



STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U HOTELIJERSTVU

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



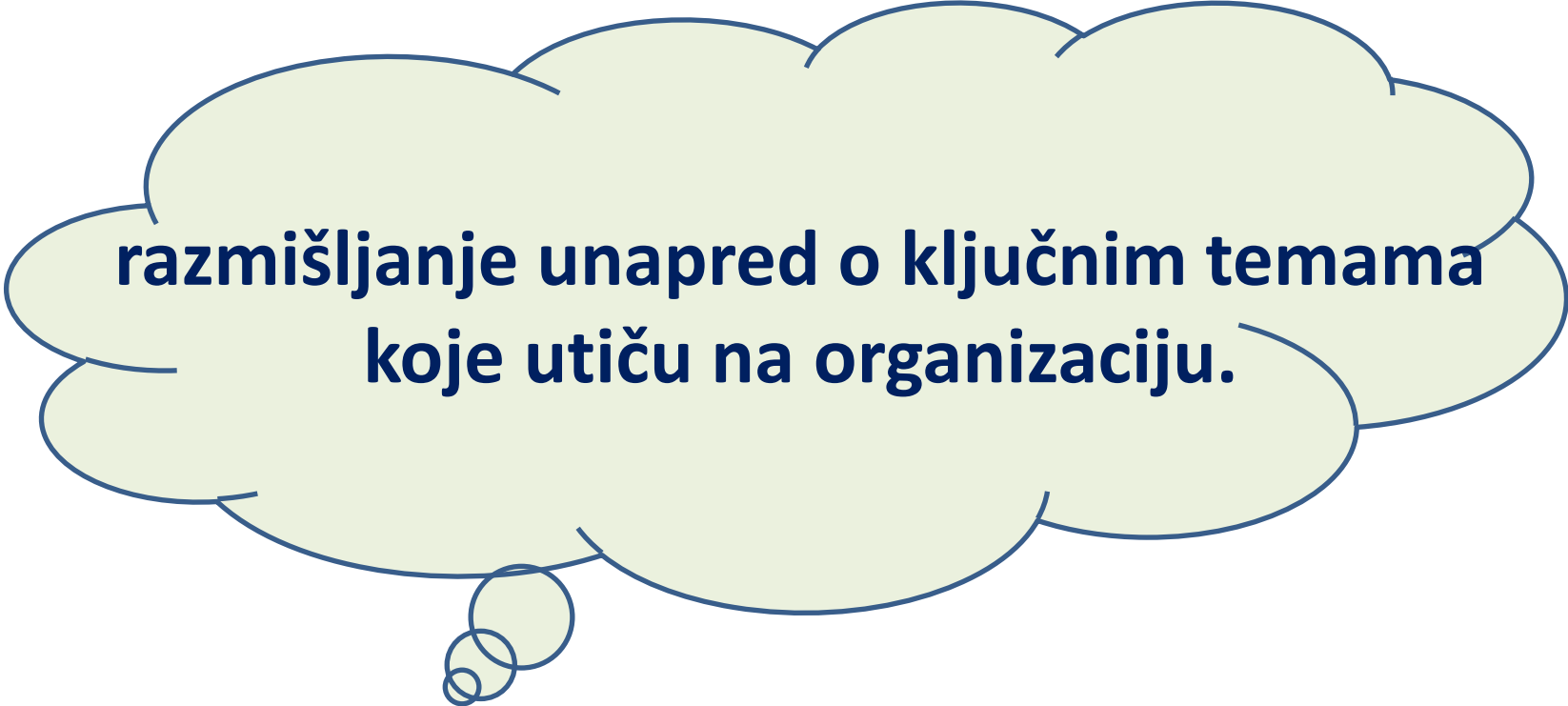
Beograd, 2021.

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;

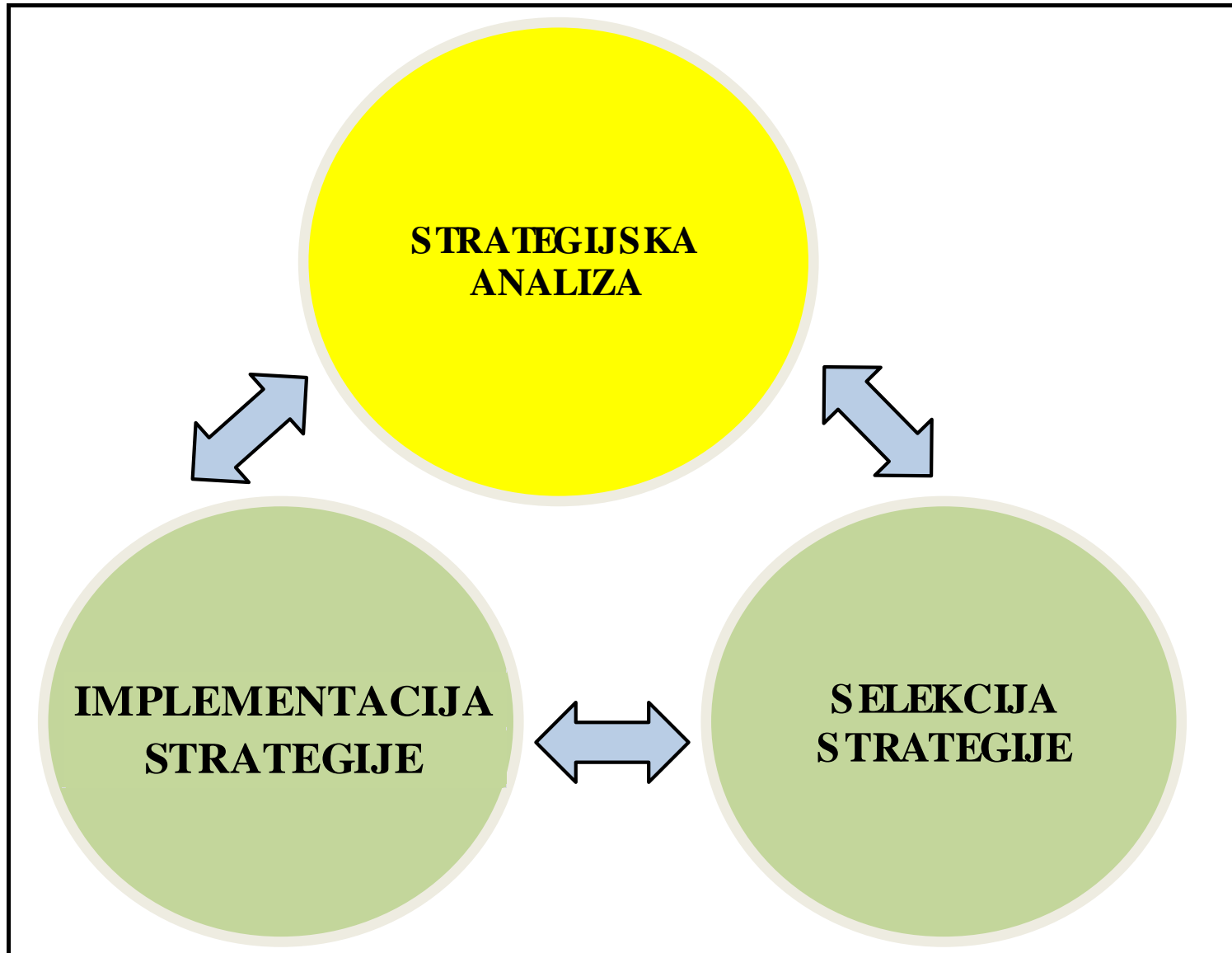


Strategija se bavi



- **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:

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

Makro okruženje:

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

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 strategijskom analizom
 - 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,
- Spremnost **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

Strategijske 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 (meseci do godine)	Kratkoročni/Srednjeročni (nedelje do meseci)
Izvesnost/ Neizvesnost	Visoka neizvesnost	Polu neizvesnost	Visoka izvesnost
Kompleksnost	Visoka	Umereno složena	Relativno jednostavna

Hijerarhijska usklađenost

