



STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U HOTELIJERSTVU

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



Beograd, 2023.

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;

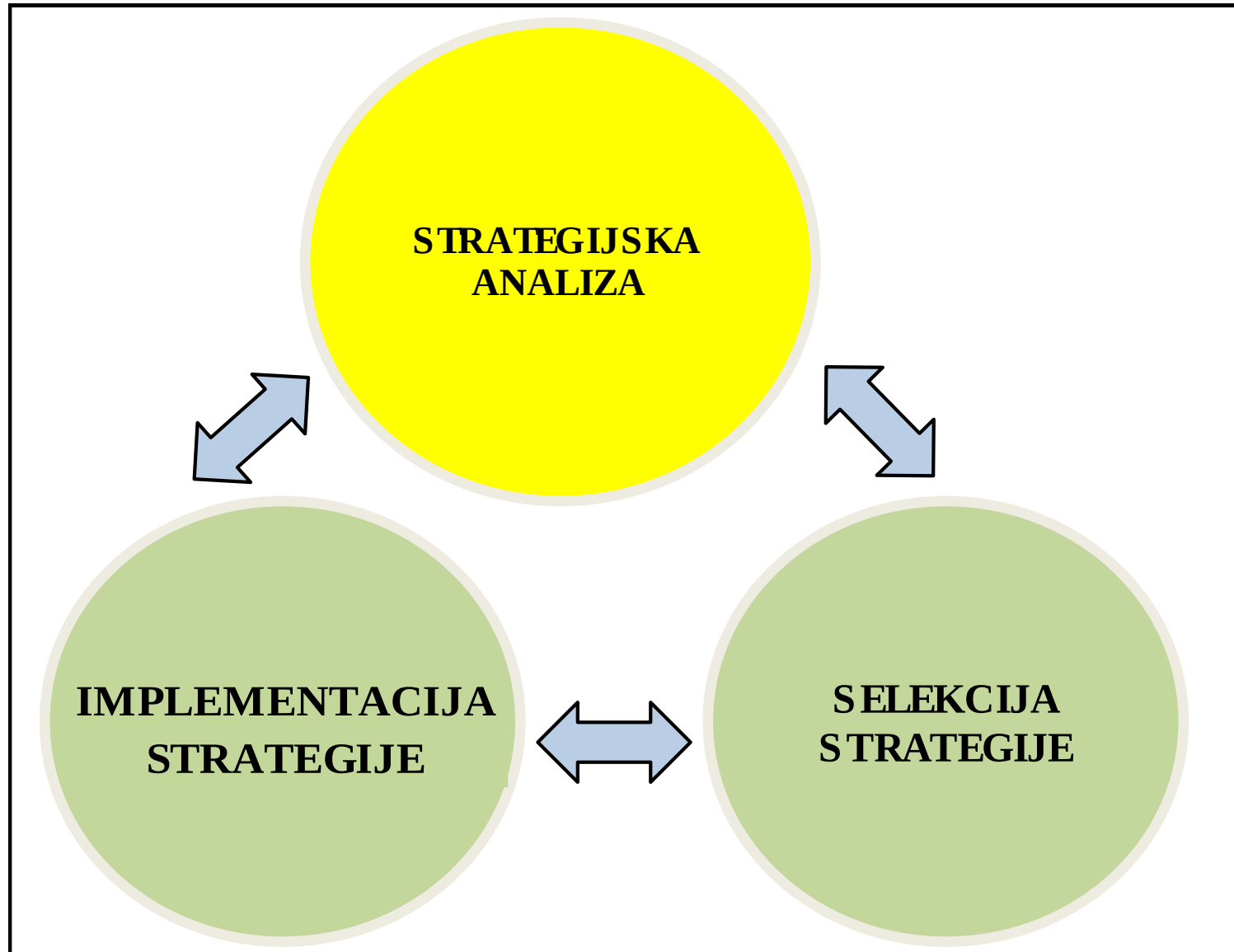


Strategija se bavi



- **Raspodelom resursa** usled činjenice da postoji verovatnoća da će troškovi biti povezani s aktivnostima potrebnim za postizanje ciljeva;
- * Resursi: finansijski, ljudski, materijalni (zgrade, zemljište, oprema, zalihe...) i nematerijalni (znanje, patent, 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.
-

Mikro okruženje:

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

Makro okruženje:

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

Mintzbergova teorija „5Ps“

Pet mogućih strategija:

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



1. Strategija kratkoročnih taktičkih aktivnosti

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



2.Strategija plana

- Pomenuti organizator putovanja takođe planira da sprovodi strategiju koja se bavi proširivanjem svog udela na tržištu i planira da to postigne postavljanjem cena na nižem nivou od konkurencije i kupovinom manjih agencija.



3. Strategija perspektive

- Odnosi se na promenu **kulture** (verovanja i osećanja; načina pogleda na svet) određene grupe ljudi - obično **zaposlenih** u organizaciji.



- 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**.

4. Strategija obrasca

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



5. 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**, istraživanja, ugleda, itd.



Napomena

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

Odabir strategije

1. Kako će se organizacija nadmetati?
2. Koji strateški smer će organizacija izabrati?
3. Koje će metode organizacija koristiti?



Odabir strategije

- **Započinje strategijskom analizom.**
 - Popis otvorenih mogućnosti za organizaciju, obraćajući 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 odluka

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

