



STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U HOTELIJERSTVU

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



Beograd, 2021.

Profesor:
dr Marija Najdić



7. Analiza eksternog okruženja

Analiza eksternog okruženja

- Eksterno ili makro okruženje se odnosi na široko okruženje izvan industrije i tržišta organizacije.
- Promene u makro okruženju mogu biti od ogromnog značaja za organizaciju jer mogu: doneti rođenje ili smrt čitave industrije; prisiliti tržišta da se prošire ili da saraduju; odrediti nivo konkurentnosti u industriji.



Makro kontekst

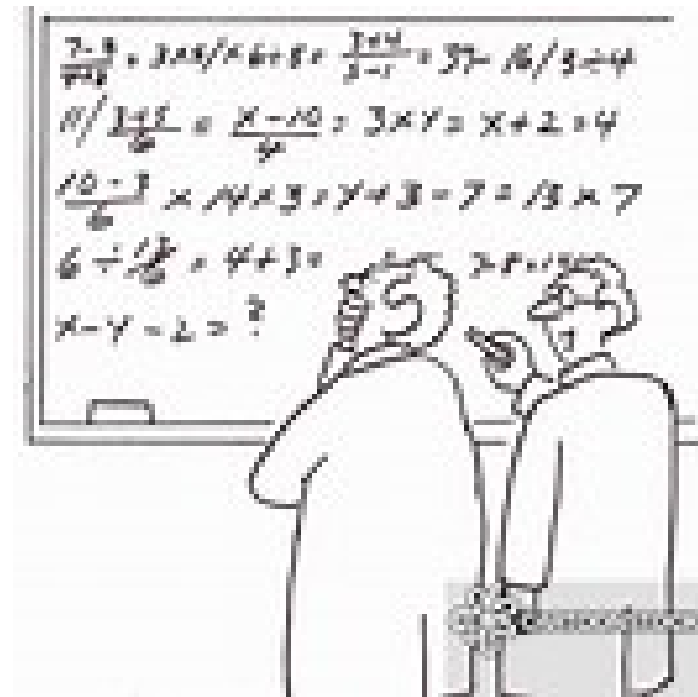
Potencijalne prednosti analize makrookruženja su:

- povećanje menadžerske svesti o promenama u okruženju;
 - bolje razumevanje konteksta u kojem deluju industrija i tržišta;
 - bolje razumevanje multinacionalnih postavki;
 - jasnije donošenje odluka o alokaciji resursa;
 - olakšavanje upravljanja rizikom;
 - fokusiranje na primarne uticaje na strateške promene; i
 - deluje kao sistem pravovremenog upozoravanja, pružajući vreme za predviđanje mogućnosti i pretnji kao i za osmišljavanje odgovarajućih odgovora.
-

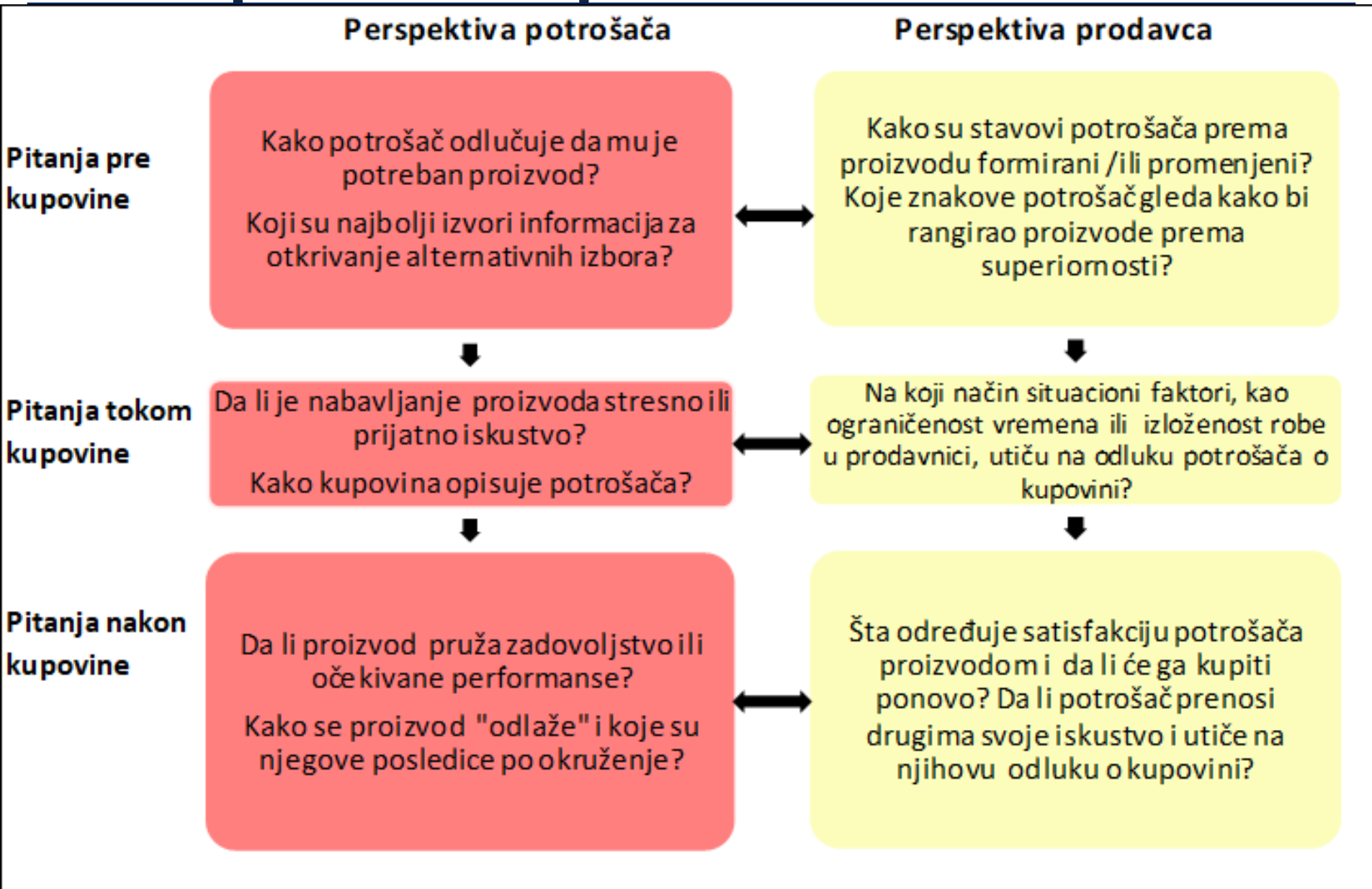
Makro kontekst

Problemi u radu sa velikom količinom informacija su:

- Procena šta treba uključiti; procena onoga što treba izostaviti;
- Određivanje kako treba informaciju organizovati na racionalan i smislen način.



Faze u procesu kupovine



Kupac VS Potrošač

Kupac kupuje proizvod i može biti potrošač (konzument) proizvoda, ali i ne mora.

Potrošač koristi i time troši neki proizvod. Smatra se da je izbor potrošača rezultanta njegove postojeće situacije (stanja) i: funkcionalnih, društvenih, ekonomskih vrednosti i vrednosti novine koje nudi proizvod/usluga.





Eksterna analiza uključuje:

- Skeniranje makro okruženja radi otkrivanja znakova upozorenja i mogućih promena u okolini koje će uticati na organizaciju;
 - Nadgledanje okruženja za određene trendove i obrasce;
 - Predviđanje budućih pravaca eksternih promena; i
 - Procena trenutnih i budućih trendova u smislu efekata koje bi takve promene imale na organizaciju.
-

***SCEPTICAL* analiza**

- Peattie and Moutinho (2000) daju pregled nekih od glavnih uticaja okruženja u turizmu i hotelijerstvu koristeći okvir koji oni nazivaju *SCEPTICAL* analiza.
 - Akronim se odnosi na: Socijalne (*Social*), Kulturne (*Cultural*), Ekonomske (*Economic*), Fizičke (*Physical*), Tehničke (*Technical*), Međunarodne (*International*), Komunikacione i infrastrukturne (*Communications and infrastructure*), Administrativne i institucionalne (*Administrative and institutional*) i Pravne i političke (*Legal and political*) faktore.
-

Poređenje starog i novog turizma

- U svojoj analizi, Auliana Poon (1993) ukazala je na radikalne promene koje su se dogodile u turističkoj industriji.
- Pet ključnih sila (potrošači, tehnologija, proizvodnja, upravljanje i pravni okviri) je uticalo na stvaranje masovnog turizma i kreiranje tzv. novog turizma.



PEST (STEEP ili PESTEL) analiza

Društveni uticaji
*Društveni, kulturni,
demografski*

Ekonomski uticaji
*Fiskalna & monetarna
politika, prihodi,
životni standardi,
kursne stope...*

Politički uticaji
*Državni, pravni,
regulatorni*

Tehnološki uticaji
*Proizvodi, procesi,
ICT, komunikacije,
transport*

Makrookruženje
*Skeniranje
Monitoring
Predviđanje
Procenjivanje*

Fizičko okruženje
*Odlaganje otpada,
zagađenje, upotreba
resursa i potrošnja
energije*

PEST (STEEP ili PESTEL) analiza

- Treba napomenuti da se u nekim tekstovima akronim STEEP zamenjuje STEP a **uticaj prirodne okoline se izostavlja**.
- U ostalim tekstovima akronim STEP je predstavljen kao PEST ili ponekad PESTEL (*P – Political; E – Economic; S – Social; T – Technological; E – Environmental; L – Legal*).





Analiza se sastoji od četiri faze:

1. **Skeniranje i praćenje** makro okruženja radi stvarnih ili potencijalnih promena u društvenim, tehnološkim, ekonomskih i političkim faktorima;
 2. **Procena važnosti promena** za tržište, industriju i poslovanje;
 3. Analize svake relevantne promene i **potencijalnih odnosa između** njih;
 4. Procena **potencijalnog uticaja** promena na tržište, industriju i poslovanje.
-

Socio-demografski uticaji

- Društvene kulture (vrednosti, stavovi i uverenja) - uticaj na tražnju proizvoda i usluga, stavovi prema radu, štednji i investicijama, ekologiji, etici itd.;
- Demografije - uticaj veličine i strukture stanovništva na radnu snagu i obrasce potražnja;
- Društvenu strukturu - uticaj stavova prema radu, proizvodima i uslugama.



Tehnološki uticaji

- Analiza tehnološkog okruženja se odnosi na razumevanje efekata promena u tehnologiji na sve oblasti poslovanja i aktivnostima, uključujući:
- Proizvode i usluge; operative procese; informacije i komunikacije; transport i distribuciju; društvo, politiku i ekonomiju.



Ekonomski uticaji

- Regulacija nacionalne ekonomije ima dva ključna instrumenta politike - **fiskalna politika** i **monetarna politika**.
- Ovi instrumenti, pored uticaja sa međunarodnih tržišta, određuju ekonomsku klimu u zemlji u kojoj se organizacija nalazi.



Ekonomski uticaji

- Ekonomski rast, kursne stope, nivoi prihoda, inflacija i nezaposlenost će sve uticati na **spособnost plaćanja proizvoda** i usluga i time na nivoe i **obrasce tražnje**.
- Slično tome, nivoi produktivnosti, nivo plata, nivo inflacije i devizni kurs uticaće na **troškove proizvodnje i konkurentnost**.



Uticaji fizičkog okruženja

- Ovde se uticaji okoline odnose na uticaj fizičkog okruženja (prirodno i izgrađeno okruženje) organizacije.



Politički, državni, pravni i regulatorni uticaji

- **Zakonodavstvo i regulative** - obuhvata zakone koji utiču na zaposlenost, zaštitu potrošača, zdravlje i sigurnost na radu, ugovaranja i trgovanje, sindikate, monopole i spajanja, porez, itd.
- **Ekonomsku politiku** - posebno u odnosu na fiskalnu politiku. Vlade obično postavljaju politiku u pogledu nivoa oporezivanja i izdatke u zemlji.
- **Državne organizacije** - nacionalizovane industrije. Neke vlade zadržavaju kontrolu nad ključnim strateškim industrijama (kao što su aviokompanije);
- **Državnu međunarodnu politiku** - intervencija vlade na devizne kurseve, međunarodnu trgovinu, itd.



- kontrola inflacije (radi poboljšanja međunarodne konkurentnosti);
- promocija ekonomskog rasta i ulaganja;
- kontrola nezaposlenosti;
- stabilizacija deviznih kurseva;
- kontrola platnog bilansa;
- kontrola monopolske moći, kako od strane organizacija, tako i od sindikata;
- pružanje javnih usluga kao što su zdravstvo, obrazovanje, odbrana itd.;
- kontrola zagađenja i zaštita životne sredine;
- preraspodela prihoda (u različitom stepenu);
- zaštita potrošača;
- regulisanje uslova rada; i
- regulacija trgovine.



Mikro kontekst

- Mikro okruženje obuhvata one uticaje sa kojima se organizacija često suočava i odnosi se na industriju u kojoj organizacija posluje.
- U okviru okruženja, organizacije se mogu nadmetati ili međusobno ili mogu saradivati.



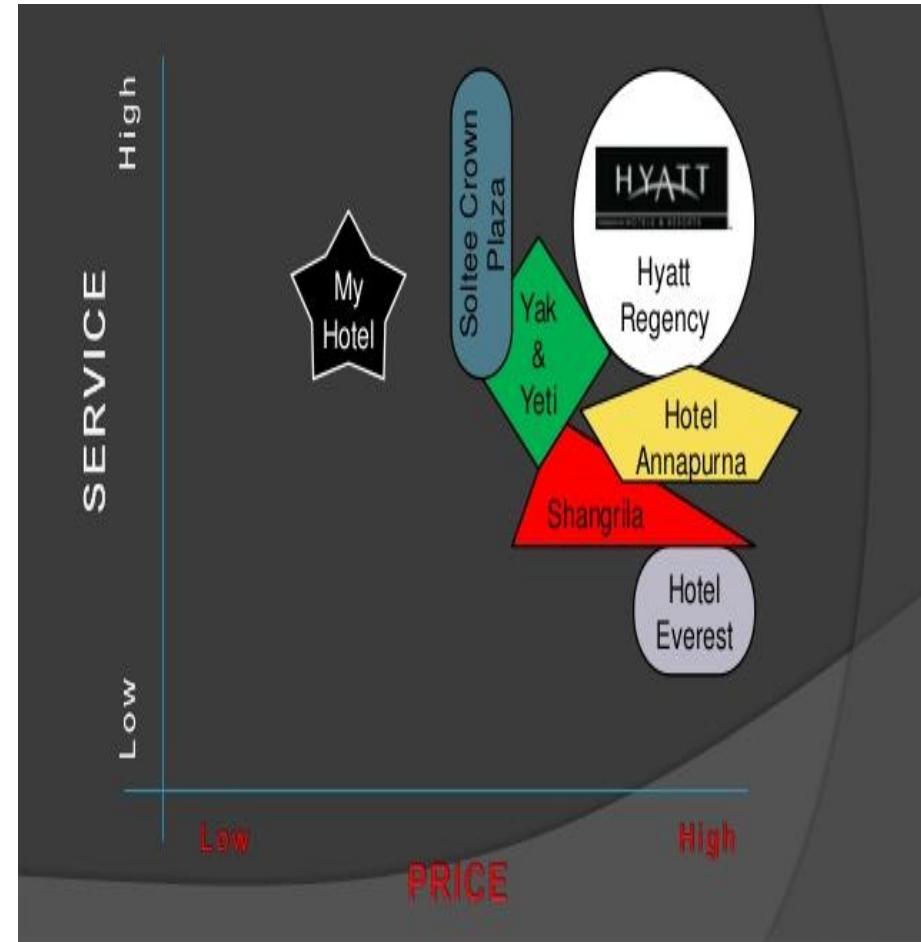
Industrija i tržišta

Industrije proizvode robu i usluge - strana *ponude* ekonomskog sistema.

Tržišta troše robu i usluge koje su proizvele industrije - strana *potražnje* ekonomskog sistema.

Strateška grupa

- Klasifikovanjem organizacija sa sličnim strategijama (konkurenti).
- Strateške grupe se ne mogu precizno definisati, ali se sastoje od organizacija: koje poseduju (ili potencijalno poseduju) slične kompetencije; opslužuju potrebe kupaca na istom segmentu tržišta; nude proizvode ili usluge sličnog kvaliteta..





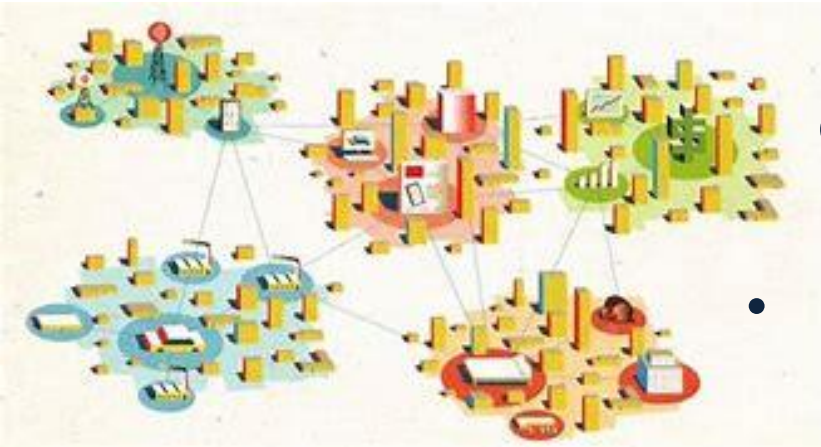
Strateška grupa - Hoteli

- Analiza strateške grupe omogućava menadžerima organizacija da uporede svoje performanse sa konkurencijom u pogledu profitabilnosti, tržišnog udela, proizvoda, brenda, lojalnosti kupaca, cena i tako dalje.
 - Na primer - hotel Ritz sa pet zvezdica u Parizu i mali pansion u seoskom okrugu Francuske pružaju istu uslugu (oba **pružaju smeštaj i ishranu za goste**), pa stoga tehnički konkurenti ipak posluju u sasvim **različitim strateškim grupama**.
 - Verovatno je da se neće obraćati istim kupcima i njihovi proizvodi, kanali distribucije, identiteti i cene su sasvim različiti.
-

Odnos poslovne organizacije, njene industrije i tržišta

- Industrijski i tržišni kontekst imaju važnu ulogu u oblikovanju kompetencija i ključnih kompetencija organizacije.
 - Ključne kompetencije se moraju neprestano preispitivati u odnosu na: **menjanje potreba potrošača; kompetencije konkurenata; i ostale prilike na tržištu.**
-

Klasteri



- Geografske koncentracije međusobno povezanih kompanija i institucija u određenoj oblasti.
- Dakle, tamo gde se takvi klasteri mogu identifikovati, postoji niz organizacija koje se međusobno podupiru, takmiče i saraduju na način koji može dovesti do uspostavljanja konkurentske prednosti.

Klasteri u hotelijerstvu

- Vodeće hotelske grupe su prepoznale prednosti klastera. Hotelske grupe koncentrišu svoje razvojne napore na određene geografske teritorije kako bi **iskoristile ekspertize za upravljanje i ostvarile ekonomiju obima.**
- Mnoge hotelske grupe, na primer, imaju regionalne menadžere čije odgovornosti pokrivaju sveukupne aktivnosti nekoliko hotela unutar grupe.

