



STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U HOTELIJERSTVU

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



Beograd, 2022.

Profesor:
dr Marija Najdić



7. Analiza eksternog okruženja

Analiza eksternog okruženja

- Eksterno 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

Prednosti analize makrookruženja su:

- povećanje menadžerske svesti o **promenama** u okruženju;
 - bolje razumevanje konteksta u kojem deluju industrija i tržišta;
 - bolje razumevanje multinacionalnih postavki;
-

Makro kontekst

- jasnije donošenje odluka o **alokaciji resursa**;
- olakšavanje upravljanja **rizikom**;
- 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.





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**

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*)
 - Pravne i političke (*Legal and political*) faktore.
-

Poređenje starog i novog turizma

- Pet ključnih faktora (potrošači, tehnologija, proizvodnja, upravljanje i pravni okviri) je uticalo na stvaranje masovnog turizma i kreiranje tzv. novog turizma.



Stari turizam

Novi turizam

Potrošači

Popraviti ten
Neiskusni
Sigurnost u većini

Ostati obučen
Zreli
Želja da budu drugačiji

Tehnologija

Nepoznata
Ograničen broj korisnika
Izdvojena

Međusobna
komunikacija
Svi su korisnici
Integrirana

Proizvodnja

Konkurentnost kroz cenu
Ekonomija obima
Vertikalna i horizontalna
integracija

Konkurentnost kroz
integraciju
Ekonomija obima i okvira
Dijagonalna integracija

Menadžment

Rad je trošak proizvodnje
Maksimiziranje kapaciteta
Prodati proizvedeno

Rad je ključ kvaliteta
Upravljanje prihodima
Osluškivanje potrošača

Pravni okvir

Regulative
Ekonomski rast
Nekontrolisan razvoj

Deregulative
Restrukturiranje
Ograničen razvoj

PEST (STEEP ili PESTEL) analiza

- Organizacije u turističkoj privredi, bilo da su hoteli, turističke agencije, turističke organizacije, itd. - funkcionišu kao otvoreni sistemi u kojima na komunikaciju i poslovanje utiče spoljno okruženje.
 - Ponekad se takvo razumevanje naziva **skeniranje okoline** ili **skeniranje horizonta**, ili **analiza makro okruženja**.
 - Najčešće korišćena tehnika za analizu makro okruženja je podela na njene sastavne delove.
-

PEST (STEEP ili PESTEL) analiza

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



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*



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.



Socio-demografski uticaji

- **Socijalna (društvena) struktura** je snažno povezana sa demografijom i odnosi se na **načine na koje su socijalne grupe organizovane** u okviru populacije. Postoji više načina definisanja društvene strukture, na primer sociodemografskim grupisanjem prema uzrastu, polu, lokaciji, gustini naseljenosti u različitim oblastima itd.
 - Ona će uticati na životni stil i očekivanja ljudi i snažno utiče na njihov stav prema poslu i njihovu tražnju za određenim proizvodima i uslugama.
 - Među najznačajnijim opštim promenama poslednjih godina je odnos ljudi prema prirodnom okruženju.
-

Tehnološki uticaji

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





Tehnološki uticaji

- Zbog toga je važno da organizacije prate promene u tehnologijama koje mogu uticati na njihovo poslovanje ili njihovog tržišta.
- U većini industrija organizacije moraju biti fleksibilne i spremne da inoviraju i usvajaju nove tehnologije kako dolaze.
- Načini na koji (i u kojoj meri) organizacije koje koriste ili ne koriste najnoviju tehnologiju mogu biti važna odrednica njene konkurentne prednosti.

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

- Kada efekti fiskalne i monetare politike deluju na ekonomiju, oni mogu uticati na bilo koji ili na sve ekonomske faktore:
 - Stope ekonomskog rasta (meri se kroz bruto domaći proizvod); nivo e prihoda u privredi; nivo e produktivnosti (proizvodnja po radniku u privredi); nivo e plata i stope povećanja plata; nivo e inflacije (porast cena iz godine u godinu); nivo e nezaposlenosti; platni bilans (mera međunarodne konkurentnosti ekonomije jedne zemlje u odnosu na konkurentne zemlje); i devizni kurs (promena vrednosti jedne valute u odnosu na drugu).
-

Ekonomski uticaji

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



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.



Uticaji fizičkog okruženja

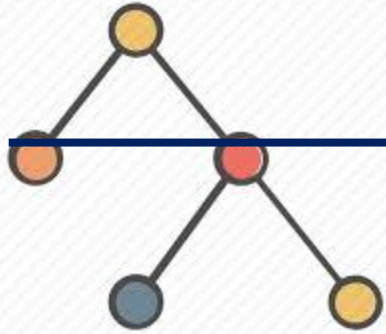
- Odnose se na uticaj fizičkog okruženja (prirodno i izgrađeno okruženje) organizacije.



Uticaji fizičkog okruženja

- svi imaju međunarodne dimenzije;
- nisu isključivo vezani za turizam i hotelijerstvo, ali imaju važne implikacije za menadžere ovim sektorima.



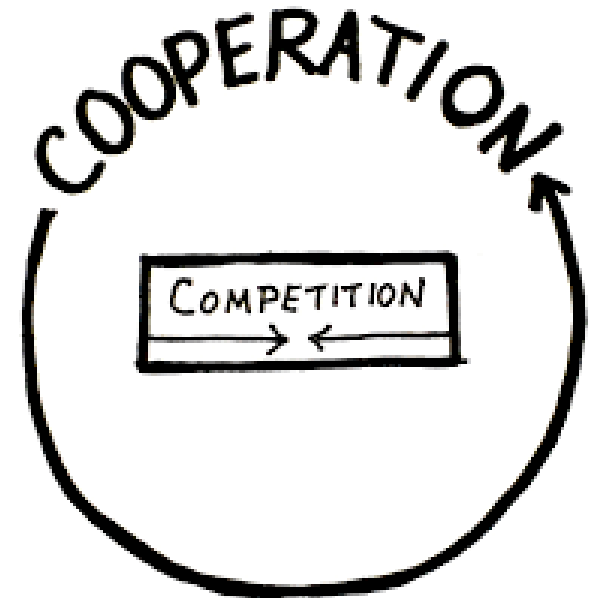


Odnosi između STEEP kategorija

- Na primer - briga za životnu sredinu (kao što je korišćenje vodenih resursa za golf teren, razvoj ili izgradnja hotela u živopisnom području) su pitanja koja bi trebalo da se reše u okviru ekološke kategorije STEEP analize.
- Međutim, takve brige mogu uključivati i društvene, političke i tehnološke kategorije u analizi. Dakle, u jednostavnom primeru golf terena ili razvoju hotela, **ekološka zabrinutost** koju su izazvala dešavanja mogu dovesti **do socijalnih faktora** (povećane svesti) koji utiču na **političke faktori** (zakonodavstvo i regulative) i dve sile zajedno mogu **proizvesti tehnološke promene** (proizvodi i procesi koji manje štete životnoj sredini).

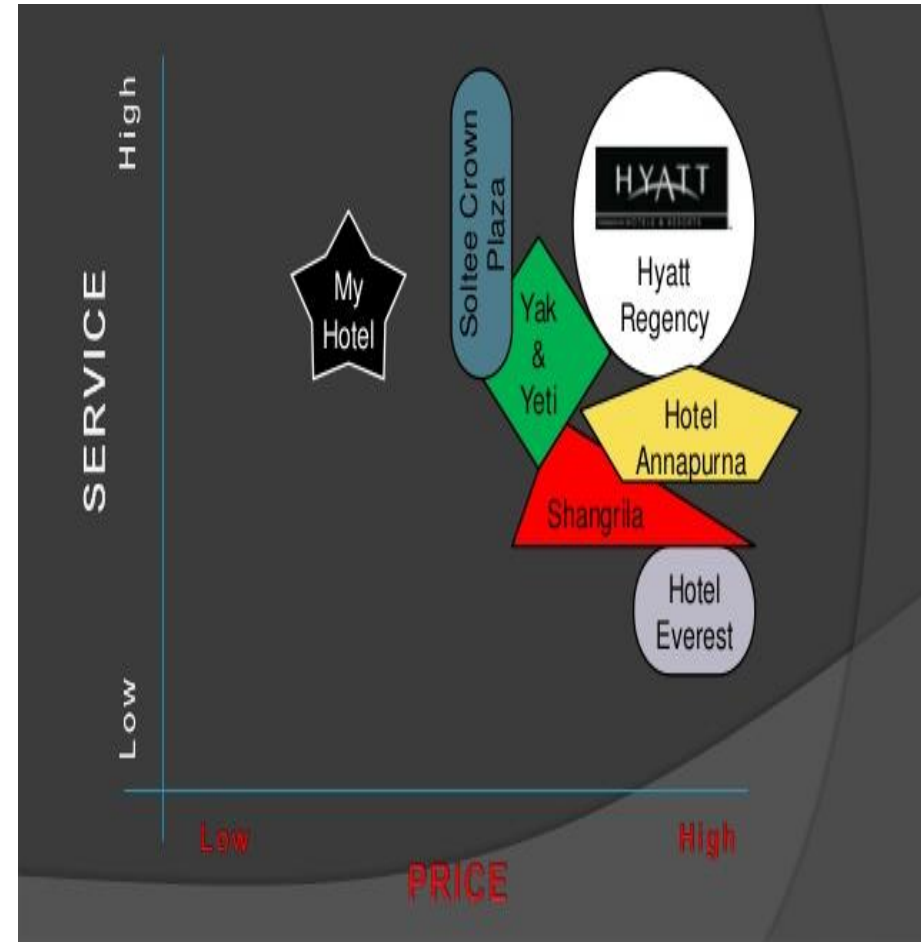
Mikro kontekst

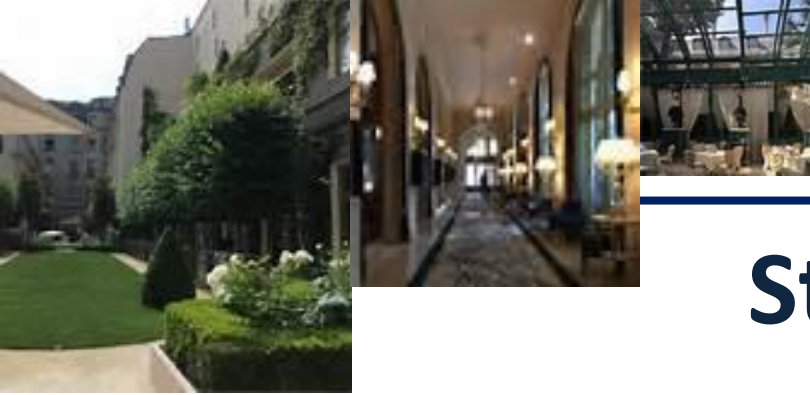
- Mikro okruženje obuhvata one uticaje sa kojima se organizacija često suočava i odnosi se na industriju u kojoj organizacija posluje.
- U okviru okruženja, organizacije se mogu nadmetati ili međusobno ili mogu saradivati.



Strateška grupa

- Klasifikovanje 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...

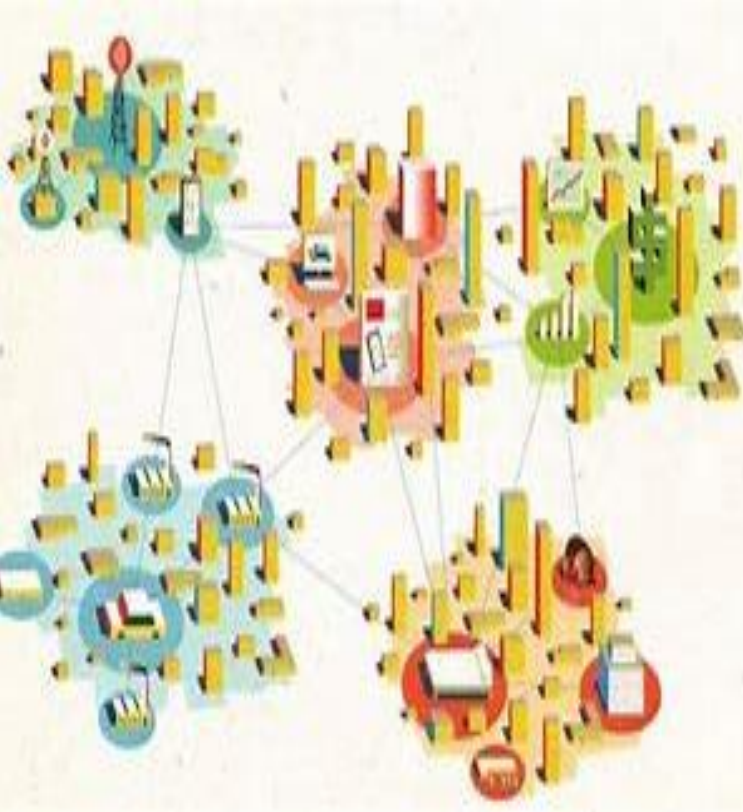




Strateška grupa - Hoteli

- 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.

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

