



---

# STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U HOTELIJERSTVU

---

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



Beograd, 2022.

**Profesor:**  
**dr Marija Najdić**



## 12. Modeli strategijskog upravljanja i planiranja

# Modeli strategijskog upravljanja i planiranja

- Istorijski gledano, postoji više okvira i modela koji predlažu različite pristupe u određivanju strategije.
- Većini su zajednički sledeći elementi: Analiza okruženja; Uspostavljanje organizacionog pravca; Formulisanje organizacione strategije; Implementacija organizacione strategije; Procena i kontrola strategije.



# Modeli strategijskog upravljanja

Strategijski modeli se razlikuju prvenstveno u stepenu eksplicitnosti, detalja i složenosti, usled razlika u pozadini i iskustvima autora. Neki od modela su sledeći:

- *Andrews' Models*
- *Glueck's Model*
- *The Schendel And Hofer Model*
- *The Thompson And Strickland Model*
- *Korey's Model*
- *Schematic Model*



# Modeli strategijskog upravljanja

- **Andrew K.** je (1965) godine razvio jednostavan model koji uključuje izbor strategije (formulaciju) i implementaciju ali **bez sprovođenja kontrole, implementacije i evaluacije.**
- Par godina kasnije je formulisao potpuniji model koji je **uključivao implementaciju**, ali i dalje nije imao kontrolu i evaluaciju.



---

# Modeli strategijskog upravljanja

- **Glueck F.W.** je razvio nekoliko modela strategijskog upravljanja zasnovanih na procesu donošenja odluka. Faze ovog modela su sledeće:
    1. Elementi strategijskog upravljanja (utvrđivanje misije, **ciljeva** i vrednosti organizacije i ključnih donosilaca odluka);
    2. **Analiza i dijagnoza** (za analizu okoline i dijagnostikovanje uticaja pretnji i prilika);
    3. Odabir (razmotriti različite alternative i osigurati da je odabrana odgovarajuća strategija);
    4. Implementacija (uskladiti planove, politike, resurse, strukturu i administrativni stil sa strategijom);
    5. Evaluacija (da bi se osiguralo da strategija i primena ispunjavaju ciljeve).
-

# Modeli strategijskog upravljanja

- **Shendel D. i Hofer M.** su dali model strategijskog upravljanja koji uključuje funkciju kontrole. Njihov model se sastoji od nekoliko osnovnih koraka:
  1. Ciljna formulacija,
  2. Analiza okruženja,
  3. Formulacija strategije,
  4. Evaluacija strategije,
  5. Implementacija strategije, i
  6. **Kontrola.**



# Modeli strategijskog upravljanja

**Thompson i Strickland** posmatraju strategijsko upravljanje kao **stalni proces**: „**ništa nije konačno i sve prethodne radnje i odluke podložne su budućim modifikacijama.**“ Ovaj proces se sastoji od pet glavnih i konstantnih zadataka:

1. Razvijanje koncepta poslovanja i formiranje vizije kuda organizacija treba da se usmeri,
2. Pretvaranje misije u posebne ciljeve,
3. Izrada strategije za postizanje ciljnih performansi,
4. Efikasno i efektivno sprovođenje i izvršavanje odabrane strategije,
5. Procena performansi, pregled situacije i pokretanje korektivnih mera.

Ovaj model ističe odnose između misije organizacije, njenih dugoročnih i kratkoročnih ciljeva i njene strategije.



---

# Modeli strategijskog upravljanja

- **Korey-Krzeczowski J.**, osnivač i predsednik Kanadske škole menadžmenta, predložio je **integrisani model strategijskog upravljanja**.
  - Korejev model se sastoji od tri glavne faze:
    1. Faza preliminarne analize,
    2. Faza strategijskog planiranja,
    3. Faza strategijskog upravljanja.
-

# Modeli strategijskog upravljanja

- **Šematski model** su razvili **Wright P., Pringle C. i Kroll M. (1994)**. Sastoji se od sledećih faza:
  1. Analize prilika i pretnji iz okruženja;
  2. Analize internih jakih snaga organizacije;
  3. Uspostavljanje pravca: misije i ciljeva;
  4. Formulacija strategije;
  5. Implementacija strategije;
  6. Kontrola.

**Na organizaciju utiču sile okruženja ali i organizacija može da ima uticaj na svoje okruženje.**

- Izbor modela upravljanja i odgovarajućeg modela planiranja zavisi od svih procesa koje treba uskladiti sa strategijom. Zbog toga je dobro razmotriti karakteristike proizvoda i implikacije koje te karakteristike imaju na odluke menadžmenta.

Karakteristike	Primeri	Implikacije na menadžment
Povezanost	Organizacije u T&H su međusobno povezane	Koordinacija i kontrola lanca nabavke
Simultanost	Proizvodnja i konzumiranje se odvijaju istovremeno	Zaposleni direktno utiču na nivo usluge
Nenaplativost	Proizvodi se ne mogu skladištiti	Stimulisati tražnju kako bi prodaja bila "puna" (Programi lojalnosti, usklađivanje cena prema sezonalnosti)
Ne/Opipljivost	Proizvodi se ne mogu testirati ili uzorkovati	Efikasna promocija i distribucija
Heterogenost	Proizvodi su različiti	Profesionalno istrenirani zaposleni
Struktura troškova	Često skupa kupovina	Uveriti potrošače u pouzdanost
Značaj zaposlenih	Stvaraju doživljaj proizvoda, prodaju proizvod	Ulaganje u ljudske resurse, motivacija zaposlenih

# Klasifikacija stejkholdera

- Stejkholderi se mogu „rangirati“ zavisno od dve varijable: **interesa** i **snage** (razumevanje kako stejkholderi vrše uticaj na ciljeve organizacije).

Interni stejkholderi	Eksterni stejkholderi
Bord direktora	Akcionari
Zaposleni	Poverioci (postojeći i potencijalni)
Osnivači	Dobavljači (postojeći i potencijalni)
Predstavnici zaposlenih (sindikati, trgovačka udruženja itd.)	Potrošači (postojeći i potencijalni)
Funkcionalni delovi organizacije (Marketing, Finansije...)	Trgovinska tela (udruženja)
Geografska pokrivenost organizacije (Evropa, Azija...)	Grupe za zaštitu okruženja...
	Konkurenti
	(trenutni i budući, nacionalni i međunarodni)
	Vlada (pravni, fiskalni i regulatorni uticaji)
	Fizička lica
	Međunarodna regulatorna tela (npr. IATA, Međunarodno udruženje za avio saobraćaj)
	Lokalna zajednica

---

# Klasifikacija stejkholdera

- **Interes** stejkholdera se odnosi na spremnost da utiču na organizaciju, dok se **snaga** stejkholdera odnosi na sposobnost da utiču na organizaciju. Drugim rečima, interes označava u kojoj meri je stejkholder zainteresovan šta organizacija radi.
  - Generalni direktor i upravni odbor su primeri zainteresovanih strana sa velikom snagom i velikim interesovanjem. To je zato što oni vode i upravljaju poslovanjem, zavise od njega za svoj posao dok im pozicija u organizaciji daje moć (snagu) da sprovedu svoje odluke.
  - Lokalna zajednica (u većini slučajeva) neće se brinuti oko postavljanja organizacionih ciljeva i ima ograničena snagu nametanja svojih stavova.
-

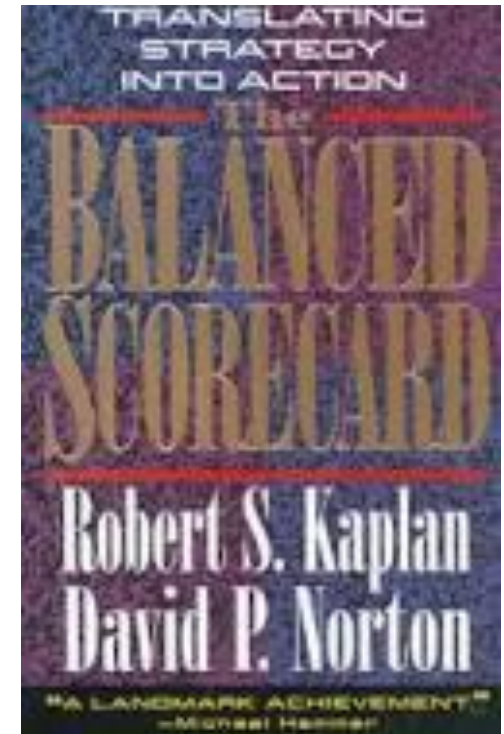
# Modeli strategijskog planiranja

- Odabir **modela strategijskog planiranja** podrazumeva izbor između sledećih modela: *Balanced Scorecard*, Strategijska mapa, **SWOT**, **PEST**, PIMS, Planiranje Jaza, Strategija Plavi okean, **Porterovih 5 Sila**, VRIO okvir, *Baldrige* okvir, OKRs, *Hoshin* planiranje, Strategijsko planiranje pomoću pitanja, Strategijsko planiranje pomoću ciljeva, Model strategijskog planiranja poravnanja, Organski model strategijskog planiranja, Strategijsko planiranje u relanom vremenu i drugi.



# *Balanced Scorecard* (BSC)

- Okvir strategijskog menadžmenta koji je stvorio **Robert Kaplan i David Norton** da bi finansijske pokazatelje dopunili **merilima koji će pokazivati ostvarivanje misije organizacije**. BCS zahteva od menadžera da na poslovanje gledaju iz četiri važna ugla kako bi pružio odgovore na sledeća pitanja:



# Balanced Scorecard (BSC)

1. Kako nas vide potrošači (ugao marketinga);
2. Kako i u čemu postići kritičnu izvrsnost /ugao internih mogućnosti);
3. Može li organizacija kontinuirano da unapređuje i kreira vrednost (razvojni ugao, sposobnost inoviranja i učenja);
4. Kako organizacija gleda na akcionare (finansijski ugao).





---

# *Balanced Scorecard (BSC)*

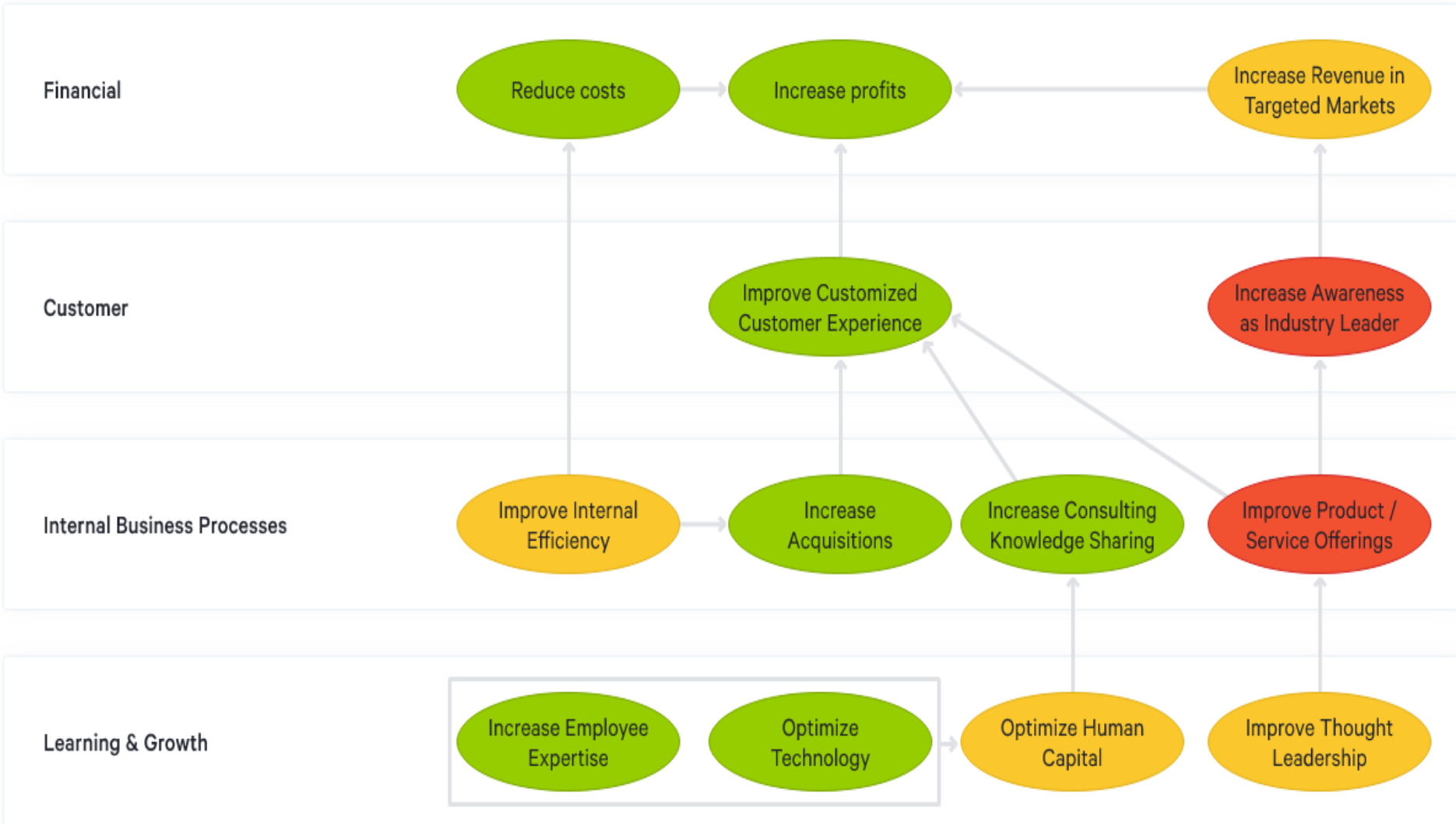
- Takođe, BSC obuhvata: organizacione ciljeve visokog nivoa; Mere koje pokazuju da li se ciljevi ostvaruju; Inicijative, ključne programe aktivnosti za postizanje ciljeva.
  - Na osnovu pokazatelja (nakon BSC analize) dobija se **uvid na kom su nivou ciljevi, mere i inicijative, odnosno kakav je RAG status** svakog od njih (RAG - crveni, žuti, zeleni - statusi se ponašaju kao semafor KPI: crvena je upozorenje, žuto signalizira oprez, a zeleno znači da je sve u redu). BSC je efikasan način da se tim i resursi postave na istu stranicu sa usvojenom strategijom.
- \* **Ključni pokazatelji performansi (KPI)** se utvrđuju kako bi se razumele jake i slabe tačke organizacije, što predstavlja jedan je od najvažnijih koraka u upravljanju strategijom.
-

# RAG status

Project Status	RAG	Explanation (for Red and Amber items)
<b>Overall</b>	<b>R</b>	The status for 'Changes' is Red, so overall, the project has to reflect that
Scope	A	Requirements not yet defined
Schedule	G	
Budget	G	
Changes	R	15 changes in the process for approval; this is slowing down the team
Issues	G	
Risks	G	
Dependencies	A	Dependency on Project X has yet to be fully investigated
Resourcing	G	
Technical	G	
Change Management	G	



# Strategijska mapa

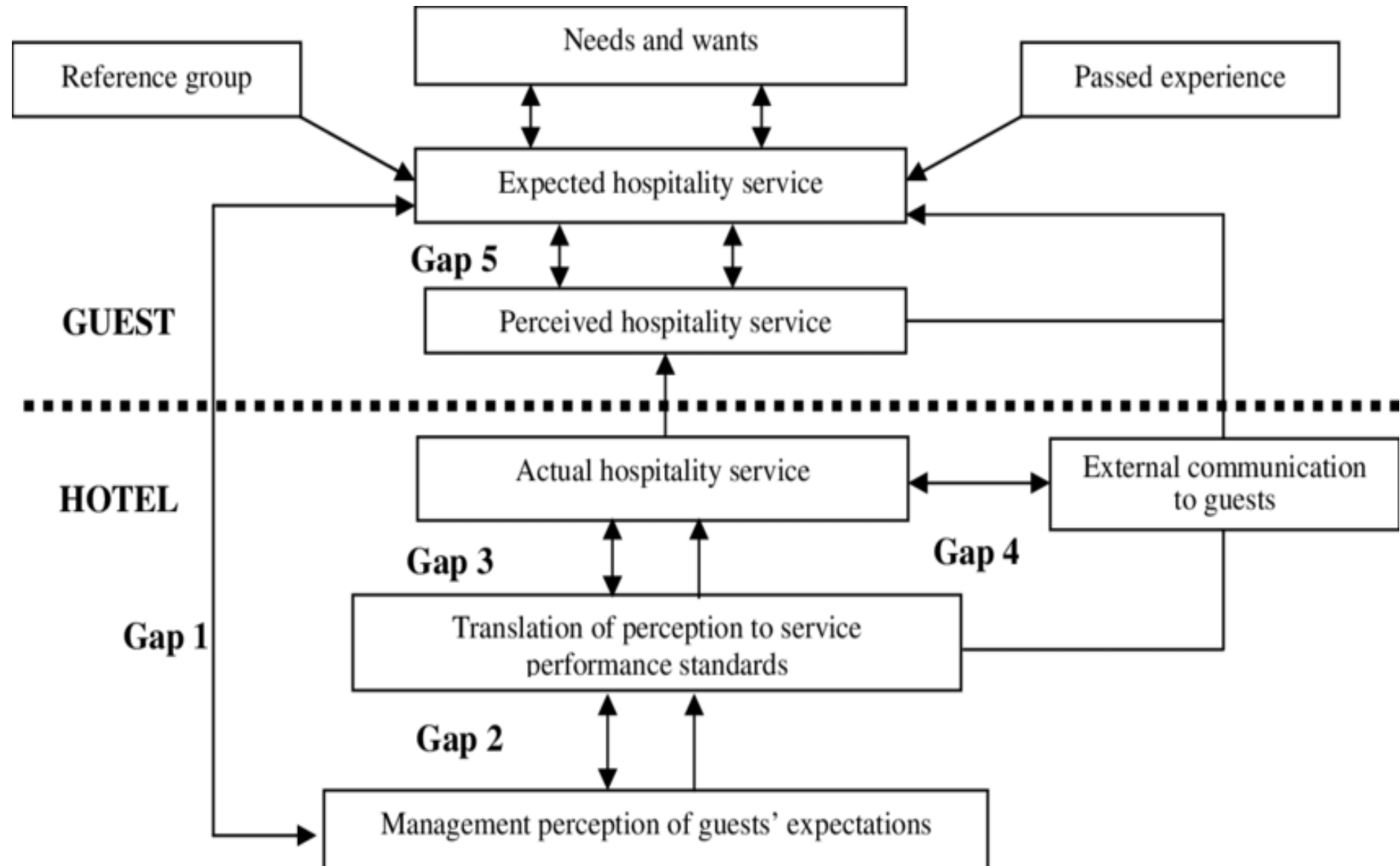


# Planiranje jaza (praznina)

- *Gap analysis* se naziva i „Analiza potreba-nedostataka“, „Procena potreba“ ili „Jaz u strategijskom planiranju“.
- Koristi se za poređenje mesta gde je organizacija sada, gde želi biti i kako premostiti jaz između (prvenstveno za identifikovanje specifičnih internih nedostataka).



# Planiranje jaza - Hotel



# VRIO okvir

- *Value, Rarity, Imitability, Organization* je akronim za „vrednost, raritet, oponašanje, organizovanje“. Razvio ga je **J. B. Barney** sa ciljem da proceni resurse organizacije na nivou mikro okruženja (koje se sastoji od finansijskih resursa, ljudskih resursa, materijalnih resursa i nematerijalnih resursa).
- Ovaj postupak strategijskog planiranja se odnosi na izjavu o viziji pre nego na opštu strategiju. Krajnji cilj u primeni VRIO modela je taj da on dovede do konkurentske prednosti na tržištu.



# VRIO okvir

- **VRIO okvir** ispituje konkretno:
- **Vrednost** - Da li organizacija može da iskoristi priliku ili neutrališe spoljnu pretnju koristeći određeni resurs?; **Raritet** - Da li postoji velika konkurencija na tržištu ili samo nekoliko organizacija kontroliše gore pomenuti resurs?; **Oponašanje** - Da li se proizvod ili usluga organizacije lako oponašaju ili bi bilo teško da druga organizacija to uradi?; **Organizaciju aktivnosti** - Da li je organizacija dovoljno organizovana da može iskoristiti svoj proizvod ili resurs?
- Kada se dobiju odgovori na ova pitanja, organizacija će biti u mogućnosti da **formuliše preciznu izjavu o viziji**.



---

# OKRs (*Objectives and Key Results*)

- *Objectives and Key Results* je model strategijskog planiranja koji su odabrali *Google, Intel, Spotify, Twitter, LinkedIn* i mnoge druge organizacije.
  - Predstavlja jedan od najjednostavnijih alata zamišljen da stvori usklađivanje na osnovu merljivih ciljeva jasnim definisanjem:
    1. **Ciljeva** (izbor tri do pet ciljeva koji su kratki, nadahnjujući i vremenski ograničeni);
    2. **Ključnih rezultata** (kako meriti napredak prema svojim dostignućima - postaviti tri do pet ključnih rezultata (moraju biti kvantitativni) po cilju.
-

# OKRs (*Objectives and Key Results*)

- Ovaj model je delotvoran delom i zbog svoje jednostavnosti; takođe koristi „obrnutu“ hijerarhiju - od dna naviše.
- Započinje postavljanjem OKR-ova na nivou zaposlenih, a zatim ide prema gore kroz nivoe upravljanja.
- Okvir OKR je takođe efikasan, jer se ciljevi stalno postavljaju, prate i preispituju kako bi se organizacije mogle brzo prilagoditi potrebama.



# Strategijsko planiranje pomoću pitanja

- *Issue-Based Strategic Planning* je strategijski model zasnovan na sadašnjosti i projektovanju budućnosti.
- Njegov cilj je identifikovati glavne izazove sa kojima se organizacija sada suočava - drugim rečima, **započinje sa problemima kako bi se usmerio na rešavanje pitanja** pre nego što se prošire.
- To je obično kratkoročno planiranje (6-12 meseci) i interno - usmeren proces. Koriste ga uglavnom nove organizacije i one koje imaju striktno ograničene resurse.



# Strategijsko planiranje pomoću ciljeva

- *Goal-Based Strategic Planning* obrnut model od upravljanja strateškim pitanjima.
- Ovaj pristup funkcioniše - **od budućnosti ka sadašnjosti**. Sve započinje vizijom organizacije i postavljanjem merljivih ciljeva koji se poklapaju sa vizijom i strateškim planom.
- Zatim se određuje vremenski okvir za postizanje cilja.
- S obzirom da je sredstvo za dugoročno strategijsko planiranje, vremenski okviri ciljeva su obično oko tri do pet godina.



---

# Model strategijskog planiranja poravnanja

- *Alignment Strategic Planning Model* je sličan kao planiranje zasnovano na pitanjima, jer se prvo fokusira na internu analizu kako bi se razvila strategija.
  - Ovaj model je osmišljen da bi se sinhronizovale interne aktivnosti organizacije sa njenim strateškim ciljevima.
  - Dakle, planiranje počinje identifikovanjem cilja i analizom operacija ili resursa koji se moraju uskladiti s tim ciljem. Zatim se odredi koji delovi operacija dobro rade, a koji ne i kako će se problemi otkloniti. Zatim se predlažu promene koje će stvoriti željenu strategijsku usklađenost. Model je posebno koristan kada organizacija treba da precizira svoje ciljeve ili da se pozabavi tekućim izazovima ili neefikasnostima koje blokiraju napredak.
-

# Organski model strategijskog planiranja

- *Organic Model Of Strategic Planning* ima nekonvencionalan pristup jer se **fokusira na viziju i vrednosti** organizacije u odnosu na planove i procese.
- Pomoću ovog modela organizacija koristi „prirodne“ **systeme samoorganizovanja** koji potiču iz njenih vrednosti, a zatim koristi sopstvene resurse za postizanje ciljeva, očuvanje sredstava i efikasno funkcionisanje.
- U najjednostavnijem obliku, postoje tri osnovna koraka koja treba slediti prilikom primene organskog modela strategijskog planiranja:



---

# Organski model strategijskog planiranja

- **1. Stejkholderi pojašnjavaju viziju i vrednosti** (cilj je uspostaviti zajedničku viziju i vrednosti za sve stejkholdere);
  - **2. Stejkholderi kreiraju spostvene akcione planove** (određuju aktivnosti i odgovornosti koje svaka osoba treba da radi prema viziji i u skladu sa vrednostima);
  - **3. Snažan strateški fokus na viziji i vrednosti** (umesto na strukturu i procedure). Ovakav model najbolje služi organizaciji koja ima veliku raznoliku grupu stejkholdera, kao i za nove organizacije koje treba da steknu sredstva bez predstavljanja formalnog strateškog plana.
-



# Strategijsko planiranje u realnom vremenu

- *Real-Time Strategic Planning* slično organskom modelu, ovaj model je netradicionalan.
  - Prvenstveno ga koriste organizacije koje moraju biti reaktivnije i sprovode strategijsko planiranje u „realnom vremenu“.
  - Za ove organizacije detaljni, **dugoročni planovi** obično postaju irelevantni unutar tipičnog ciklusa planiranja od tri do pet godina, jer se okruženje u kojem rade brzo menja.
  - Neprofitne organizacije koriste ovaj model - na primer, agenciji za pomoć u katastrofama treba sposobnost brzog reagovanja i prilagođavanje strategije za momentalno rešavanje krize.
-



# Kontigentno (viševarijantno) planiranje

- Zasniva se na menadžment pristupu kontigentne teorije, odnosno pristupu fokusiranom na adaptiranje ponašanja prema posebnim okolnostima organizacije i svakoj datoj situaciji.
- Situacioni pristup menadžmentu naglašava da ono što menadžeri rade u praksi u velikoj meri zavisi od datog niza okolnosti, tj. od situacije.
- To znači da se **na različite situacije mora reagovati na različite načine**, a ne samo na jedan, standardni način. U suštini, ovaj pristup ističe „**ako-tada**” odnose, to jest, ako postoji situaciona varijabla, tada je „ovo” akcija koju bi menadžer najverovatnije preduzeo.



# PIMS

- *Profit Impact of Market Strategy* je program Instituta za strategijsko planiranje iz Kembridža koji se sprovodi od 1970. godine. PIMS sadrži bazu podataka koja je najveća baza strateških podataka razvijena do danas. Ona sadrži tržišne, strateške i finansijske informacije za oko 3.000 strateških poslovnih jedinica (SBU-divizija, proizvodna linija, profitni centar i sl.) koje potiču iz 400 kompanija uglavnom iz Severne Amerike i Evrope.
- Uspešnost poslovanja neke SBU, PIMS program posmatra kao funkciju tri grupe varijabli: **1. Struktura tržišta na kome SBU konkuriše** (diferencijacija tržišta, stopa rasta tržišta, uslovi ulaska, kapitalna intenzivnost, obim kupovine); **2. Konkurentska pozicija SBU na tržištu** (relativni kvalitet, relativno tržišno učešće, relativna kapitalna intenzivnost, relativni troškovi); **3. Strategija koju sprovodi SBU** (formiranje cena, izdaci za istraživanje i razvoj, uvođenje novog proizvoda, promene kvaliteta i strukture proizvodnje, troškovi marketinga i kanali distribucije).

---

# REZIME

## Modeli strateškog planiranja

- Ukoliko hotelska organizacija tek počinje sa poslovanjem i treba da razradi svoju izjavu o viziji, trebala bi početi s VRIO okvirom, a zatim preći na *Balanced Scorecard* kako bi pratila i upravljala trenutnom strategijom.
  - U fazi planiranja je zatim preporučljivo imati u vidu više različitih scenarija koja bi se mogla odigrati u budućnosti, kako bi se organizacija brže prilagodila nastalim promenama i eventualnim kriznim situacijama.
  - Sama činjenica da hotelski sektor ima sezonski karakter poslovanja, ostavlja prostor za kreiranje različitih pristupa i scenarija tokom godine. Uz to, postojanje različitih segmenata potrošača nudi mogućnost i potrebu planiranja različitih pristupa u poslovanju u odnosu na svaki ciljni segment posebno.
-

# REZIME

## Modeli strategijskog planiranja

- Mnogi od navedenih modela se mogu kombinovati u zavisnosti od okruženja u kojima organizacija posluje, internih karakteristika organizacije kao i iskustva menadžera koji rade na analizi, odabiru i implementaciji strategija.

