



STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U HOTELIJERSTVU

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



Beograd, 2020.

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.
- Međutim svima su zajednički sledeći elementi: Analiza okruženja; Uspostavljanje organizacionog pravca; Formuliranje 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 ali bez sprovođenja i kontrole. Par godina kasnije je formulisao potpuniji model koji je uključivao implementaciju, ali i dalje nema strategijsku 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 (za 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 (da uskladi planove, politike, resurse, strukturu i administrativni stil sa strategijom);
 5. Evaluacija (da bi se osiguralo da strategija i primena ispunjavaju ciljeve).
-

Modeli strategijskog upravljanja

- Glueck je u strategijski proces upravljanja uvrstio pomenuta dva elementa: ciljeve organizacije i pojedince koji su uključeni u proces strategije donošenjem odluka.
 - Takođe je podelio proces planiranja na funkcije: analize i dijagnoze, odabira, primene i evaluacije.
 - Međutim, Glueck je izostavio važne aktivnosti srednjeročnog i kratkoročnog planiranja u sprovođenju (implementaciji) strategije.
-

Modeli strategijskog upravljanja

- **Shendel D. i Hofer M.** su model strategijskog upravljanja koji uključuje funkcije planiranja i 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 gde 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 **integrirani model strategijskog upravljanja**.
- Korejev model se sastoji od tri glavne faze:
 1. Faza preliminarne analize,
 2. Faza strategijskog planiranja,
 3. Faza strategijskog upravljanja.

Dalje, sistematsko planiranje sastoji od najmanje tri kontinuirana podprocesa: (1) studije planiranja, (2) pregleda i kontrole, (3) studije izvodljivosti.

Model opisuje ne samo proces dugoročnog strategijskog planiranja, već uključuje i elemente planiranja srednjeg i kratkog roka.

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. Misija i ciljevi organizacije su postavljeni u kontekstu eksternih prilika i pretnji. Strategija se sprovodi kroz strukturu organizacije, njeno liderstvo i kulturu.

- 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

- Model za razumevanje kako stejkholderi vrše uticaj na ciljeve organizacije. Prema ovom modelu, stejkholderi se mogu „rangirati“ zavisno od dve varijable: **interesa** i **snage**.

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 utiče 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. Organizacije će imati niz zainteresovanih strana (stejkholdera), od kojih neki mogu imati suprotna stanovišta.
-

Modeli strateškog planiranja

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



Modeli strateškog planiranja

- **Balanced Scorecard** (BSC) je okvir strateškog menadžmenta koji je stvorio Drs. Robert Kaplan i David Norton da bi finansijske pokazatelje dopunili merilima koji će pokazivati ostvarivanje misije organizacije. BSC zahteva od menadžera da na poslovanje gledaju iz četiri važna ugla kako bi pružio odgovore na sledeća pitanja:
 - Kako nas vide potrošači (ugao marketinga);
 - Kako i u čemu postići kritičnu izvrsnost /ugao internih mogućnosti);
 - Može li organizacija kontinuirano da unapređuje i kreira vrednost (razvojni ugao, sposobnost inoviranja i učenja);
 - Kako organizacija gleda na akcionare (finansijski ugao).
-

Modeli strateškog planiranja

- Takođe, BSC obuhvata: Ciljeve, koji su organizacioni ciljevi visokog nivoa; Mere koje pokazuju da li se cilj ostvaruje strateški; Inicijative, koji su ključni programi 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 postavi 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.

Modeli strateškog planiranja

- **Strateška mapa** (*Strategy Map*) je vizuelno sredstvo dizajnirano da jasno prenosi strateški plan i postigne poslovne ciljeve na visokom nivou.
- Mapiranje strategija glavni je deo izbalansirane karte (nije isključiva samo za BSC) i nudi način da se informacije sa visokog nivoa organizacije prenesu u jednostavnom i razumljivom formatu, objedinjuje sve ciljeve u jedinstvenu strategiju čime pomaže da se uvidi kako ciljevi utiču na ostale.



Modeli strategijskog planiranja

- **Planiranje jaza** (praznina) (*Gap analysis*) se naziva „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).



Modeli strateškog planiranja

- **VRIO okvir** (*Value, Rarity, Imitability, Organization*) je akronim za „vrednost, retkost, imitabilnost, organizacija“. 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 strateškog 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.





Modeli strategijskog planiranja

- **VRIO okvir** ispituje konkretno:
 - Vrednost - Da li organizacija može da iskoristi priliku ili neutrališe spoljnu pretnju koristeći određeni resurs?; Retkost - Da li postoji velika konkurencija na tržištu ili samo nekoliko organizacija kontroliše gore pomenuti resurs?; Imitativnost - Da li se proizvod ili usluga organizacije lako oponašaju ili bi bilo teško da druga organizacija to uradi?; Organizacija - 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.
-



Modeli strateškog planiranja

- **Baldrige okvir** (*The Malcolm Baldrige National Quality Award*) je „najviši stepen nacionalnog priznanja za izvrsnost u performansama koje američka organizacija može da dobije“. Osnovan 1987. godine, cilj *Baldrige* takmičenja je da pomogne organizacijama da se inoviraju i poboljšaju, istovremeno ostvarujući svoju misiju i viziju.
 - Nagradni konkurs je otvoren za proizvodnju, usluge, malo preduzeće, neprofitni, vladin, obrazovni i zdravstveni sektor.
 - Organizacije koje se prijave za MBNQA se biraju na osnovu postignuća i poboljšanja u sedam oblasti, poznatih kao „*Baldrige* kriterijumi za izvrsnost performansi“ koje uključuju:
-

Modeli strateškog planiranja

- 1. Liderstvo (kako viši menadžment vodi organizaciju i kako organizaciju vode unutar zajednice); 2. Strategija (kako organizacija uspostavlja i planira da sprovodi strateške pravce); 3. Kupci (kako organizacija gradi i održava snažne, trajne veze sa kupcima); 4. Merenje, analiza i upravljanje znanjem (kako organizacija koristi podatke za podršku ključnih procesa i upravljanje performansama); 5. Radna snaga (kako organizacija osnažuje i uključuje svoje zaposlene); 6. Operacije (kako organizacija dizajnira, upravlja i poboljšava ključne procese); 7. Rezultati (kako organizacija funkcioniše u pogledu zadovoljstva kupaca, finansija, ljudskih resursa, performansi dobavljača i partnera, operacijama, upravljanju i društvenom odgovornošću i kako se organizacija poredi sa svojim konkurentima).
-

Modeli strateškog planiranja

- **OKRs** (*Objectives and Key Results*) Model strateškog 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.
-

Modeli strateškog planiranja

- 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.



Modeli strategijskog planiranja

- Strategijsko planiranje pomoću pitanja (*Issue-Based Strategic Planning*) je strategijski model zasnovan na sadašnjosti i projektovanje 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.



Modeli strateškog planiranja

- **Strateško planiranje pomoću ciljeva** (*Goal-Based Strategic Planning*), obrnuto je od upravljanja strateškim pitanjima.
- Ovaj pristup funkcioniše unazad - od budućnosti do 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 strateško planiranje, vremenski okviri ciljeva su obično oko tri do pet godina.



Modeli strateškog planiranja

- **Model strateškog 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 stratešku usklađenost. Model je posebno koristan kada organizacija treba da precizira svoje ciljeve ili se pozabavi tekućim izazovima ili neefikasnostima koje blokiraju napredak.
-

Modeli strateškog planiranja

- **Organski model strateškog 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“ sisteme 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 strateškog planiranja:



Modeli strateškog 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 raditi prema viziji i u skladu sa vrednostima);
 - 3. Ima snažan strateški naglasak na viziju 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.
-



Modeli strategijskog planiranja

- **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.
 - Mnoge neprofitne organizacije koriste ovaj model - na primer, agenciji za pomoć u katastrofama treba sposobnost brzog reagovanja i prilagođavanje strategije za momentalno rešavanje krize.
-

Modeli strateškog planiranja

- **Kontigentno (viševarijantno) planiranje** se zasniva se na menadžment pristupu kontigentne teorije, odnosno pristupu fokusiranom na adaptiranje menadžment 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 verovatno preduzeo.



Modeli strategijskog planiranja

- **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 ubedljivo najveća baza strategijskih podataka razvijena do danas. Ona sadrži tržišne, strategijske i finansijske informacije za oko 3.000 strategijskih 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).

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.
-

Modeli strateškog 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.

