



STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U HOTELIJERSTVU

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



Beograd, 2022.

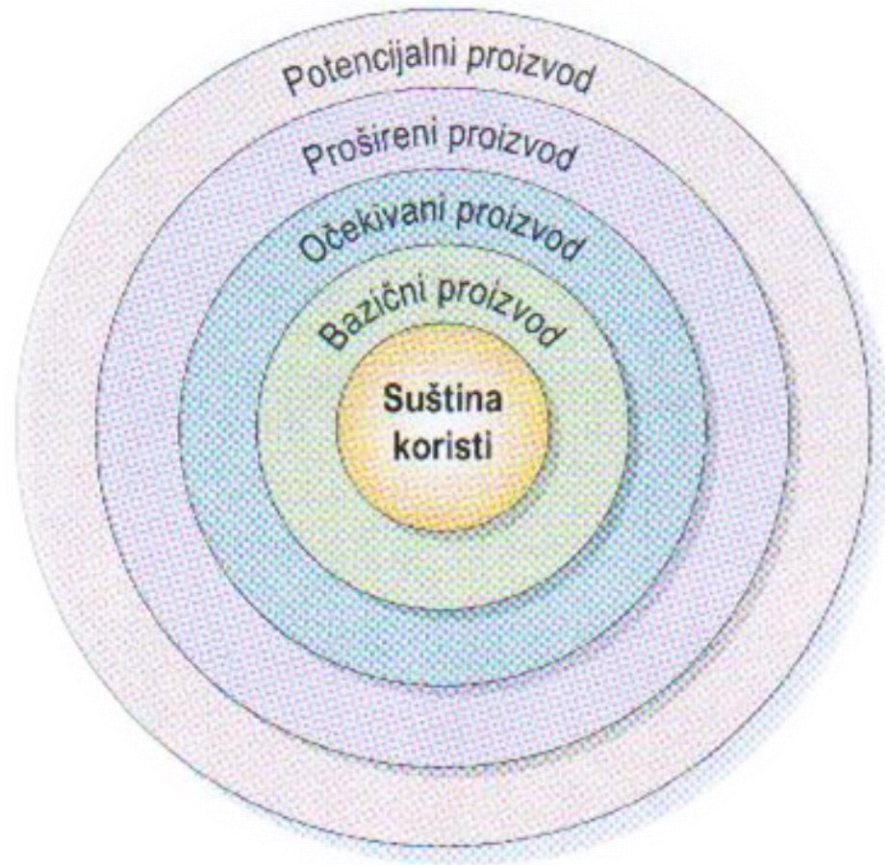
Profesor:
dr Marija Najdić



6. Proizvod, tržište i lanac vrednosti

Proizvod

- Proizvod je sve što može biti ponuđeno tržištu i što može da zadovolji želje ili potrebe potrošača.
- Svaki proizvod ima 5 nivoa gde svaki nivo dodaje više vrednosti za kupca čineći tako **hijerarhiju vrednosti za kupca**.



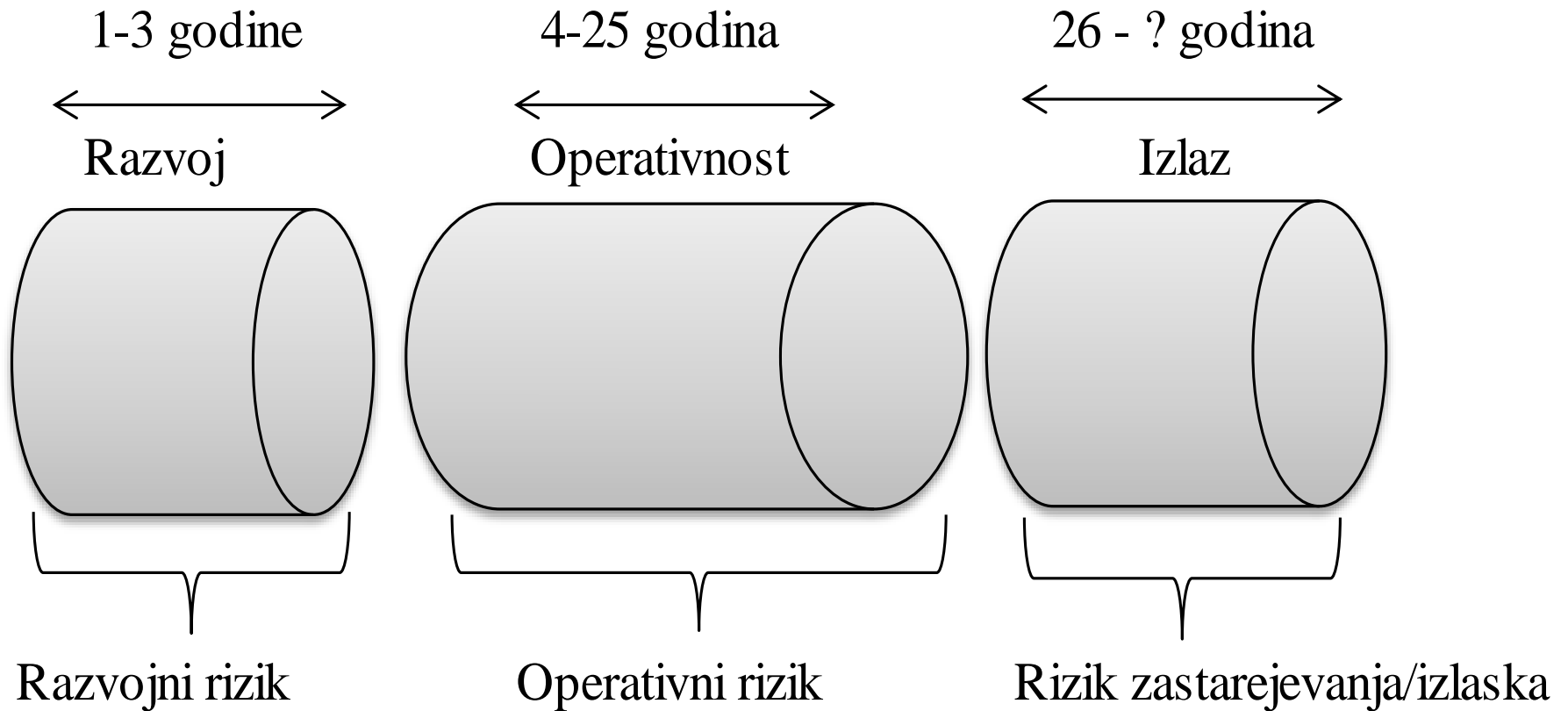


Životni ciklus proizvoda

- Koncept životnog ciklusa proizvoda koristimo da bismo analizirali i prognozirali konkurentnost uslova.
- Svaka faza životnog ciklusa proizvoda ima različite implikacije na aspekte organizacije i način na koji ona upravlja svojim proizvodima. Većina ciklusa se sastoji od tri do pet razvojnih faza koje se nadovezuju, konkretno kod PLC (*Product Life cycle*) i TALC (*Tourism Area Life Cycle*) su to:

uvođenje na tržište, rast, zrelost i opadanje.

Primer: Životni ciklus hotela



Životni ciklus proizvoda

Deo teorije životnog ciklusa proizvoda je da će sva tržišta na kraju **propasti**, a samim tim i organizacija treba da bude spremna da se preseli na nova tržišta ili da bude spremna sa strategijama za produžavanje životnog ciklusa.



Portfolio proizvoda

- Koncept je temeljen na potrebama da organizacija širi svoje mogućnosti, ali i rizike.



- Organizacije koje posluju sa uskim portfoliom (tj. samo jedan segment) može se usredsrediti na svoj segment, ali može postati ranjiva ako dođe do pada njegove potražnje.

Pojam Tržišta

Sistem koji se sastoji od dve „strane“:

- Strana **tražnje** obuhvata kupce ili potrošače proizvoda ili usluge.
- **Ponuda** obuhvata proizvodnju ili ponudu proizvoda i usluga.



Pojam Tržišta

U strategiji se ovaj izraz često koristi drugačije:

- Pod tržištem mislimo na **grupu stvarnih ili potencijalni kupaca sa sličnim potrebama ili željama (strana tražnje).**
- Termin **industrija** se odnosi na stranu **ponude/proizvodnje.**





Pojam Tržišta

- Određivanje tržišta i granice tržišta organizacije predstavljaju ključno polazište za **formulaciju strategije** i daju osnovu za **merenje konkurentskih performansi**.
- Analiza i definicija tržišta će takođe pružiti ključne informacije o **pretnjama i mogućnostima** s kojima se suočava organizacija.

Postoje tri načina kojima se definišu tržišta:

1. na osnovu **proizvoda**;
2. na osnovu **zadovoljenja potreba ili izvršenih funkcija**; i
3. na osnovu **identiteta kupca**



Tržište - definicija na osnovu proizvoda

- Budući da je državna ekonomska statistika često zasnovana na ovoj podeli tržišta - lakoća merenja.
- Čini se da su odmori, putovanja, smeštaj u destinaciji u potpunosti različiti proizvodi sa različitim tržištima (segmentima), ali svaki se takmiči za diskrecioni dohodak kupaca i njihovo slobodno vreme.
- Ipak, oba tržišta se mogu posmatrati kao deo šireg tržišta za odmorišni turizam.



Tržište - definicija na osnovu zadovoljenja potreba ili izvršenih funkcija

- **Koncept korisnosti** zaključuje da svaki put kada kupac izvrši kupovinu, vrši proračun troškova i koristi, koju će oni dobiti od proizvoda i da li proizvod vredi više od cene koja je plaćena.
- Ovo razumevanje omogućava organizaciji da razume svoja tržišta **u skladu sa percepcijama kupaca**.



Tržište - definicija na osnovu identiteta kupca

- Grupe kupaca imaju zajedničke zahteve i razlikuju se od ostalih grupa kupaca.
- Na ovaj način, **identitet kupaca** može se koristiti za definisanje tržišta.
- Na primer, „tržište „poslovnih putovanja“ bismo mogli da smatramo specifičnim tržištem.



Atraktivnost tržišta

Faktori koji doprinose atraktivnosti tržišta:

- **Veličina tržišta**
- **Rast tržišta**
- **Koncentracija dobavljača**



Matrica *Boston Consulting Group* (*BCG matrix*)

- Način ispitivanja smisla portfolio proizvoda i tržišnih interesa.

U matrici se odabere jedan parametar - **relativni tržišni udeo** - kao pokazatelj snage konkurentske pozicije i još jedan parametar - **rast tržišta** - koji ukazuje na potencijal i atraktivnost tržišta.

Ključna tačka matrice je da tržišni udeo i rast tržišta daju približne **procene sposobnosti generisanja prihoda**.




GEC matrica (*General Electric Matrix*)

- *General Electric* matrica se uglavnom primenjuje na strateške poslovne jedinice kao što su **podružnice holding kompanije**.
 - Model ocenjuje **atraktivnost tržišta** kao visoku, srednju ili nisku i **konkurentnu snagu** kao jaku, srednju ili slabu.
 - Matrica služi menadžerima kao **osnova za raspodelu resursa**.
-

GEC matrica (*General Electric Matrix*)

- Kriterijumi za **tržišnu atraktivnost** mogu uključivati faktore kao što su: rast tržišta, profitabilnost, jaka konkurencija, prepreke za ulazak/izlazak, zakonska regulativa itd.
 - **Konkurentska snaga** bi mogla uključiti faktore kao što su: tehnološka sposobnost, opseg, imidž, veze kanala za distribuciju, operativna sposobnost i finansijska snaga.
 - Svaka pozicija ćelije ima prateće strateške implikacije.
-

GEC matrica (*General Electric Matrix*)

Klasifikacija	Strateška snaga
 Visoka atraktivnost (A,B,D)	Investirati/Razvijati
 Srednja atraktivnost (C,E,G)	Selektivno poboljšati/Zaštiti
 Niska atraktivnost (F,F,I)	Prihod/Deinvestirati

Atraktivnost tržišta

		Snaga konkurentnosti		
		Visoka	Srednja	Niska
Atraktivnost tržišta	Visoka	A	B	C
	Srednja	D	E	F
	Niska	G	H	I

Lanac vrednosti (Michael Porter)

„Sistem međuzavisnih aktivnosti koje se sastoje od devet generičkih kategorija“.

Primarne aktivnosti su uključene u fizičko stvaranje proizvoda, njegov marketing i isporuku kupcima, kao i podršku i servisiranje posle prodaje.

Pomoćne aktivnosti obezbeđuju infrastrukturu i resurse potrebne za obavljanje primarnih aktivnosti.

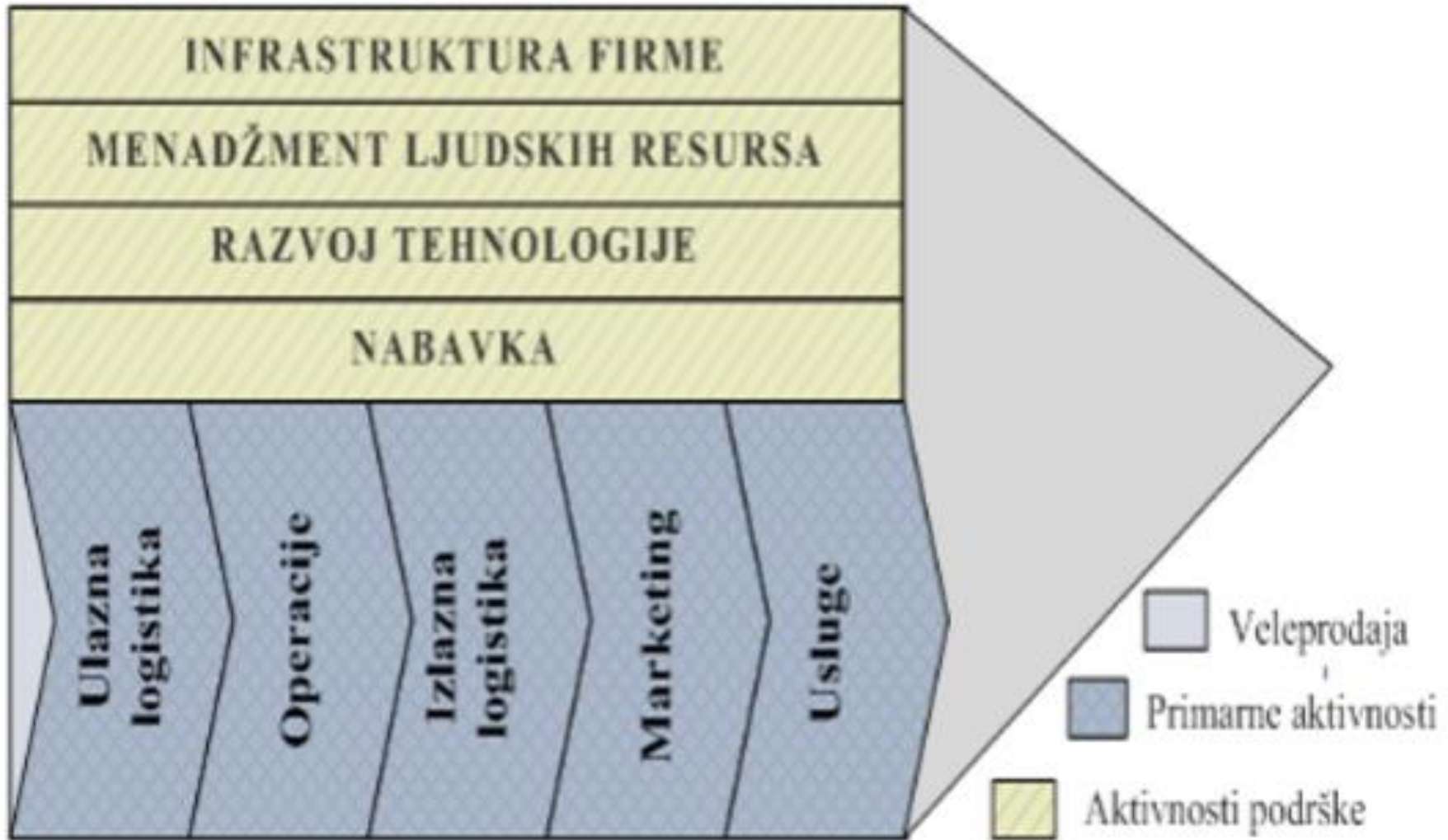
Lanac vrednosti (Michael Porter)

Devet generičkih kategorija:

(5) Primarne aktivnosti su: ulazna logistika, operacije, izlazna logistika, marketing&prodaja, usluge (servisiranje).

(4) Pomoćne aktivnosti su: infrastruktura organizacije, upravljanje ljudskim resursima, razvoj tehnologije, nabavka.

Porterov lanac vrednosti



Izvor: Porter, M. (1985), *Competitive advantage*, Free Press, New York, str.5

Proces dodavanja vrednosti

Postoje veze između: aktivnosti dodavanja vrednosti, ključnih kompetencija, kompetencija i resursa:

- **Resursi** formiraju početak (ulaz) u aktivnostima dodavanja vrednosti organizacije;
 - **Kompetencije** i ključne kompetencije pružaju veštine i znanja potrebna za dodavanje vrednosti (aktivnosti); i
 - Što se više ključnih kompetencija integriše u aktivnosti dodavanja vrednosti, veća je **dodatna vrednost** (izlaz).
-

Proces dodavanja vrednosti



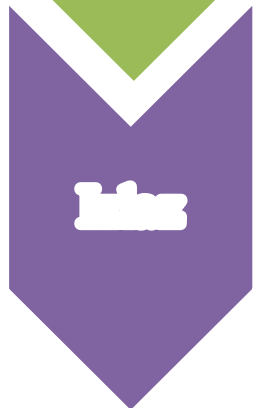
Resursi:

Materijalni
Nematerijalni
Finansijski
Ljudski



Kompetencije

Ključne kompetencije
Veštine i znanje



Proizvodi i usluge

Proizvod, tržište i „STP“

- **Način na koji se organizacija odnosi prema svojim tržištima jedan je od najvažnijih aspekata konkurentske strategije.**
 - Unutar tržišta postoje grupe kupaca sa zahtevima koji su slični, a upravo ove sličnosti i razlike razdvajaju jedan tržišni segment od drugog.
 - Ove razlike su suština strateškog marketinga i mogu se opisati kao „STP Marketing“ (Segmentiranje, Ciljanje i Pozicioniranje)
-

STP (*Segmenting, Targeting, Positioning*)

Organizacije dele potencijalno tržište na različite segmente potrošača i odabiraju jedan ili više segmenta kao ciljne (target), do kojih mogu dopreti različitim marketing miksom.



Definicija Segmentacije

...proces: „Identifikacije i izolacije grupa pojedinaca u kohezivne grupe, u cilju isporuke odgovarajućih i cenovno efektivnih proizvoda, usluga i promotivnih poruka“.

(Yadin D.)



Strategije segmentacije

1. **Masovna** (bez segmentacije) gleda na tržište kao potencijalno najveće moguće i vodi ka najnižim cenama (ekonomija obima);
2. **Potpuna segmentacija** (modeli kreirani za različite prihode, status i starosne grupe),
3. **Marketing segmenta/Marketing niše** i
4. **Mikromarketing** - po meri/prilagođeni proizvodi/usluge.



Demografska segmentacija

Ovaj postupak segmenatcije tržišta je široko rasprostranjen zbog jednostavnosti i lakoće merenja podataka. Deli tržišta na grupe formirane prema varijablama:

Starost, • Pol, • Porodično stanje, • Životna faza porodice, • Prihod, • Zanimanje, • Obrazovanje, • Vera, • Rasa i • Nacionalnost.





Geografska segmentacija

- Ova strategija se može lako implementirati, jer se „pojedinačni segmenti mogu jasno definisati na karti i efikasna je ako se potrebe i kupovni obrasci reflektuju.“
- Postoje razlike u klimatskim uslovima, dostupnost transportnih sredstava, regionalnih običaja i tradicija, koje doprinose boljem razumevanju i predviđanju ponašanja potrošača.

Bihevioristička segmentacija

Bihevioristička segmentacija deli tržišta na grupe formirane prema varijablama:

Prilika za kupovinu • Tražene koristi, • Status korisnika, • Stopa korišćenja, • Status privrženosti, • Stanje spremnosti, i • Stav prema proizvodu.

Haley benefit - bazirana segmentacija

- Benefit segmentacija se odnosi na koristi koje kupci dobijaju kada koriste proizvod ili uslugu. Ovaj pristup je fokusiran na pitanje **zašto** kupci kupuju, a ne, na primer, *ko* ga kupuje, kao u demografskoj segmentaciji.
 - Ove pogodnosti mogu biti prestiž, udobnost, pogodna cena, sigurnost i tišina, prijateljska atmosfera. Slabost ove segmentacije, kao i u slučaju psihografske, jeste da je teško izmeriti je. Ali, s druge strane, kada je merenje pouzdano, želje i očekivanja ove grupe mogu biti lako predvidive.
-



Psihografskih segmentacija

Ovakva vrsta segmentacije je zasnovana na stavovima, interesovanjima, mišljenjima, ličnom konceptu i stilu života potrošača na tržištu.

Drugim rečima, psihografska segmentacija je pristup koji pomaže iz dva razloga: **otkriva manja homogena tržišta** (deli potrošače u podgrupe) i omogućava izbor odgovarajućih metoda u okviru ciljnih tržišta. Potrošači mogu imati zajedničke potrebe i želje, ali drugačije psihološke osobine. U pitanju je korišćenje mogućnosti da se pridobiju potrošači, uzimajući u obzir njihov **stil života i ličnost**.

Pozicioniranje proizvoda i usluga na tržištu

- Pozicioniranost proizvoda i usluga je mesto koje proizvod zauzima u mislima potrošača u odnosu na konkurentske proizvode.
- Pozicioniranost se ocenjuje merenjem percepcija i preferencija ciljnog segmenta tzv. *mape percepcije*.



Pozicioniranje proizvoda i usluga na tržištu

- **Strategijsko pozicioniranje** se vrši na osnovu utvrđenih resursa i portfolia proizvoda u odnosu na tržišne segmente, odnosno pronalaskom odgovarajućeg proizvoda određivanjem njegovog karaktera u odnosu na odabrane segmente.
-