



STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U HOTELIJERSTVU

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



Beograd, 2020.

Profesor:
dr Marija Najdić

Strategija konkurentnosti i pozicioniranja (Poslovni nivo)

Competitive Positioning





Strategija konkurentnosti i pozicioniranja (Poslovni nivo)

- Konkurentske strategije definišu poziciju organizacije u odnosu na njene konkurente na datom tržištu (resursi, veštine, kompetencije, jedinstvene kompetencije, održiva konkurentnost).
- Ove strategije omogućavaju organizaciji da razvije svoju tržišnu poziciju i da stvori održivu konkurentsku prednost.



Strategija konkurentnosti i pozicioniranja (Poslovni nivo)

- Kako organizacije stvaraju konkurentsku prednost?
 - Odgovor na ovo pitanje prema M.Porteru leži u pomenutim generičkim strategijama - sposobnosti organizacije da servisira svoje tržište proizvodima i uslugama koje takođe nudi konkurencija, ali uz niže troškove.
 - Prednost se takođe može stvoriti ako je organizacija sposobna da pruža proizvode i usluge na tržištu koji su superiorniji u odnosu na konkurentske.
-

Pristupi u definisanju konkurenata jedne organizacije:

- **Prema grani** (isti proizvod-broj prodavaca; ista usluga-stepen diferencijacije visok ili nizak),
- **Prema tržištu** (potrebe kupaca) i
- **Prema strateškoj grupi** (grupa A, grupa B, grupa C).

* Glavnu pažnju organizacija treba da posveti organizacijama koje pripadaju istoj (njenoj) strateškoj grupi.

Dimenzije za utvrđivanje strateških grupa su: cena, kvalitet, stepen vertikalne integracije, geografski delokrug, stepen diversifikacije, troškovi istraživanja i razvoja, tržišno učešće, profiti, karakteristike proizvoda ili bilo koji drugi relevantni stratejski faktor.

Generičke konkurentske strategije

- H.Mintzberg je razvio alternativnu tipologiju **šest konkurentskih strategija** za koju je smatrao da odražava rast kompleksnosti okruženja.
 - Diferenciranje na osnovu cene je modifikacija Porterove strategije vođstva u troškovima. Minzberg je tvrdio da najniži troškovi nisu sami po sebi izvor konkurentske prednosti već da prednost proizilazi iz činjenice da je organizacija u mogućnosti da zaračunava niže cene od prosečnih na tržištu.
 - Pored cene, ostale diferencijacije obuhvataju: marketing imiž, dizajn proizvoda, kvalitet proizvoda i podrška proizvoda. Kao šestu moguću konkurentsku strategiju je naveo nediferenciranu strategiju.
-

Mincbergove generičke konkurentske strategije



Adaptivne strategije

- Pristup koji zagovaraju Majls i Snou zasniva se na strategijama koje organizacije koriste da bi se nadmetale u svom neizvesnom okruženju.
- U skladu sa tim, ustanovili su da postoje četiri vrste organizacija koje se **strategijskom tipologijom grupišu kao**: Istraživači, Branioči, Analitičari i Reaktori (*PADR – Prospector, Analyzer, Defender, Reactor*).



Adaptivne strategije

- **Strategiju istraživača** koriste organizacije koje uvode novine pronalaženjem novih mogućnosti u pogledu proizvoda i tržišta i imaju sposobnost da procenjuju trendove u svom okruženju.
 - **Strategiju branioca** koriste organizacije kako bi zadržale svoj dominantni udeo na tržištu insistirajući na prodaji postojećih proizvoda i usluga (nudeći ograničen proizvodni program velikom tržištu).
 - **Strategija analitičara** se sastoji iz analize i imitacije (kopiranja drugih tzv. Plagijatorska ekonomija, jednostavnije verzije onoga što se pokaže uspešnim).
 - **Strategiju reaktora** karakteriše nedostatak konkretnog strategijskog plana, jer organizacije reaguju na promene u okruženju i vrše određene izmene samo kada ih okolnosti na to primoraju.
-

Strategije Pozicioniranja

- a) **Pozicioniranje na osnovu raznovrsnosti** odnosi se na proizvode i usluge koje organizacija može proizvoditi na osnovu karakterističnih i jedinstvenih kompetencija i aktivnosti.



- To se vidi u slučaju etno restorana koje su postavili slavni kuvari kao što je Paul Bocuse iz Francuske i Gordon Ramsy iz Sjedinjenih Država. Njihovi restorani razvijaju se na kompetencijama vlasnika, koje imaju jedinstvenu vrednost brenda i privlačnost.

Strategije Pozicioniranja

b) **Pozicioniranje na osnovu potreba** je ciljanje segmenata kupaca prema njihovim potrebama. U ovom slučaju proizvodi i usluge se proizvode kako bi se zadovoljile specifične potrebe grupa kupca na tržištu.

- *Marriott International* i *Hilton Hotels Corp.* su razvili različite proizvode i usluge kako bi zadovoljili potreba gostiju.
- Kompetencije koje su potrebne se razvijaju sa ciljem targetiranja segmenata za koje su namenjene.



Strategije Pozicioniranja

- c) **Pozicioniranje zasnovano na pristupu** zasniva se na segmentaciji tržišta u cilju identifikovati kupaca kojima se može drugačije pristupiti.
- Na primer, moteli poput *Formule 1* se nalaze samo na glavnim auto putevima u Francuskoj i drugim evropskim zemljama i na periferijama metroa.
 - Organizacije ne moraju da prave razlike među kupcima već mogu osmisliti efikasnu strategiju pozicioniranja prema drugačijem pristupu (npr. geografskom).



Modeli komunikacije

- Modeli kao što su: *AIDA (Attention – Interest – Desire – Action)*; *Hijerarhija efekata* (svesnost, znanje, povezivanje, preferencija, ubeđenje i kupovina), *ELM* model i ostali pružaju okvirno uvid, iz ugla psihologije, u to kako potrošači reaguju na marketinške komunikacije.
- Izrada modela verovatnoće (*Elaboration Likelihood Model-ELM*) pretpostavlja da, u uslovima visoke angažovanosti, glavni put se ostavlja persuaziji i traže se racionalni argumenti, dok se kod niske angažovanosti, bira sporedni put ka poruci i obraća se pažnju na boje, slike, okruženje.



(Elaboration Likelihood Model-ELM)

- Kada je informacija u poruci privlačna, potrošači će obratiti pažnju na nju i fokusiraće se na iznete argumente u sadržaju.
 - Periferni put se bira kada potrošači nisu posebno motivisani da saslušaju argumente i tada obraćaju pažnju na dizajn, pakovanje, atraktivnost izvora poruke, kontekst u kom se pojavljuje isl. (ovo su sve periferni pokazatelji, jer „okružuju“ konkretnu poruku).
 - Iz dimenzija stila života profila ciljnog segmenta, može se odrediti da li ton oglašavanja treba da bude ozbiljan ili duhovit, autoritativan ili kooperativni, moderan ili tradicionalan.
-

Marketinške komunikacije

- Utvrđivanjem faza kroz koje kupac prolazi i određivanjem svih predvidivih kanala komuniciranja i *dodirnih tačaka* ili „*momenata istine*“, moguće je postići da proizvod ili usluga uđu u svest potrošača.
- Neophodno je odabrati „pravi momenat“ i „mesto“ za plasiranje određenih propagandnih poruka (na primer, u luksuznijim časopisima preovlađuju informacije o imidžu, komforu, kvalitetu dok su u specijalizovanim časopisima date konkretne informacije o nekom proizvodu ili usluzi).



Efekti marketinških komunikacija na potrošača sastoje se iz nekoliko faza:

1. Izloženost marketinškoj poruci;
2. Pažnja;
3. Percepcija;
4. Učenje;
5. Stav;
6. Akcija;
7. Nakon kupovine.



Nove strategije za postizanje i očuvanje tržišne dominacije

- R.D'Aveni, zagovornik ideje o **hiperkonkurenciji**, smatra da postoji pet načina da se uporište stekne i očuva kroz: osiguranje, razdvajanje, opkoljavanje, osvajanje na juriš i preoblikovanje, tzv. „5S“ (*Securing, Separating, Surrounding, Storming i Shape-shifting*):



Nove strategije za postizanje i očuvanje tržišne dominacije

- **Osiguranje:** u strategijskom kontekstu se odnosi na tržišne barijere koje sprečavaju konkurente da ulaze na tržište;
 - **Razdvajanje:** Ideja o razdvajanju odnosi se na strategiju kojom organizacije sklapaju prećutne alijanse sa konkurentima koje omogućavaju miroljubivu koegzistenciju uporišta koja se ne preklapaju na jednom te istom tržištu;
 - **Opkoljavanje:** podrazumeva da organizacija treba da opkoli uporišta svojih konkurenata da bi ih držala pod kontrolom – ograničava konkurente na strategijske izbore koje su napravili;
-

Nove strategije za postizanje i očuvanje tržišne dominacije

- **Osvajanje na juriš** (pustošenje): strategija koja podrazumeva „pustošenje uporišta rivala probijanjem, obilaženjem ili neutralizovanjem njegovih ulaznih barijera“;
 - **Preoblikovanje**: strategija koja menja granice i veličinu uporišta na taj način što menja konkurentske prilike.
-