



STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U HOTELIJERSTVU

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



Beograd

Profesor:
dr Marija Najdić

11. Strategija konkurentnosti i pozicioniranja (Poslovni nivo)

Competitive Positioning



Tri nivoa strategija

1. Na **korporativnom nivou** postavlja se pitanje o poslu kojim se organizacija bavi ili u kom poslu bi želela da bude; potencijalu organizacije da stvori vrednost ili da proširi novu liniju poslovanja; o resursima i mogućnostima koje organizacija već ima i treba da ih održi ili stvori prednost na tržištu;
 2. Na **poslovnom nivou** (konkurentskom) organizacije se pitaju o sledećem: Kako možemo stvoriti konkurentsku prednost u našem proizvodnom domenu tržišta u svakoj strateškoj poslovnoj jedinici (SBU)?
 3. Na **funktionalnom nivou**, cilj kompanije je da održi svoju prednost fokusiranjem na efikasnost u vezi sa: proizvodnjom, administracijom, marketingom i ostalim pomoćnim aktivnostima. Takođe se uključuje u inovacije koje podržavaju razvoj novih proizvoda/usluga, garantovani kvalitet usluge i proizvoda, kao i zadovoljstvo potrošača.
-

Poslovne (konkurentske) strategije

Miles & Snow adaptivne strategije

- istraživači
- branioci
- analitičari
- reaktori

Porter generičke strategije

- strategija vođstva u troškovima
- strategija diferencijacije
- strategija fokusiranja

Minzberg generičke strategije

- strategija cena
- strategija marketing imidž
- strategija dizajn proizvoda
- strategija kvalitet proizvoda
- strategija podrške proizvoda

Ostale

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.
-

Strategija konkurentnosti i pozicioniranja (Poslovni nivo)

- **Strategija diferencijacije** proizilazi iz cilja organizacije da svojim kupcima pruži **jedinstvene proizvode i usluge** u poređenju sa konkurencijom.
- Konkurentna prednost se postiže kada organizacije mogu da odrede **premijum cene** ili prodaju više premijum proizvoda u poređenju sa konkurencijom.
- Lojalnost kupaca brendu omogućava organizaciji da zadrži prednost za vreme cikličnih ili sezonskih padova, koji je prisutan u turizmu.



Strategija konkurentnosti i pozicioniranja (Poslovni nivo)

- **Strategija fokusiranja** cilja isključivo određeni tržišni segment. Organizacija ili osmišljava vođstvo u troškovima ili pravi fokus na jedan segment (budžet hoteli i B&B hoteli svrstavaju se u kategoriju vođstva u troškovima).
- Prednosti strategije fokusiranja su: iziskuje manja ulaganja u resurse u odnosu na strategiju namenjenu širokom tržištu i omogućava specijalizaciju resursa za segment koji se opslužuje.



Pristupi u definisanju konkurenata jedne organizacije:



Prema grani

(isti proizvod - broj
prodavaca; ista usluga -
stepen diferencijacije
visok ili nizak)

Prema tržištu

(potrebe kupaca)

Prema strateškoj grupi

(grupa A, grupa B,
grupa C).

Pristupi u definisanju konkurenata

- 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 strategijski faktor.



Generičke konkurentske strategije

- H.Mintzberg je razvio alternativnu tipologiju **šest konkurentskih strategija** za koju je smatrao da odražava kompleksnost okruženja.



- Pored cene, ostale diferencijacije obuhvataju: marketing imiž, dizajn proizvoda, kvalitet proizvoda i podrška proizvoda. Kao šestu moguću konkurentsku strategiju je naveo nediferenciranu strategiju.
-

Mintzberg generičke konkurentske strategije



Adaptivne strategije

- Pristup koji zagovaraju Majls i Snou zasniva se na strategijama koje organizacije koriste da bi se nadmetale u svom okruženju.
- U skladu sa tim, ustanovili su da postoje četiri vrste organizacija koje se **strategijskom tipologijom grupišu kao:** Istraživači, Branioci, 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.
-