



STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U HOTELIJERSTVU

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



Beograd, 2022.

Profesor:
dr Marija Najdić



8. Vrste strategija

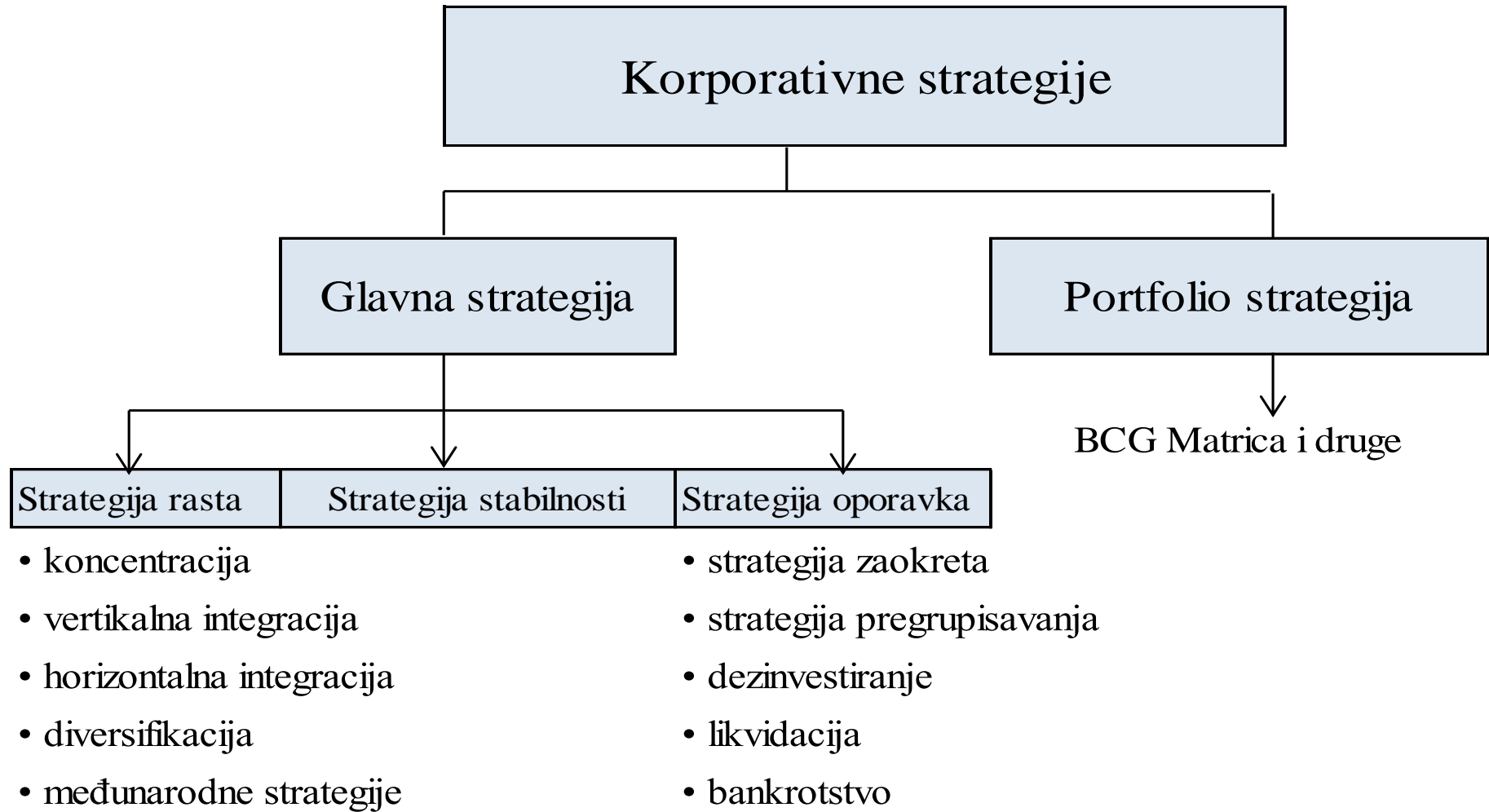
Vrste strategija

- Svaka organizacija posluje kako bi stvorila vrednost za svoje interesne strane (stejkholdere).
- Stvaranje konkurentske prednosti kroz kreiranje dodatne vrednosti, a potom i njeno održavanje tokom određenog vremena, zahteva formalni pristup u pogledu formulisanja i primene strategije.
- **Povezivanje između tri nivoa strategije vodi stvaranju održive konkurentske prednosti.**



Tri nivoa strategija

1. Na **korporativnom nivou** se postavlja 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** (konurentskom) 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

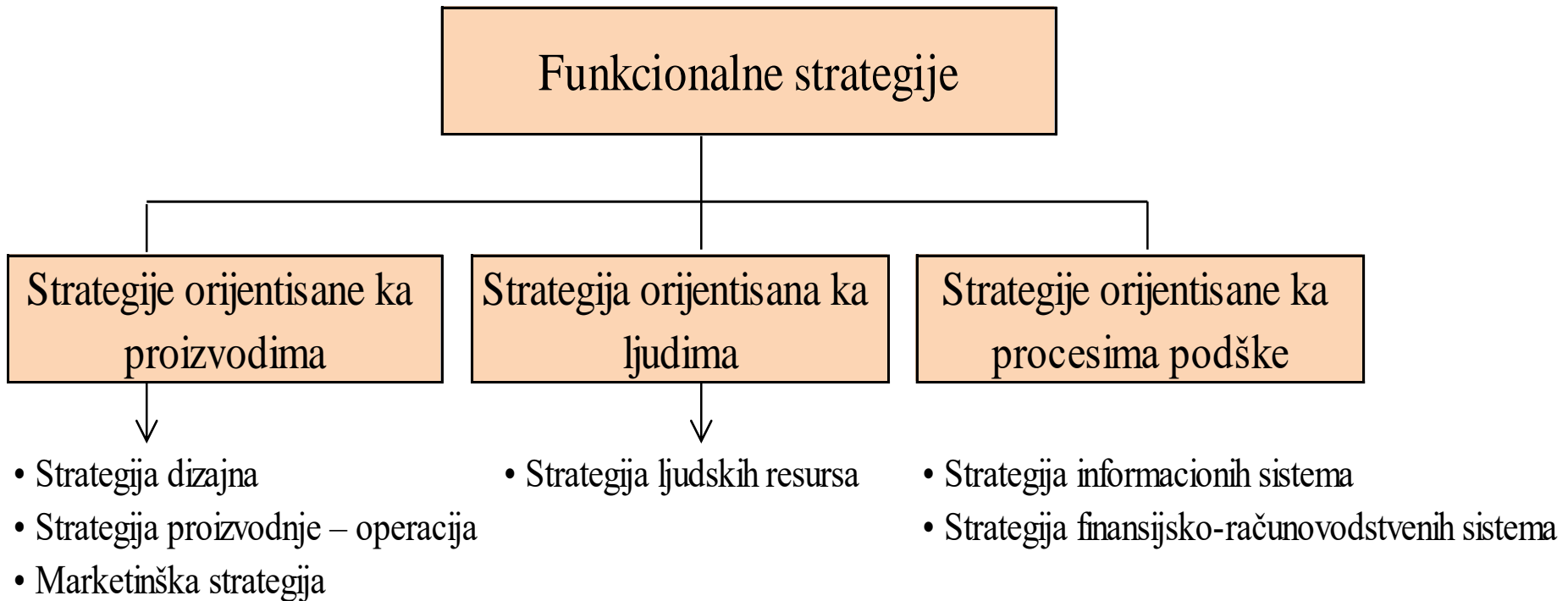
Porter generičke strategije

- 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



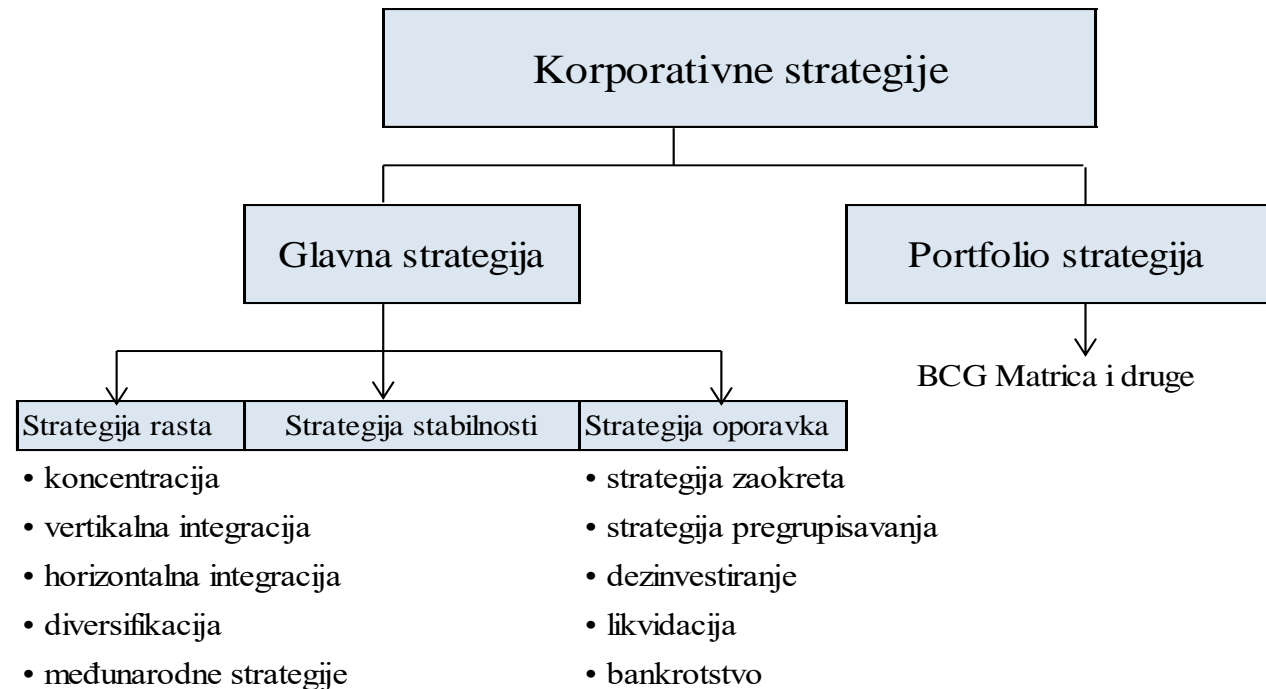
1. Korporativni nivo – Portfolio i Kompetencije

- **Korporativni nivo** obuhvata različite korporativne strategije (na nivou organizacije) koje mogu dodati vrednost organizaciji na međunarodnom nivou.
- Takođe se odnosi i na različite pristupe korporativnim strategijama – portfolia i kompetencija.



1. Korporativni nivo – Portfolio i Kompetencije

- **Korporativna strategija** je pristup za postizanje konkurentnosti prednost poslovanjem u jednoj ili nekoliko oblasti (privrednih delatnosti) istovremeno.



1. Korporativni nivo

- Na primer, tokom svojih prvih godina, *Holiday Inn* namena je bila da zadovolji nezadovoljenu potrebu kupaca: postojao je jaz na tržištu – potreba za kvalitetnim smeštajem.
- Sa zasićenošću američkog tržišta, kompanija se odlučila za širenje u inostranstvo.
- Svrha je postala širi koncept koji je obuhvatio nekretnine, međunarodne kupce i zaposlene izvan domaćih granica (takođe je odlučeno da kompanija usvoji strategije koje je oblikovala kultura te zemlje).

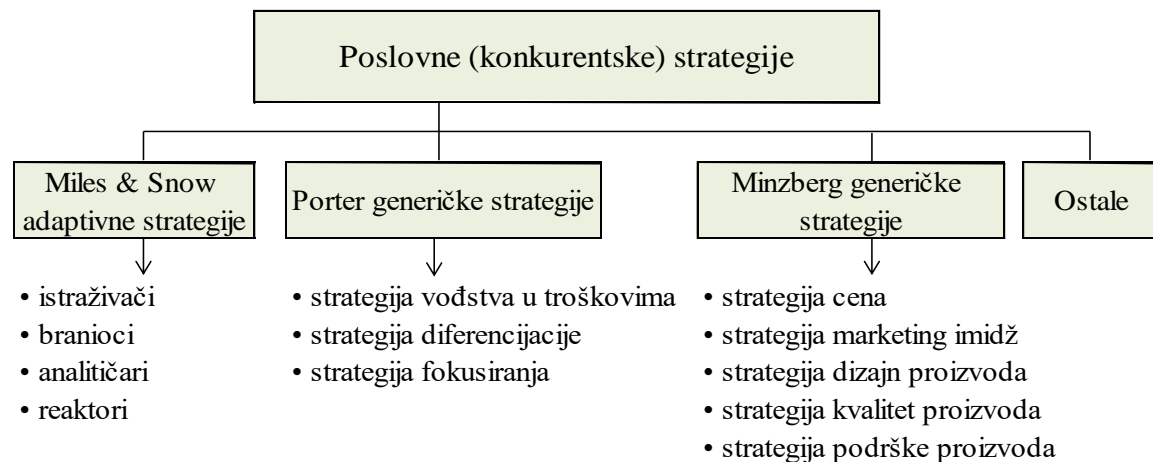


2. Poslovni nivo

„Porterove tri strategije generičkog nivoa“

- Strategije na poslovnom nivou se nazivaju generičkim strategijama, jer organizacije u bilo kojoj industriji, bez obzira na proizvode i usluge koje proizvode i tržišta koje služe su u mogućnosti da ih koriste:

- a) Strategija vođstva u troškovima**
- b) Strategija diferencijacije**
- c) Strategija fokusiranja**



2. Poslovni nivo

„Porterove tri strategije generičkog nivoa“

- Ukoliko organizacija sprovodi nediferencirano (masovno) segmentiranje tržišta svoju ponudu zasniva na najnižim cenama.
 - Ako cilja kupce svih segmenata na osnovu atributa koji nisu cena (npr., višim kvalitetom proizvoda ili usluge) radi opravdanosti više cene, tada sprovodi strategiju diferencijacije.
 - Ukoliko se organizacija fokusira na jedan ili nekoliko segmenata, sledi strategiju fokusiranja (može ponuditi niže cene (fokus na troškovima) ili se diferencirati svojom ponudom proizvoda/usluga na tržištu (fokusiranje na diferencijaciju).
-

a) Strategija vođstva u troškovima:

- Organizacije imaju ovu strategiju održavanjem položaja niskih cena.
- Niski troškovi se odnose na ukupne troškove proizvodnje proizvoda i usluge u poređenju sa konkurentnim organizacijama na istom tržištu.
- Ako je organizacija uspešna u postizanju nižih troškova u poređenju sa konkurencijom tokom dugog vremena, kaže se da ima konkurentsku prednost (postiže se ekonomijom obima sa proizvodima/uslugama za osnovne potrebe i za prosečne kupce).
- Vodi se računa o visokoj efikasnosti i produktivnosti, tako da su troškovi proizvodnje optimizovani (u uslužnom sektoru, ljudski resursi su optimizovani da bi se poboljšali efikasnost i produktivnost u vezi sa resursima).

b) Strategija diferencijacije:

- Ova strategija proizilazi iz cilja organizacije da svojim kupcima pruži jedinstvene proizvode i usluge u poređenju sa konkurencijom. Konkurentska prednost se postiže kada organizacije mogu da odrede premijum cene ili prodaju više premijum proizvoda u poređenju sa konkurencijom.
 - Lojalnost kupca brendu omogućava organizaciji da zadrži prednost tokom cikličnih ili sezonskih padova koji su prisutni u hotelijerstvu.
 - Diferencijator se fokusira na smanjivanje troškova u svim oblastima koje ne utiču na diferencijaciju (ulažu u istraživanje i razvoj više od proseka, uz istovremeno smanjenje troškova).
-



b) Strategija diferencijacije:

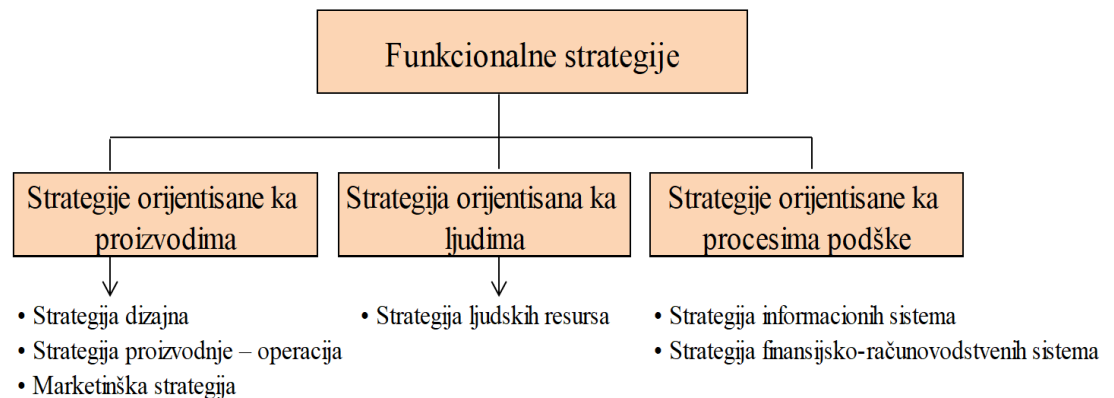
- ***Starwood Hotels and Resorts***, sa više od 400 hotela, efikasno je koristio strategiju diferencijacije.
- Stvorene su strateške poslovne jedinice (SBU) koje ciljaju različite tržišne segmente i koje imaju svoj jedinstveni identitet zasnovan na resursima i mogućnostima ponude proizvoda.
- Strateške poslovne jedinice sa različitim identitetima brenda u Starwood Hotels and Resorts uključuju St. Regis, Luxury Collection, W hotels, Westin, Le Meridian, Sheraton, Four Points, Aloft. Ove SBU ciljaju luksuzne, visoke i srednje tržišne segmente. Svaka strateška poslovna jedinica ima jedinstvenu strategiju pozicioniranja.

c) Strategija fokusiranja:

- Ova strategija je usko u domenu tržišnih segmenata i ponude proizvoda/usluga. Organizacija cilja tržišni segment s jedinim ciljem - da opsluži samo taj određeni segment.
 - Organizacija ili razvija vođstvo u troškovima ili pravi fokus na jedan segment (Budžet hoteli i B&B spadaju u kategoriju vođstva u troškovima; *Four Seasons Hotels and Resorts* nudi jedinstveni paket usluga za segment luksuznog tržišta).
 - Ciljni tržišni segment se mora razlikovati od ostali segmenata na tržištu; u suprotnom, strategija neće biti uspešna. Uspeh zavisi od toga koliko je organizacija sposobna da cilja jedinstvene ili različite potrebe kupaca.
-

3. Funkcionalni nivo

- Polazeći od toga da se resursi i sposobnosti jedne organizacije nalaze u njenim funkcionanim oblastima i služe organizaciji u obavljanju poslovnih aktivnosti, pitanja operativnih (funkcionalnih) strategija se odnose to **kako da se resursi i sposobnosti koriste efikasno i efektivno.**
- Organizacije su usmerena na tri funkcionalna polja delovanja:
- proizvode
- ljude
- procese podrške.



3. Funkcionalni nivo

- a) **Strategije orijentisane ka proizvodima** obuhvataju: strategiju dizajna, strategiju proizvodnje – operacija i marketinšku strategiju;
- b) **Strategija orijentisana ka ljudima** obuhvata strategiju ljudskih resursa;
- c) **Strategije orijentisane ka procesima** podške se odnose na strategiju informacionih sistema i na strategiju finansijsko-računovodstvenih sistema.



a) Strategije orijentisane ka proizvodima

- Da bi se proizvodi proizveli i plasirali na tržište, moraju se dizajnirati i razviti. Ove strategije su obično deo funkcionalne oblasti organizacije zadužene za istraživanje i razvoj (R&D).
- Glavni strategijski izbor se tiče vremena stavljanja proizvoda na tržište (da li organizacija namerava da uvede inovacije ili će slediti inovativne tehnike drugih organizacija, *KO* će raditi i na koji *NAČIN* će se aktivnosti sprovesti, da li formalnim ili neformalnim procesom stvaranja ideja, koja vrsta i u kom obimu će se sprovesti istraživanje, da li postoji provera dizajna-test proizvoda i test tržišta, i tako dalje).



b) Strategija orijentisana ka ljudima

- **Visokoperformansne radne prakse** za rezultat imaju postizanje visokih individualnih i visokih organizacionih performansi.
- Samoupravni radni timovi, ankete za ispitivanje stavova zaposlenih, rotacija radnih mesta, programi upravljanja totalnim kvalitetom – TQM, uvažavanje i sprovođenje predloga zaposlenih, prenošenje i deljenje informacija među zaposlenima, i tako dalje.



b) Strategija orijentisana ka ljudima

- Ove vrste praksi mogu da unaprede poslovna znanja, veštine i sposobnosti zaposlenih u organizaciji, da povećaju stepen motivisanosti, doprinesu zadržavanju kvalitetnog osoblja.
- Budući da su ljudi ti koji sprovode implementaciju ostalih strategija, strategije ljudskih resursa se usklađuju sa ostalim strategijama sa ciljem da se **obezbedi pravi broj ljudi sa određenim kvalifikacijama na pravom mestu, u pravo vreme** (strategijske odluke u vezi sa: regrutacijom i selekcijom zaposlenih, orijentacijom i obukama, procenama učinka i motivacijom i nagrađivanjem zaposlenih).





c) Strategije orijentisane ka procesima podrške

- Da bi organizacije pribavljale resurse i pretvarale ih u proizvode, potrebno je da vode računa o **transakcijama i razmenama koje se obavljaju između organizacija i njenih dobavljača i kupaca**. To se postiže pomoću dva glavna procesa podrške: informacionih i računovodstveno-finansijskih sistema.
- **Informacioni sistemi** omogućavaju zaposlenima pribavljanje potrebnih informacija kako bi doneli odluke u vezi sa izvršavanjem radnih obaveza (obuhvata procese prikupljanja, obrade, skladištenja i prenošenja informacija). Dve strategijske odluke vezane za informacioni sistem organizacije su izbor tehnologije i izbor vrsta informacionih sistema koji su potrebni (organizacija će verovatno imati više informacionih sistema koji će pokrivati različite nivoe i funkcije organizacije).

c) Strategije orijentisane ka procesima podrške

- **Finansijsko-računovodstveni sistemi** pružaju informacije o finansijskim transakcijama, računima, kreditnoj sposobnosti organizacije.
- Strategijske odluke u ovoj funkcionalnoj oblasti tiču se procenjivanja finansijskih performansi, obavljanja finansijskog predviđanja i budžetiranja, određivanja optimalnog finansijskog paketa (obaveze ili sopstveni kapital, kratkoročni ili dugoročni) i tako dalje.



- Međusobno *koordinisanje* različitih funkcionalnih oblasti je jedan od ključnih elemenata strategijskog upravljanja, zatim i *usklađivanje* sva tri nivoa međusobno (funkcionalnog, poslovnog i korporativnog).



- Obezbeđivanje da sve oblasti i nivoi organizacije rade na postizanju vizije, misije i ciljeva organizacije.

- Strategijski izbori koji se donose na korporativnom nivou (nivo organizacije) i na konkurentskom nivou (nivo poslovnih jedinica), podležu uticaju funkcionalnih strategija koje se primenjuju.



- Zbog toga je važno da resursi, sposobnosti i ključne kompetencije budu što je moguće više razvijene i iskorišćene.