



STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U HOTELIJERSTVU

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



Beograd

Profesor:
dr Marija Najdić



13. Implementacija strategija

Implementacija strategija

- Reč „implementacija“ podrazumeva da je to „jednokratni“ proces u primeni strategije, što je pogrešno.
 - Strategijsko upravljanje je tekući proces naučenih lekcija (uspesi i neuspesi) iz faze implementacije, koje pružaju povratne informacije u sledećoj fazi analize.
 - Eksterno i interno okruženje organizacija se stalno menjaju što zahteva **kontinuirano preispitivanje okruženja**.
 - **Promene** mogu zahtevati izmene izabranih strategija i posledično, reviziju načina na koji se sprovode.
-

Proces strategijskog upravljanja

Analiza strategije

- Interna i eksterna analiza
- Određivanje internih snaga i slabosti
- Određivanje eksternih mogućnosti i pretnji

Selekcija strategije

- Identifikacija ključnih pitanja iz strategijske analize
- Formulisanje strategijskih opcija
- Evaluacija opcija
- Selekcija najprikladnije opcije

Implementacija strategije

- Stavljanje izabrane strategije u akciju
- Obezbeđivanje resursa za strategiju
- Konfiguracija organizacije
- Upravljanje promenama

Implementacija strategija

- Implementacija strategije je sadržana u procesu donošenja detaljnih odluka u vezi sa tri ključna aspekta strategija:
 1. Resursa
 2. Konfiguracije (kultura, struktura)
 3. Promena



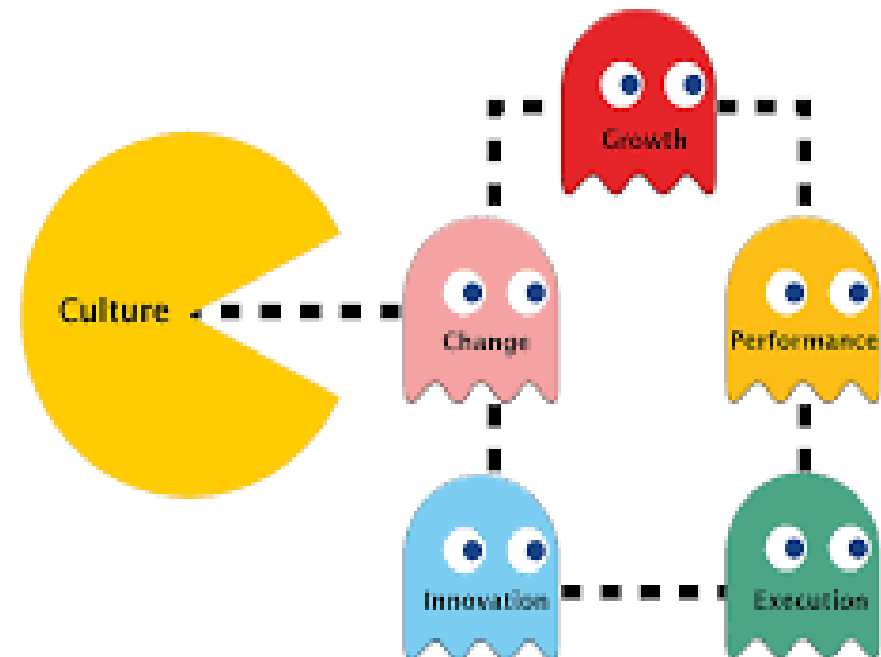
Implementacija strategija

Pitanja povezana sa implementacijom su u vezi:

- **Resursa** - kako strategiju treba finansirati? Da li su resursi adekvatni i dostupni, da li ih ima dovoljno? Ovo se odnosi i na način na koji će organizacija dobiti neophodna finansijska sredstva, ljudske resurse (obično u obliku odgovarajuće kvalifikovanih zaposlenih), fizičke (materijalne) resurse kao što su oprema i zgrade, i intelektualne (nematerijalne) resurse.
- Svi delovi (nivoi) organizacije moraju biti usklađeni tako da svi rade na zajedničkoj viziji, misiji i ciljevima (hijerarhijska usklađenost odluka).
- S' obzirom da svi delovi organizacije moraju biti usklađeni, potrebno je da struktura organizacije i organizaciona kultura budu pogodne za tu svrhu.

Implementacija strategija

- **Konfiguracije** – kako da se objedine kultura i struktura organizacije tako da se „uklapaju“ u predloženu strategiju?
- Svi delovi organizacije trebaju biti upoznati sa celokupnom strategijom i njenim implikacijama (komunikacija i koordinacija).



Implementacija strategija

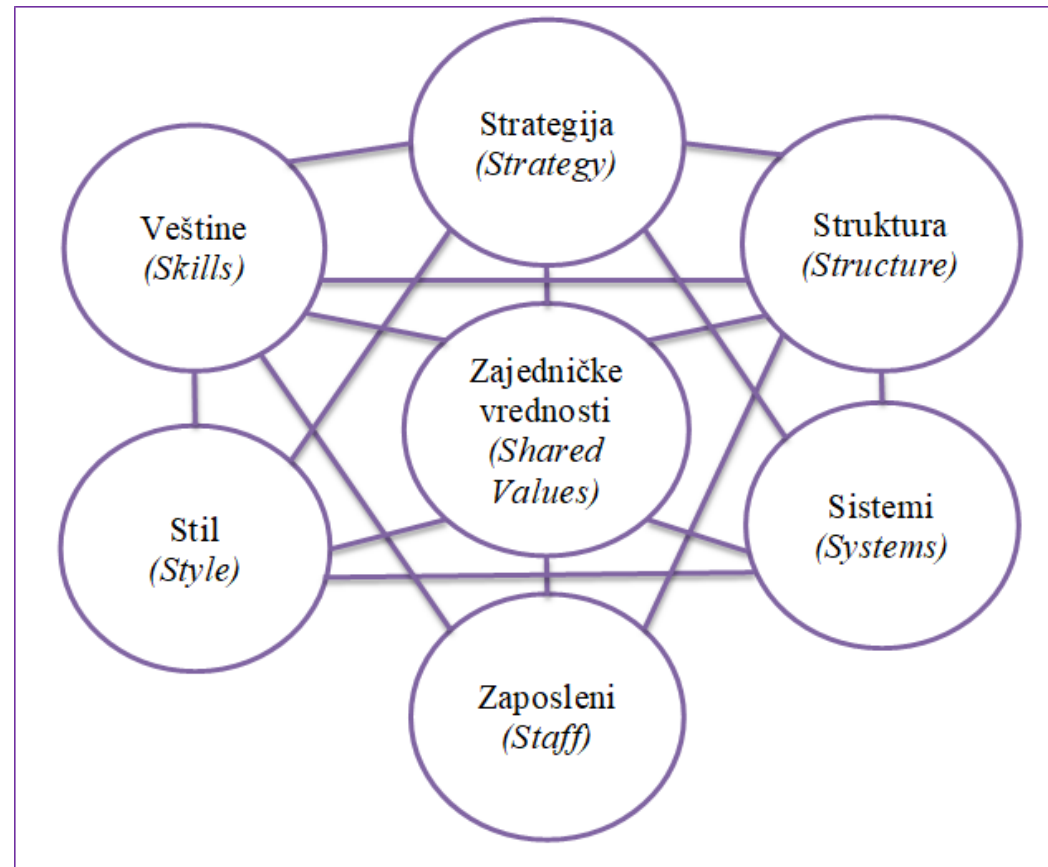
- **Upravljanja promenama** - Primena strategije uključuje promene koje će uticati na odgovornosti i uloge **zaposlenih**, jer mogu značiti otpuštanje radnika ili dodatna imenovanja i uključivanje **stejkholdera**.
- Promena može biti dug i neprijatan proces. Neke kompanije se odlučuju za manje promene, kao što je promena izjave o misiji ili promena vizije.

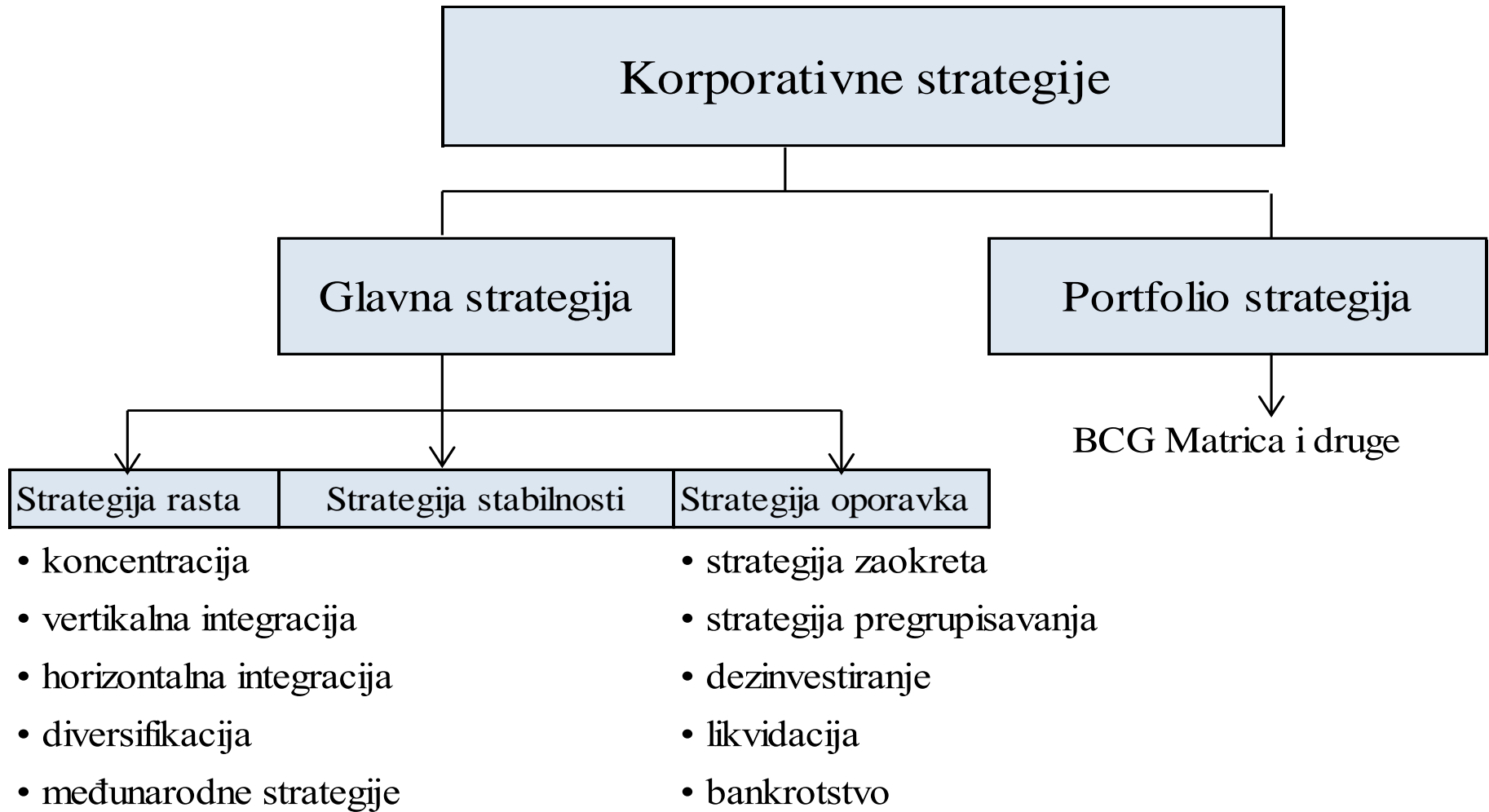


McKinsey „7-S Model“

- Model je zasnovan na ideji da se sedam elemenata:

(struktura, strategija, sistemi, veštine, stil rukovođenja, zaposleni i zajedničke vrednosti) **moraju uskladiti** i međusobno ojačati kako bi organizacija mogla uspešno da posluje.





(1a) Implementacija (korporativne) strategije rasta

Kada je reč o strategijama rasta, organizacija „kupuje“ proširene proizvode linija, tržišta, aktivnosti i operacija. Implementacija tih strategija se može obavljati putem:

- **Merdžera (spajanja) i akvizicije (pripajanja);**
- **Internog rasta**
- **Sklapanja strateških partnerstava.**



(1b) Implementacija (korporativne) strategije stabilnosti

- U situacijama kada se privredna grana nalazi u periodu velikih promena, pri čemu se više faktora ključnih za tu privrednu oblast drastično menjaju, čineći budućnost organizacije neizvesnom.
 - Kada su izgledi za rast u toj grani mali i nikakvi. Drugim rečima, poslovanje se održava na postojećem nivou dok se razmatraju nove strateške opcije (diversifikacija, vertikalna ili horizontalna integracija).
 - Kada organizacija zabeleži brži rast od predviđenog, te je potrebno obnoviti resurse i sposobnosti pravljenjem „predaha“. Takođe, ako je organizacija stabilna i nalazi se u fazi zrelosti svog životnog ciklusa, sa zadovoljavajućim rezultatima poslovanja, nema potrebe da ulazi u nov rizik rasta.
-

(1c) Implementacija (korporativne) strategije oporavka

Implementiranje strategija oporavka sastoji se iz dva koraka: smanjenja troškova i restrukturiranja.

- **Smanjenje troškova** je u situaciji kada se dešava opadanje poslovnih performansi, dovođenjem organizacije u sklad sa prethodno očekivanim rezultatima poslovanja.
 - Namera sa kojom bi strategijski menadžeri trebali da pristupe smanjenju troškova je sa ciljem da revitalizuju učinak organizacije (pregrupisavanje) ili da organizaciju sačuvaju od propasti (zaokret).
 - Smanjenje troškova može biti **sveobuhvatno** (implementirano na nivou svih funkcionalnih oblasti organizacije) ili **selektivno**.
-

(1c) Implementacija (korporativne) strategije oporavka

- **Restrukturiranje** poslovanja organizacije podrazumeva refokusiranje organizacije na njenu osnovnu delatnost, najčešće:
 - Prodajom (*sell-off*) neprofitabilnih poslovnih jedinica (tzv. dezinvestiranje),
 - Izdvajanjem pojedinih jedinica u samostalne ekonomsko-pravne entitete (*spin-off*),
 - Likvidacijom ili smanjenjem obima poslovanja (*downsizing*), i kao krajnja mera bankrotstvo.
-

Poslovne (konkurentske) strategije

Miles & Snow adaptivne strategije

- istraživači
- branioci
- analitičari
- reaktori

Porter generičke strategije

- strategija vođstva u troškovima
- strategija diferencijacije
- strategija fokusiranja

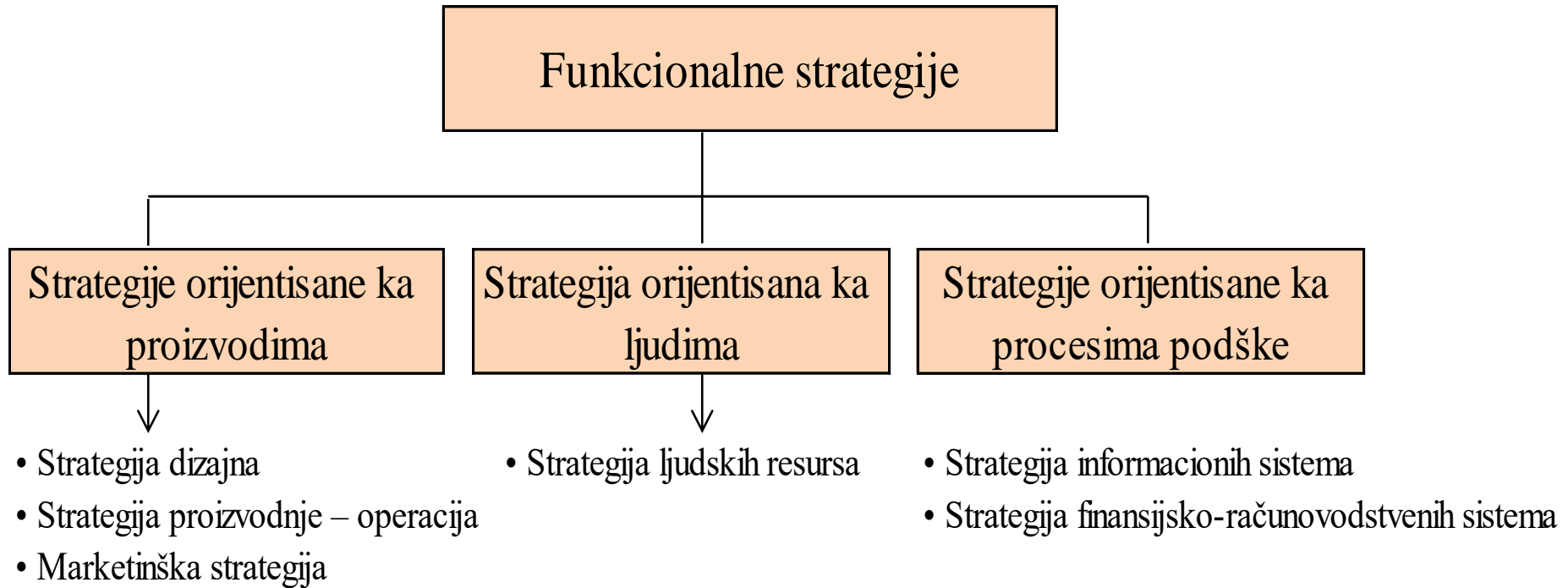
Minzberg generičke strategije

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

Ostale

(2) Implementacija poslovnih (konkurentskih) strategija

- Izbor odgovarajuće konkurentske strategije zavisi od organizacionih sposobnosti koje su trenutno na raspolaganju ili koje se stiču i razvijaju posredstvom funkcionalnih strategija.
 - Za svaku konkurentsku strategiju neophodno je posedovanje izvesnih znanja, resursa i sposobnosti da bi se stekla održiva konkurentska prednost.
 - Pošto se konkurentska strategija organizacije utvrdi, resursi, sposobnosti i kompetencije iz različitih funkcionalnih oblasti su *sredstva pomoću kojih* se konkurentska strategija implementira.
-



(3) Implementacija funkcionalnih strategija

- Primena funkcionalnih strategija podrazumeva donošenje odluke o tome koji će radni procesi i aktivnosti trebati da se sprovedu u određenoj funkcionalnoj oblasti, **da se obezbede resursi** neophodni da bi se celokupan posao uspešno obavio, a potom i sam čin sprovođenja plana u delo. **Svaka funkcionalna oblast ima sopstvene specifične odgovornosti koje im omogućavaju da doprinesu ostvarenju organizacionih ciljeva.**
 - Međusobna koordinacija tih oblasti je jedan od ključnih elemenata strategijskog upravljanja. Budući da se funkcionalne strategije **implementiraju kroz radne procese** i aktivnosti svojstvene svakoj oblasti, bitno je negovati okruženje u kom sve oblasti zajednički rade na postizanju vizije, misije i ciljeva organizacije.
-

Razlog neuspešnih strategija nalazio se u njihovoj neadekvatnoj implementaciji, kroz:

- Nepoznavanje planiranih strategija od strane **zaposlenih**,
- **Neusklađenost ciljeva** na različitim nivoima organizacije,
- **Nejasna odgovornost** zaposlenih u implementaciji strategija
- **Nepoznavanje organizacione kulture** i njenog „uklapanja” sa odabranim strategijama.





Evaluacija strategija

Evaluacija strategija

- Deo procesa evaluacije strategije je da se, osim utvrđivanja *šta* se desilo, oceni i *zbog* čega.
 - Odnosno, da bismo ocenili strategiju, treba da sagledamo ono što *jeste* učinjeno, ono što *je trebalo da bude* učinjeno i **ispitamo** eventualne **nepodudarnosti**.
 - To se postiže pomoću sistema eliminacije - utvrđivanjem u kojim funkcionalnim oblastima i aktivnostima organizacija ima slabosti (da li se tržište promenilo a organizacija nije, da li se resursi koriste na efikasan i efektivan način kako bi se iskoristile prednosti organizacije i tako dalje).
-

(1) Evaluacija strategija na korporativnom nivou

Sagledava kako se korporativna strategija uklapa sa funkcionalnim i konkurentskim strategijama i kako je povezana sa njima. Obuhvata celokupnu procenu učinka organizacije kroz četiri tehnike evaluacije:

- **Korporativnim ciljevima;**
- **Merila efikasnosti, efektivnosti i produktivnosti;**
- **Benčmarking i**
- **Portfolio analizi.**



(1) Evaluacija strategija na korporativnom nivou

- **Korporativni ciljevi** su opštijeg karaktera od funkcionalnih ciljeva i dugoročniji su od ostalih. Postizanjem funkcionalnih i konkurentskih ciljeva, organizacija ostvaruje korporativne ciljeve.
- Korporativni ciljevi mogu biti: povećana zarada, povećana imovina akcionara, povećano tržišno učešće, izraženo globalno prisustvo, povećana produktivnost, pozitivan imidž, izraženo zadovoljstvo kupaca, visok kvalitet proizvoda, povećani prihodi, i tako dalje.



(1) Evaluacija strategija na korporativnom nivou



- **Benčmarking** (definisanje referentne tačke) podrazumeva traganje za najboljim praksama unutar organizacije ili izvan nje.
- Određene „referentne tačke“ mogu biti standard prema kome se meri učinak određene korporativne strategije.

(1) Evaluacija strategija na korporativnom nivou

- **Analiza portfolija** se odnosi na analizu raznih poslovnih jedinica organizacije (ili njenih različitih brendova) u istoj ili različitim privrednim granama.
- Izvodi se uz pomoć matrica u kojima su sažeti interni i eksterni faktori (BCG matrica; GE(C) *McKinsey* matrica, i druge).

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

| Klasifikacija | Strateška snaga |
|--|---------------------------------------|
| Visoka atraktivnost (A,B,D) | Investirati/Razvijati |
| Srednja atraktivnost (C,E,G) | Selektivno poboljšati/Zadržati |
| Niska atraktivnost (F,H,I) | Obustaviti investicije/Dezinvestirati |

(2) Evaluacija strategije na poslovnom (konkurentskom) nivou

- Svodi se na osnovu ostvarenih rezultata performansi (koje konkurentstke snage i slabosti organizacija poseduje).
- Menjanje konkurentske strategije nije taktika kojoj organizacije pribegavaju, jer se ta strategija **zasniva na specifičnim resursima, distinktivnim sposobnostima i ključnim kompetencijama** koje se razvijaju u funkcionalnim oblastima.
- Ono što će verovatnije biti izmenjeno jesu **konkurentske akcije organizacije**.



(2) Evaluacija strategije na poslovnom (konkurentskom) nivou

Evaluacija strategije u hotelu mogla bi da se odnosi na to:

- da li se povećao broj gostiju tokom vikend branč paketa;
- da li se povećao prosečan broj noćenja;
- da li se povećao broj zakupa sala za organizovanje raznih događaja, i tako dalje.



(3) Evaluacija strategije na funkcionalnom nivou



- Podrazumeva korišćenje određenih merila (pokazatelja) performansi (KPI) - kvantitativnih/kvalitativnih - za svaku funkcionalnu oblast pojedinačno.
- Kao i svaki proces evaluacije, konkretni pokazatelji performansi moraju se meriti prema nekom standardu. Ovi standardi su **strateški ciljevi** postavljeni na nivou svake funkcionalne oblasti.

(3) Evaluacija strategije na funkcionalnom nivou

- Na primer, ukoliko je novouvedeni program za podizanje svesti zaposlenih o bezbednosti i zaštite na radu imao za cilj da smanji broj žalbi na račun radne nesposobnosti, da li je taj cilj postignut?
- Da li je ta strategija ljudskih resursa urodila plodom?

