



---

# STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U HOTELIJERSTVU

---

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



Beograd, 2022.

**Profesor:**  
**dr Marija Najdić**



# 13. Implementacija strategija

---

# Implementacija strategija

- Ponekad najbolje osmišljene strategije nemaju apsolutnu uspešnost primene (implementacije).
  - Razlozi tome su mnogobrojni i često manje predvidivi od faktora koji se razmatraju tokom kreiranja strategija. Jedan od razloga je i taj što su u implementaciju strategija uključeni različiti nivoi menadžmenta kao i zaposleni koji imaju različita iskustva, pristupe poslu, stilove komunikacije, i tako dalje.
  - Zbog toga se često ističe da je ključ uspešnih strategija zapravo u njihovoj implementaciji.
-

---

# Implementacija strategija

- Reč „implementacija“ podrazumeva da je to „jednokratni“ proces u primeni strategije, što je pogrešno.
  - Strategijsko upravljanje treba posmatrati kao tekući proces naučenih lekcija (uspesi i neuspesi) iz faze implementacije, koje mogu pružiti 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
-

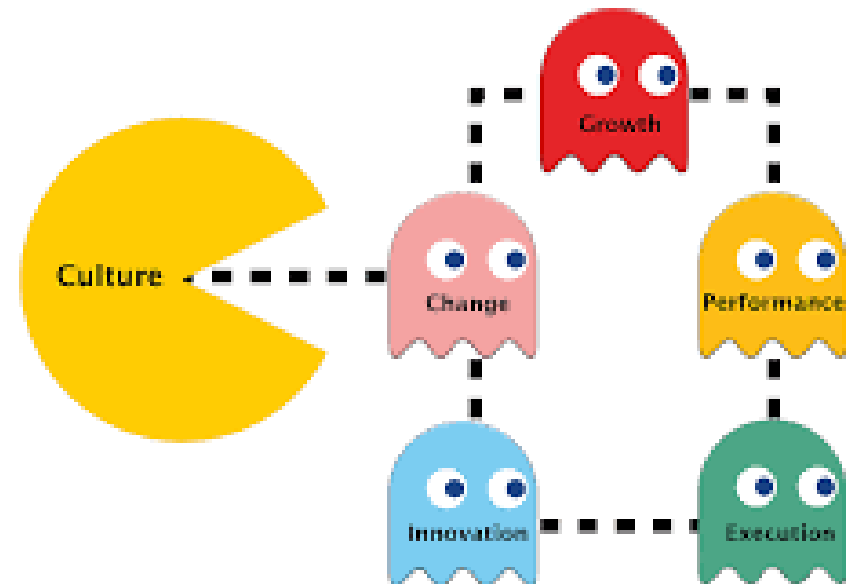
# Implementacija strategija

Najznačajnija 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** - kako se treba njima upravljati i koje promene proizilaze iz strategije?
  - 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.
-

# Korporativne promene „Teorija E vs Teorija O“

## Teorija E

- Ako ste u novinama videli naslove o korporativnim promenama, postoji velika verovatnoća je u pitanju E pristup - korišćenje **ekonomskih podsticaja** (*economic incentives*).
- Uključuje smanjenje broja zaposlenih i restrukturiranje. Teorija E znači da je odluka o promeni **zasnovana na ekonomskoj vrednosti**.



# Korporativne promene „Teorija E vs Teorija O“

## Teorija O

- Odluka o promeni je zasnovana na sposobnostima organizacije.
- Proces promene uključuje dobijanje povratnih informacija od osoblja kako promena počinje da se dešava, a zatim razmišljanje o povratnim informacijama i, ako je potrebno, unošenje daljih promena.
- **Koristi povećanje organizacione sposobnosti kroz učenje („učenje na greškama“ kao osnovna vrednost korporativne kulture je ključ uspeha).**



---

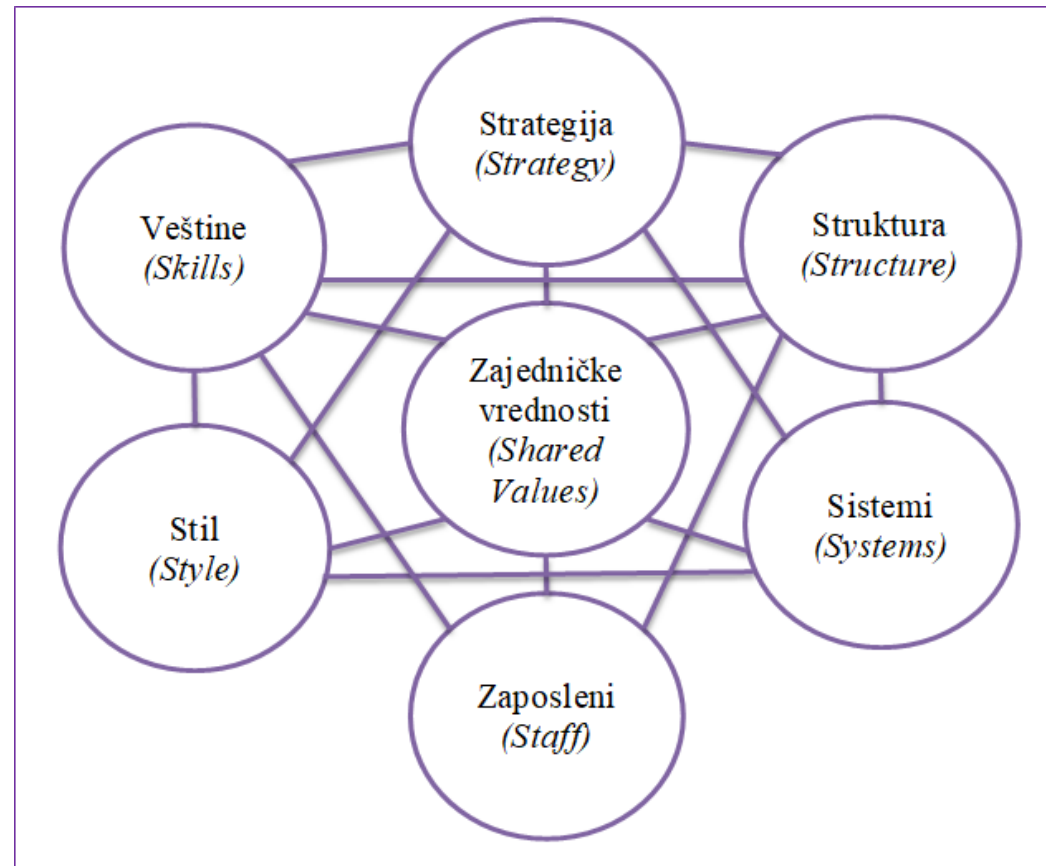
# Implementacija strategija

- Mnogi konsultanti iz menadžmenta su uvideli mogućnost za savetovanje organizacija u njihovom sprovođenju (implementaciji) strategije i razvili su sopstvene (vlasničke) okvire i sisteme za tu svrhu.
  - Jedan od takvih pristupa je tzv. „7-S Model“ koji je razvila poznata internacionalna konsultantska firma *McKinsey*.
  - Bez obzira na vrstu promene koja je predviđena, model se može koristiti za razumevanje **KAKO su organizacioni elementi međusobno povezani** (uticaj promena koje su izvršene u jednoj oblasti se širi i na druge oblasti).
-

# McKinsey „7-S Okvir“

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.**





# (1a) Implementacija (korporativne) strategije rasta

- **Merdžer** (spajanje) organizacija je zakonska transakcija u kojoj dve ili više organizacija razmenom akcija kombinuju svoje poslovanje na osnovu čega se stvara treći nezavisni entitet. Do merdžera uglavnom dolazi između dve organizacije koje su slične po veličini i gotovo uvek su „prijateljskog karaktera“.
- S druge strane, **akvizicija** podrazumeva da organizaciju u potpunosti kupuje druga organizacija. Po pravilu se odvija između organizacija nejednake veličine.



- **Intreni rast i razvoj** znači da organizacija sama ostvaruje rast stvarajući nove proizvode i poslovne aktivnosti čime preuzima na sebe rizik osnivanja novog biznisa (neophodni su raspoloživi resursi, distinktivne sposobnosti i ključne kompetencije). Dešava se najčešće kada se privredna grana nalazi u fazi rasta životnog ciklusa.
- **Sklapanja strateških partnerstava** se može ostvariti kroz: zajednička ulaganja, dugoročni ugovor i putem strateške alijanse.
- Kod **zajedničkog ulaganja** dve ili više organizacija formiraju zasebnu nezavisnu organizaciju u strateške svrhe, kako se ne bi zakonski obavezale na partnerstvo na duže staze (popularan kod međunarodnog rasta, jer su finansijska i političko-pravna ograničenja koja su neizostavni deo kod merdžera, akvizicija i internog rasta, svedena na minimum).



- Drugi vid strateškog partnerstva je **dugoročni ugovor** koji je najčešći između organizacije i njenih dobavljača (vid vertikalne integracije sa razlikom da organizacija nije obavezna da kupi svog dobavljača ili da interno razvije sopstveni sistem snabdevanja).
- **Strateška alijansa** podrazumeva da dve ili više organizacija dele svoje resurse, sposobnosti i ključne kompetencije u ostvarivanju svojih ciljeva. Za razliku od zajedničkih ulaganja, ovde se ne stvara poseban entitet. Najčešće su kada se podstiče inovacija novih proizvoda, uvodi stabilnost u ciklične poslove, širi ponuda.

# **(2b) 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 (pregrupisanje) ili da organizaciju sačuvaaju 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.
-

## (2) Implementacija poslovnih (konkurentskih) strategija

---

- Prvobitni 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) Implementiranje 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.
-

# Implementacija strategija

- Na osnovu rezultata istraživanja glavni 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.



# Implementacija strategija

Nakon implementacije strategije, postavljaju se odedena pitanja kao što su:

- Da li se se potrošačima dopali proizvodi/usluge koje smo im ponudili,
- Kako je konkurencija odreagovala u toj godini (sezoni),
- Da li smo imali sve neophodne resurse,
- Da li smo ispunili sve obaveze prema dobavljačima,
- Da li smo imali sve neophodne dozvole za poslovanje...



Odgovor na ova i mnoga druga pitanja se dobijaju u sledećoj fazi – evaluaciji strategija.