



STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE U HOTELIJERSTVU

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



Beograd, 2022.

Profesor:
dr Marija Najdić



14. 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

Pokazatelji (merila) efikasnosti, efektivnosti i produktivnosti predstavljaju sposobnost organizacije da strateški upotrebi svoje ograničene resurse kako bi ostvarila visoke nivoe korporativnih performansi.



(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 portfolia 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/Zaštiti
 Niska atraktivnost (F,H,I)	Prihod/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 - 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 zaštiti 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?