

''''''''Milovan Cvjetković
Milena Cvjetković

**ANALIZA STRATEGIJSKOG
DELOVANJA PREDUZEĆA**

Beograd, 2023

ANALIZA STRATEGIJSKOG DELOVANJA PREDUZEĆA

Autor:

Doc. dr Milovan Cvjetković

Prof. dr Milena Cvjetković

Recezeni:

Dr Drago Cvijanović, redovni profesor Fakulteta za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Univerziteta u Kragujevcu

Dr Milan Nikolić, redovni profesor Tehničkog fakulteta „Mihajlo Pupin” u Zrenjaninu, Univerziteta u Novom Sadu

Dr Edit Terek Stojanović, vanredni profesor Tehničkog fakulteta „Mihajlo Pupin” u Zrenjaninu, Univerziteta u Novom Sadu

Izdavač:

AGM knjiga doo

Beograd-Zemun

www.agmknjiga.co.rs

Za izdavača:

Slavica Sarić Ahmić

Obrada teksta na računaru:

Prof. dr Milena Cvjetković

Lektor:

Dragana Lozovoj

Dizajn korica:

Nikola Cvjetković

Štampa:

Donat graf, Beograd

ISBN: 978-86-6048-041-7

PREDGOVOR

Uloga preduzeća na tržištu uslovljena je strategijskim delovanjem i usmeravanjem njihovih aktivnosti na tržištu. Neizvesnost i promenljivost savremenog tržišta nameću potrebu da preduzeća često moraju da deluju proaktivno, odnosno da predviđaju koje promene donosi kompleksno okruženje. Da bi preduzeće uspelo da obezbedi opstanak, rast i razvoj, i izbori se za što bolju konkurentsku poziciju, mora da ima uspešne lidere koji će efikasno voditi preduzeće kroz promene i izazove. Cilj preduzeća je postizanje efikasnosti strategijskog delovanja putem strategijskog planiranja, odlučivanja i kvaliteta vizije i misije. Efikasnost strategijskog delovanja uslovljena je aktivnostima menadžmenta koje se sprovode u preduzeću, ali i karakteristikama menadžera koji su zaduženi za njihovu realizaciju.

Knjiga je namenjena svima onima koji žele da se upoznaju sa osnovnim segmentima neophodnim za efikasno strategijsko delovanje preduzeća. Nastala je kao rezultat rada i istraživanja na izradi doktorske disertacije. Prikazano je istraživanje o uticaju aktivnosti i karakteristika menadžera na postizanje efikasnosti strategijskog delovanja preduzeća. Cilj istraživanja je ukazivanje na značaj aktivnosti i karakteristika menadžera koji imaju u unapređenju poslovanja, pre svega kroz strateško delovanje, koje mogu biti ključne za poboljšanje tržišnog i konkurentnog položaja preduzeća. Navedenim istraživanjem izdvojile su se karakteristične aktivnosti menadžmenta koje imaju veliki doprinos u poboljšanju efikasnosti poslovanja i strategijskog delovanja preduzeća. Menadžeri domaćih preduzeća unapređenje poslovanja i konkurentnosti treba da baziraju na poboljšanju aktivnosti i karakteristika menadžera za koje je ovo istraživanje utvrdilo da su ključne.

AUTORI

SADRŽAJ

UVOD.....	1
1. STRATEGIJSKO DELOVANJE I USMERAVANJE ORGANIZACIJE.....	2
1.1. Definisanje strategijskog menadžmenta	2
1.2. Strategijsko upravljanje	7
1.2.1. Formulisanje strategije.....	
1.2.2. Vizija i misija preduzeća	
1.2.3. Ciljevi i politika preduzeća.....	
1.2.4. Strategijski proces donošenja odluka.....	
1.2.5. Implementacija strategije.....	
1.3. Korporativna strategija.....	20
1.4. Model strategijskog upravljanja	22
1.5. Alati strategijskog menadžmenta	24
1.6. Konkurentnost kao strateški cilj organizacije.....	26
2. AKTIVNOSTI MENADŽMENTA I ORGANIZACIONA KLIMA PREDUZEĆA.....	28
2.1. Uloga i značaj menadžmenta u preduzeću	28
2.2. Organizaciona klima preduzeća	30
2.3. Organizaciona kultura	33
2.4. Organizaciono učenje i razvoj	35
2.5. Organizaciona strategija razvoja ljudskih resursa	37
2.5.1. Proces komunikacije	
2.5.2. Motivacija zaposlenih.....	
2.5.3. Nagrađivanje zaposlenih.....	
2.5.4. Obuka i razvoj zaposlenih	
2.5.5. Timska saradnja	
3. KARAKTERISTIKE MENADŽERA I LIDERA.....	50
3.1. Kompetencije i veštine menadžera	50
3.2. Karakteristike lidera	52
3.3. Razlike između menadžera i lidera.....	55
3.4. Uticaj lidera na motivaciju zaposlenih	58
3.5. Komunikacija u liderstvu	59
3.6. Uloga lidera u vođenju promena	61
3.7. Uloga lidera u procesu upravljanja znanjem	63
4. STRATEGIJSKI ZNAČAJ UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA..	66
4.1. Upravljanje ljudskim resursima.....	66
4.2. Planiranje ljudskih resursa.....	70
4.3. Strategijski koncept upravljanja ljudskim resursima.....	73

4.4. Znanje kao strateški resurs	82
4.4.1. Proces upravljanja znanjem	
4.4.2. Strategija upravljanja znanjem.....	
4.4.3. Uloga radnika znanja u savremenom poslovanju	
4.4.4. Motivacija i radnici znanja	
5. STRATEGIJSKI ASPEKT URPAVLJANJA PROMENAMA.....	100
5.1. Upravljanje promenama	100
5.2. Modeli upravljanja promenama.....	105
5.3. Uloge u procesu sprovođenja promena	106
5.3.1. Lideri i vođenje promena	
5.3.2. Uloga komunikacija u sprovođenju promena	
5.3.3. Motivacija i vođenje promena	
5.3.4. Uloga znanja u procesu vođenja promena	
5.4. Otpor prema promenama	114
5.5. Promene ka digitalnoj transformaciji organizacije	116
6. PRIKAZ ISTRAŽIVANJA O UTICAJU AKTIVNOSTI I	
KARAKTERISTIKA MENADŽERA NA POSTIZANJE EFIKASNOSTI	
STRATEGIJSKOG DELOVANJA PREDUZEĆA.....	119
6.1. Postavka istraživanja	119
6.2. Struktura istraživanja.....	121
6.3. Organizaciona klima analiziranih preduzeća.....	121
6.4. Ocena konkurentne sposobnosti i performansi anketiranih preduzeća.....	123
6.5. Uticaj aktivnosti i karakteristika menadžera na efikasnost strategijskog delovanja.....	125
6.5.1. Analiza korišćenih varijabli u istraživanju	
6.5.2. Korelaciona analiza	
6.5.3. Korelacioni odnosi između posmatranih varijabli uz moderatno dejstvo unapređenja znanja.....	
6.5.4. Korelacioni odnosi između posmatranih varijabli uz moderatno dejstvo motivacije i nagrađivanja zaposlenih.....	
6.5.5. Regresiona analiza	
6.5.6. Faktorska analiza	
6.6. Diskusija rezultata	146
6.7. Smernice za unapređenje efikasnosti strategijskog delovanja.....	149
ZAKLJUČANA RAZMATRANJA.....	151
LITERATURA	153

UVOD

Da bi preduzeće obezbedilo svoje tržišno učešće i steklo konkurentsku prednost od ključnog značaja je njegova strateška orijentacija. Nakon postavljanja vizije kuda preduzeće želi da ide, potrebno je izabrati adekvatnu strategiju za što efikasnije postizanje zadatog cilja. Preduzeća koja žele da opstanu u nemilosrdnoj konkurentskoj borbi moraju biti spremna da se kontinuirano razvijaju, rastu i prilagođavaju promenama koje su sve zahtevnije i učestalije. Pored različitih metoda koje stoje na raspolaganju preduzećima u borbi koju vode za veće tržišno učešće, preduzeća moraju da prihvate činjenicu da njihov uspeh u velikoj meri zavisi od karakteristika menadžera koji vode preduzeće i organizacione klime koja vlada u njemu. Da bi preduzeće moglo da se prilagodi promenama koje diktira tržište, u pogledu tehnike, tehnologije i novih znanja, mora da bude spremno da izdvaja sredstva za obuku i razvoj zaposlenih.

Motivišuća organizaciona klima i uspostavljena dobra komunikacija na svim nivoima, sposobna je da svoju konkurentsku prednost stiče na kolektivnom znanju preduzeća koje se prenosi i širi putem razmene ideja, mišljenja i iskustva među zaposlenima. Osim toga, da bi se preduzeće uspešno suočavalo sa promenama na tržištu, menadžeri moraju biti spremni da vode svoje zaposlene kroz promene, da budu sposobni i spremni da preuzmu inicijativu, ali i odgovornost u slučaju neuspeha.

Inovativno i fleksibilno poslovanje postaje imperativ savremenih tržišnih uslova, stoga je ta sposobnost veoma bitna kod uspešnih menadžera. Preduzeće može da unapredi svoje poslovanje kroz povoljnu organizacionu klimu i unapređenjem sposobnosti i veština menadžera, a posredstvom strategijskog delovanja preduzeća.

Strateška orijentacija predstavlja specifičan pristup koji preduzeće primenjuje kako bi stvorilo odgovarajuće ponašanje za postizanje unapređenja poslovnih performansi. Ovaj koncept odražava percepciju menadžera o konkurentnom okruženju i njihove reakcije na uslove životne sredine.

Poboljšanjem navedenih aktivnosti menadžmenta i unapređenjem karakteristika menadžera preduzeća stvaraju uslove za efikasno strategijsko delovanje i usmeravanje. Efikasnim strategijskim delovanjem i usmeravanjem preduzeća obezbeđuju sebi uslove za unapređenje poslovnih performansi i kreiranje konkurentskih prednosti kao bitnog uslova opstanka, rasta i razvoja u uslovima neizvesnog poslovnog okruženja.

1. STRATEGIJSKO DELOVANJE I USMERAVANJE ORGANIZACIJE

1.1. Definisane strategijskog menadžmenta

Strategijski menadžment se može definisati kao umetnost i nauka formulisanja, sprovođenja i ocenjivanja višefunkcionalnih odluka koje omogućavaju organizaciji da postigne svoje ciljeve. Shodno navedenom, može se reći da se strategijski menadžment fokusira na integrisanje menadžmenta, marketinga, finansija i računovodstva, proizvodnje i celokupnog poslovanja, istraživanja i razvoja informacionih sistema radi postizanja organizacionog uspeha. Svrha strategijskog upravljanja je iskorišćavanje i stvaranje novih i različitih prilika za buduće delovanje, kao i dugoročno planiranje, gde preduzeće pokušava da optimizuje za budućnost sadašnje trendove poslovanja (David, 2011).

Zadatak strategijskog menadžmenta ogleda se u tome da organizacijama omogući da pravovremeno i uspešno odreauguju na promene koje se dešavaju u njihovom okruženju i time obezbede sebi što bolju tržišnu poziciju i konkurentsku prednost. Da bi preduzeća bila što efikasnija u tome, neophodno je da prvo izvrše analizu eksternog okruženja, nakon toga definišu ili redefinišu viziju, misiju i ciljeve organizacije, i izvrše odabir adekvatne poslovne strategije za date okolnosti. Uloga strategijskog upravljanja ogleda se u tome da se kreirana i odabrana strategija uspešno implementira, a nakon toga da se izvrši kontrola kako bi se proverilo da li je odabrana strategija omogućila ostvarenje zadatih ciljeva preduzeća.

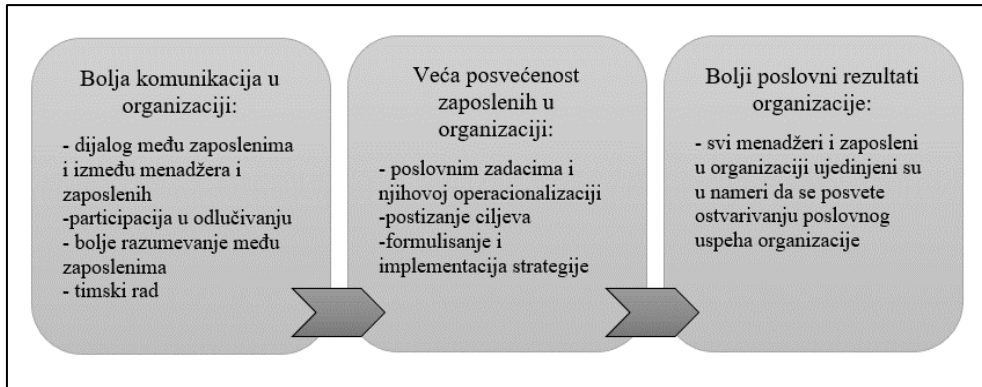
Interakcija između preduzeća i njegove okoline predstavlja fokus strategijskog menadžmenta. Izborom strategijske opcije utvrđuje se okvir delovanja i vođenja poslovnih aktivnosti sa ciljem jačanja konkurentске pozicije na tržištu, zadovoljavanjem zahteva potrošača i postizanja zadatih ciljeva preduzeća. Strategijskim menadžmentom se teži ka tome da preduzeće obezbedi efektivnost ostvarivanja postavljenih ciljeva i efikasno korišćenje raspoloživih sredstava. U neizvesnom i promenljivom tržišnom ambijentu, uz orijentisanost preduzeća na eksterno okruženje, uloga strategijskog menadžmenta najveći uticaj ima u adekvatnom odgovoru na promene.

Po svojoj prirodi, strategijski menadžment je interdisciplinarni. To ukazuje da obuhvata sve funkcionalne oblasti organizacije kojima je neophodno

strategijsko usmeravanje. Takođe, strategijski menadžment ima interakciju sa eksternim okruženjem što ukazuje da je kao proces upravljanja u preduzeću eksterno orijentisan. Osim navedenog, bitna karakteristika menadžmenta je da je i interno orijentisan. Osim što se bavi analizom okruženja u kojem organizacija posluje, predmet analize strategijskog menadžmenta su i sposobnosti i karakteristike same organizacije, kao i specifičnosti njenih resursa i kapaciteta. Cilj analize strategijskog menadžmenta je da utvrdi kojim resursima i sposobnostima organizacija raspolaže, shodno okruženju u kojem posluje, te da se na osnovu toga definiše pravac budućeg njenog delovanja i usmeravanja na tržištu.

Jedna od ključnih uloga strategijskog menadžmenta ogleda se u postizanju konkurentske prednosti organizacije. Da bi bile uspešne, organizacije moraju da shvate važnost i značaj tri ključne faze procesa strategijskog menadžmenta, i to analiziranje poslovanja, formulisanje i implementacija strategije, kao i njena kontrola. Suština strategijskog menadžmenta leži u izučavanju razloga zašto su neke organizacije uspešnije od drugih, i na osnovu čega graditi konkurentsku prednost na tržištu i da ona bude jedinstvena i problematična za kopiranje od strane drugih organizacija na tržištu. Uloga strategijskog menadžmenta u poslovanju organizacije ogleda se u utvrđivanju faktora uspešnog i neuspešnog poslovanja, uticanja na poslovne performanse, suočavanje sa promenama u internom i eksternom okruženju i usmeravanja strategijskih poslovnih jedinica ka postizanju zadatih ciljeva (Stanković, Đoković, 2019).

Strategijski menadžment pomaže preduzećima da deluju proaktivno u pogledu prihvatanja i uključivanja promena u svoje poslovanje. Osim toga, strategijski menadžment doprinosi podizanju kvaliteta komunikacionih sposobnosti preduzeća. Takođe, doprinosi podsticanju motivacije zaposlenih i menadžera, što vodi ka većoj organizacionoj posvećenosti i efikasnijem ostvarivanju zadatih ciljeva preduzeća. Strategijski menadžment donosi i mnoge benefite za zaposlene i menadžere koji se ogledaju u njihovom učenju, međusobnom dijalogu, timskom radu i razumevanju i prihvatanju prioriteta u poslovanju organizacije. Finansijske koristi koje sa sobom nosi strategijski menadžment odnose se na rast prodaje, tržišno učešće, produktivnost i profitabilnost poslovanja. Osim toga, tu spada i efikasna alokacija resursa, prepoznavanje i iskorišćavanje prilika u poslovnom okruženju, ohrabrivanje pozitivnog stava zaposlenih prema uvođenju promena u poslovanje, definisanje individualnih odgovornosti zaposlenih.



Slika 1. Benefiti strategijskog menadžmenta za organizaciju (Stanković, Đoković, 2019)

Uzroci koji dovode do neuspešnog usmeravanja i sprovođenja procesa strategijskog menadžmenta preduzeća su (Stanković, Đoković, 2019):

- sistem nagrađivanja zaposlenih koji nije zadovoljavajući,
- kriza u organizaciji koja dovodi do nedostatka vremena za sprovođenje strategijskog planiranja,
- loše definisani ciljni segmenti organizacije,
- visoki troškovi poslovanja,
- organizaciona struktura koja je glomazna i ne pokazuje spremnost na promene,
- strah od grešaka, promena i nepoznatog,
- loša iskustva iz prošlosti,
- nedostatak poverenja zaposlenih u menadžment organizacije.

Proces strategijskog menadžmenta obuhvata sledeće faze (Mašić, 2009):

- Prva faza strategijskog menadžmenta odnosi se na strategijsku, odnosno situacionu analizu internih i eksternih faktora organizacije.
- U drugoj fazi dolazi do formulisanja i reformulisanja organizacionog usmeravanja preduzeća putem vizije, misije i razvojnih ciljeva.
- Treća faza predstavlja strategijski izbor putem formulisanja strategije, odnosno njenog generisanja, vrednovanja i selekcije.
- U četvrtoj fazi dolazi do implementacije strategije i njenog uvođenja u proces poslovanja preduzeća.
- Strategijska kontrola predstavlja petu fazu, čiji je osnovni cilj da organizacija u potpunosti odgovori na promene i izazove iz okruženja.

Sistem menadžmenta uključuje strategijsku i operativnu dimenziju. Strategijski menadžment određuje pravce, metode i tempo rasta i razvoja kompanije. Planskim putem se definišu područja poslovne aktivnosti, lokacije sredstava i rada, i utvrđuju načini kreiranja konkurentne prednosti i ostvarenja definisanih ciljeva. Operativni menadžment proizilazi iz strategijskog i čini sa njim jedinstvenu celinu. Osnovni smisao operativnog menadžmenta jeste da obezbedi da se preduzeće u tekućem poslovanju elastično prilagođava promenama u okruženju, i to na osnovu planskih odluka donetih od strane strategijskog menadžmenta. Strategija predstavlja usklađenu koncepciju sadržanu u sledeća tri nivoa (Marković, Pavlović, 2014):

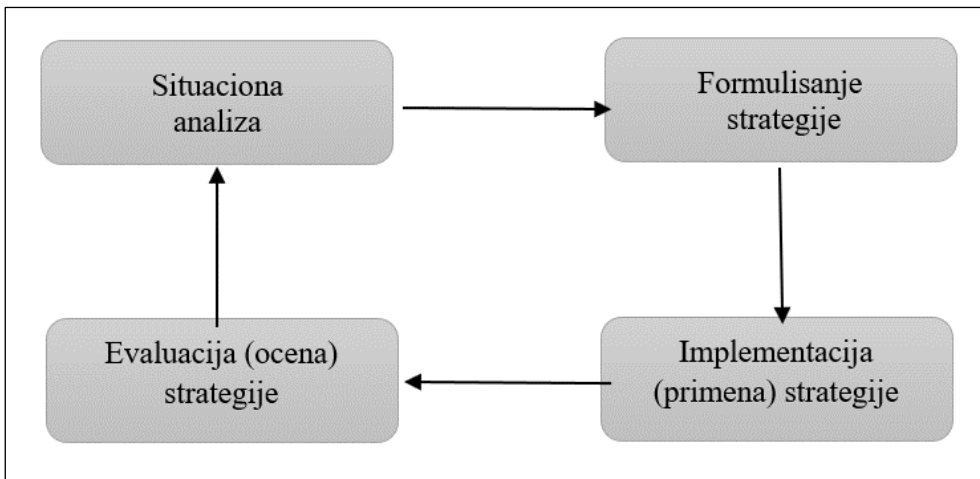
1. kompanijski nivo - formiranje i upravljanje portfoliom poslovnih jedinica, definisanje investicionih prioriteta i usmeravanje kompanijskih resursa;
2. poslovni nivo - formiranje odgovora na promene u spoljnom okruženju, usmeravanje aktivnosti na specifična pitanja i operativne probleme itd.;
3. funkcionalni nivo - podrška poslovnoj strategiji i ostvarenje funkcionalnih ciljnih performansi.

Strateško upravljanje je dizajnirano da razvije svest o procesima pomoću kojih organizacije mogu postići sinergije celine kroz efikasnu saradnju i interakciju mnogih odeljenja u organizaciji. Današnji menadžeri moraju imati i/ili razviti sposobnost da vide međusobno zavisnu i međusobno povezanu prirodu organizacija. Pored toga, menadžeri moraju da razviju neophodne veštine za blisku interakciju sa ljudima različitog porekla. Stoga je uloga strategijskog menadžmenta usmerena da pripremi sadašnje, kao i buduće menadžere, za suočavanje sa izazovima današnjeg konkurentnog i promenljivog okruženja (Alkhafaji, Nelson, 2011).

Da bi preživele, sve organizacije moraju se pametno identifikovati i prilagoditi promenama. Poslovni uspeh u budućnosti sve više zavisi od različitosti i prilagodljivosti budućim promenama (Jovanović et al., 2010). Proces strategijskog upravljanja ima za cilj omogućavanje organizacijama da se efikasno prilagode promenama na duži rok. Uspesne organizacije efikasno upravljaju promenama, kontinuirano prilagođavajući svoje poslovanje, strategije, sisteme, proizvode i kulture kako bi preživele izazove i napredovale do sila koje desetkuju konkurenciju. Potreba za prilagođavanjem promenama dovodi organizacije do ključnih pitanja strategijskog upravljanja, poput „Kakav posao treba da obavljamo na tržištu?“, „Da li smo u pravom tržišnom segmentu?“, „Da li treba da preoblikujemo svoje poslovanje?“, „Koji novi konkurenti ulaze u našu

privrednu delatnost?“, „Koje strategije treba da sledimo?“, „Kako se menjaju naši kupci?“, „Da li se razvijaju nove tehnologije koje bi nas mogle izbaciti iz posla?“ (David, 2011)

Strategijski menadžment predstavlja proces koji analizira trenutnu situaciju, formuliše odgovarajuće strategije, zatim te strategije sprovodi u delo i ocenjuje ih, ukoliko je potrebno, modifikuje ih i menja u skladu sa potrebama i zahtevima. Te aktivnosti se ostvaruju putem situacione analize, formulisanja i implementacije strategije i njene evaluacije, odnosno ocene nakon primene u praksi (Coulter, 2010).



Slika 2. Osnovne aktivnosti (faze) procesa strategijskog menadžmenta (Coulter, 2010)

Strategijsko planiranje usmereno je na sledeće aktivnosti (Mašić, 2009):

- identifikovanje i ocenu šansi i pretnji iz okruženja,
- identifikaciju i ocenu snaga i slabosti organizacije,
- analizu i identifikovanje postojećih i potencijalnih komparativnih prednosti u odnosu na konkurente,
- definisanje misije, vizije, ciljeva, politika i konzistentnosti strategije.

Strategijski plan rezultat je strategijskog dizajna i uključuje izjavu koja opisuje misiju kompanije, budući pravac, ciljeve učinka i izbor strategije. Strategija će se promeniti usled uticaja sledećih okolnosti (Alkhafaji, Nelson, 2011):

- kada kompanija pokušava da ojača svoju dugoročnu konkurentsku poziciju i osigura konkurentsku prednost;

- kroz bilo koje akcije namenjene poboljšanju profitabilnosti, korisničkih usluga i proizvoda;
- zbog bilo kakvih akcija širenja, promene u vođstvu i promena u vlasništvu;
- kroz bilo koju akciju koja odgovara na promene u privrednoj delatnosti (tj. promena u potražnji, globalizacija, konkurencije, promene propisa ili novi ulazak ili izlazak iz delatnosti);
- usled promene resursa i mogućnosti kompanije;
- kada se kompanija približi imitaciji rivala i novoj potražnji za kvalitetom proizvoda i usluga po razumnoj ceni;
- kroz akcije za iskorišćavanje novih prilika, kao što su nova tehnologija, inovacija proizvoda, kupovina nove kompanije, nove mogućnosti koje se otvaraju, nova tržišta ili promena stanja na tržištu (slobodno tržište);
- kada kompanija prođe kroz restrukturiranje, spajanje i prodaju;
- kao odgovor i odbrambena akcija za suprotstavljanje potezima rivala i za odbranu protiv spoljnih pretnji;
- svaki put kada organizacija ne prihvati svoju trenutnu strategiju.

1.2. Strategijsko upravljanje

Strategijsko upravljanje razvilo se do te mere da mu je osnovna vrednost u tome što pomaže preduzećima da uspešno deluju u dinamičnom i složenom okruženju. Da bi opstale i bile konkurentne u dinamičnom okruženju, organizacije moraju da budu fleksibilnije. Ono što definiše trenutnu situaciju je upravo nestabilnost i promenljivost tržišnih kretanja. Dok su preduzeća poslovala u stabilnom okruženju, konkurentska strategija je jednostavno uključivala definisanje konkurentske pozicije i njenu odbranu. Promene koje se dešavaju na tržištu uslovljavaju da je sve manje vremena potrebno za supstituciju proizvoda ili tehnologija, što ukazuje da ne postoji trajna konkurentska strategija.

Na osnovu navedenog može se ukazati na činjenicu da preduzeća moraju razviti stratešku fleksibilnost, kao sposobnost prelaska sa jedne dominantne strategije na drugu. Strateška fleksibilnost zahteva dugoročnu posvećenost razvoju i negovanju kritičnih resursa. Osim toga, zahteva i da preduzeće postane organizacija koja uči, odnosno organizacija koja je vešta u kreiranju, sticanju i prenosu znanja i prilagođavanju svog ponašanja kroz primenu novih znanja i veština. Organizaciono učenje predstavlja kritičnu komponentu konkurentnosti u dinamičnom okruženju i ključni faktor kreiranja konkurentske prednosti. Strateško upravljanje je od suštinskog

značaja za organizacije koje uče, jer tako omogućuju uštedu u vremenu putem neprekidnog samoispitivanja i eksperimentisanja.

Unutar preduzeća, ljudi na svim nivoima učestvuju u strategijskom menadžmentu, analizirajući okruženje za kritične informacije, predlažući izmene u strategijama i programima, unapređujući metode rada, procedure i proizvodne procese. Istraživanja pokazuju da uključivanjem većeg broja ljudi u proces strategije dovodi do toga su ljudi više motivisani da učestvuju u efikasnijoj realizaciji postavljene strategije. Osim toga, preduzeća koja su spremna da eksperimentišu i uče iz svojih iskustava, uspešnija su od onih koje se nisu upustile u to. Istraživanje ukazuje i na činjenicu da multidiviziono korporacije koje obezbeđuju prenos znanja među odeljenjima, inovativnije su u odnosu na druge diverzifikovane korporacije koje to ne čine (Wheelen, Hunger, 2012).

Proces strategijskog upravljanja sastoji se od tri faze: formulisanje strategije, primena strategije i procena strategije. Formulacija strategije uključuje razvoj vizije i misije, identifikovanje spoljnih prilika i pretnji organizacije, identifikovanje unutrašnjih snaga i slabosti, uspostavljanje dugoročnih ciljeva, stvaranje alternativnih strategija i odabir specifičnih strategija koje će organizacija težiti da realizuje.

Odluke o formulisanju strategija obavezuju organizaciju na određene proizvode, tržišta, resurse i tehnologije tokom dužeg vremenskog perioda. Strategije određuju dugoročne konkurentske prednosti. Sprovođenje strategije zahteva od firme da utvrdi godišnje ciljeve, kreira politike, motiviše zaposlene i rasporedi resurse tako da formulisane strategije mogu da se izvrše. Implementacija strategije uključuje razvoj kulture koja podržava strategiju, stvaranje efikasne organizacione strukture, preusmeravanje marketinških napora, pripremu budžeta, razvoj i korišćenje informacionih sistema i povezivanje koristi zaposlenih sa učinkom organizacije.

Implementacija strategije se često naziva „fazom akcije“ strateškog upravljanja. Proces implementacije strategije predstavlja napor zaposlenih i menadžera da sprovedu formulisane strategije u akciju. Često smatrana najtežom fazom u strateškom upravljanju, primena strategije zahteva ličnu disciplinu, posvećenost i požrtvovanje. Uspešna primena strategije zavisi od sposobnosti menadžera da motivišu zaposlene, što predstavlja više umetnost nego nauku.

Evaluacija i ocena strategije je završna faza strategijskog upravljanja. Menadžeri moraju da znaju kada određene strategije ne postižu svoju

efikasnost, pa je evaluacija strategije primarno sredstvo za dobijanje ovih informacija. Sve strategije su podložne budućim modifikacijama, jer su izložene konstantnim promenama internih i eksternih faktora preduzeća.

Tri osnovne aktivnosti za procenu strategije su:

1. pregled spoljnih i unutrašnjih faktora koji leže u osnovi trenutnih strategija,
2. merenje performansi i
3. preduzimanje korektivnih mera.

Neophodno je da se sprovodi procena strategije. Ono što predstavlja uspeh u sadašnjem trenutku, ne znači da će doneti uspeh i u budućem periodu. Uspeh uvek stvara nove i drugačije probleme. Ukoliko se ti problemi ne rešavaju adekvatno i ne prilagode se novonastalim promenama, organizacije su osuđene na propast.

Aktivnosti formulisanja, primene i evaluacije strategije odvijaju se na tri hijerarhijska nivoa u velikoj organizaciji: korporativnoj, odeljenskoj ili strateškoj poslovnoj jedinici i funkcionalnoj. Podstičući komunikaciju i interakciju između menadžera i zaposlenih na hijerarhijskim nivoima, strategijsko upravljanje pomaže organizaciji da funkcioniše kao konkurentan tim. Većina malih, i i jedan broj velikih preduzeća, nemaju odeljenja ili strateške poslovne jedinice već samo korporativni i funkcionalni nivo. Ipak, menadžeri i zaposleni na ova dva nivoa treba da budu aktivno uključeni u sve aktivnosti strategijskog upravljanja (David, 2011).

Organizacije koje uspešno formulišu i primenjuju strategiju stvaranja vrednosti obezbeđuju stratešku prednost na tržištu. Strategija je integrisani i koordinirani skup obaveza i aktivnosti osmišljenih tako da iskoriste ključne kompetencije preduzeća i steknu konkurentsku prednost. Preduzeća imaju konkurentsku prednost ukoliko primenjuju strategiju koju konkurenti ne mogu da kopiraju, ili je smatraju preskupom za imitiranje. Međutim, preduzeća moraju shvatiti da nijedna konkurentska prednost nije trajna.

Proces strategijskog upravljanja predstavlja čitav niz obaveza, odluka i akcija potrebnih preduzeću da postigne stratešku konkurentnost. Prvi korak preduzeća u ovom procesu je da analizira svoje eksterno i interno okruženje za utvrđivanje sopstvenih resursa, mogućnosti i osnovnih kompetencija - izvora svojih „strateških inputa“.

Na osnovu prikupljenih informacija preduzeće razvija svoju viziju i misiju i formuliše svoju strategiju. Da bi primenilo kreiranu strategiju, preduzeće preduzima mere ka postizanju strateške konkurentnosti. Preduzeće