

Šta je poslovna strategija i zašto je važna?

STANISLAV P. LISSE, Beograd

Pregledni rad

UDC: 005.21

005.1

DOI: 10.5937/tehnika2206777L

Šta je poslovna strategija - zašto je važna

Ovo je treći rad u skupu od pet radova posvećenih poslovnoj strategiji. Ovaj rad se bavi definicijama poslovne strategije, njenim nastankom i značajem za svaki poslovni i neposlovni subjekt. Pozivajući se na Živojina Mišića, generalštabnog pukovnika, profesora na Visokoj školi Vojne akademije čiji je predgovor vojnoj strategiji modifikovan u predgovor poslovne strategije, istaknuto je da mnogi direktori nisu adekvatno pripremljeni za njihov značajan i veoma težak zadatak da vode organizaciju ka uspehu i održivom poslovanju u oštroj globalnoj konkurenciji.

Ključne reči: poslovna strategija, održivo poslovanje, uspeh, direktor

Si vis pacem, para bellum. – Ako želite mir, pripremite se za rat. – If you want peace, prepare for war.

1. UVOD

Kao i mnogi, svakodnevno gledam komentare na TV i slušam pretpostavke penzionisanih generala i bivših diplomata, političkih i vojnih analitičara o ciljevima tog rata. Jedno sigurno, i nije bogzna koliko teško naslutiti da će se radikalno promeniti odnos snaga na globalnom tržištu. Niko vam neće rezervisati povoljnu poziciju u budućem svetskom poretku, moraćete sami da se u globalnoj konkurenciji svetskih firmi izborite za to. E, za to vam treba poslovna strategija.

Ako u predgovoru knjige vojvode Živojina Mišića, 1907: *СТРАТЕГИЈА-Вештина ратовања*, reč oficir zamenite direktorom, dobićete veoma smislen uvod za ovaj članak. Mogao sam to da uradim umesto vas, ali bi bio greh uskratiti vam podsticaj da to sami uradite, kreativno, u skladu sa vašim pogledom na svet oko vas i vašim potrebama i željama; sledi copy/paste citat: „Имамо доста официра који нису имали прилике да се професионално припреме и стекну вредна знања о ратној вештини, па им је оно ускраћено да се адекватно припреме за његов велики и тежак војни задатак. Такође, имамо и велики број официра, који због недостатка капацитета војне Академије не могу допунити и усаврши-



ти њихово војно школовање на Вишој школи Војне академије, а у нашој војној литератури нема довољно свих стручних радова, из којих би се ти официри могли опремити што је могуће детаљније. у знању које им је потребно за војни позив.“

Pre sedam godina na pitanje: „Šta je strategija?“, grupa privrednika (direktora) i njihovih konsultanata očekivali su od mene, sveže penzionisanog potpukovnika Tehničke službe Vojske Srbije, kratak, ubojit, „silver bullet“ odgovor. Ja ga tada nisam imao, i slobodno mogu reći da ga ni danas nemam.



Posle više od sedam godina pretraživanja po Internetu i čitanja literature za koju sam prema važećim normama zaključio da je referentna, pronašao sam baš taj „silver bullet“ odgovor, no sumnjam da ste zadovoljni sa njime, jer isti verovatno ne rešava vaš problem.

Ovoj „silver bullet“ definiciji pridružio bih stav Alberta Einstein-a, fizičara, dobitnika Nobelove nagrade, jednog od najvećih mislilaca uopšte, koji kaže:

„Problemi koji danas postoje u svetu ne mogu se rešiti nivoom mišljenja koji ih je stvorio“, i dodaje:

Adresa autora: Stanislav Lisse, Kapetana Miloša Žunjica 44, Beograd

e-mail: stanislav.lisse@gmail.com

Rad primljen: 09.11.2022.

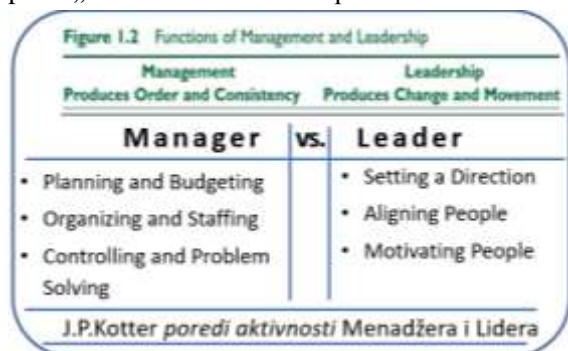
Rad prihvaćen: 18.11.2022.

„Da sam imao samo sat vremena da rešim problem, proveo bih 55 minuta razmišljajući o problemu, i pet minuta razmišljajući o rešenjima.“

Dakle, identifikacija problema je nesumnjivo prioritarna i ključna aktivnost, o čemu će biti više reči u (narednom) članku o Strateškom menadžmentu.

Jednostavno i jasno. E, sada je sve lako, jer rešavanje problema je jedna od najčešćih aktivnosti bilo kog menadžera, o čemu je tokom poslednjih decenija objavljeno na hiljade naslova;

Google pretraživač je na upit „rešavanje problema“ za 0.63 sekunde identifikovao oko 986.000.000 rezultata, za šta treba potrošiti deceniju-dve a vi (da, vi - direktori i generalni direktori) nemate vremena i ne bi pitali za cenu ako bi bilo ko mogao da vam isporuči pravi „silver bullet“ za vaše probleme.



Dobra priča o vremenu kao resursu sa jedinstvenim karakteristikama zauzela bi pedesetak stranica i opet bi bila nepotpuna, zato preskačem tu temu.

Peter Drucker upozorava da marketing nije prodati to što imaš, već je imati--stvoriti to što se može prodati. Svrha poslovanja organizacije je da stvori kupca, Bez kupca nema biznisa.

P. F. Drucker, 1954.

2. PETER DRUCKER, SCHENDEL & HOFFER I POSLOVNA STRATEGIJA

U predgovoru *Managing for Results*, 1964, prve knjige koja govori o poslovnoj strategiji, P. F. Drucker kaže da je nameravani naslov knjige bio „Business Strategy“, ali je promenjen na insistiranje izdavača i široke lepeze anketiranih, sa, u to vreme, validnim obrazloženjem da reč strategija pripada prvenstveno vojnicima i eventualno političkim kampanjama, a da ne pripada oblasti poslovanja. Sadržaj knjige je ono što je danas razvrstano u oblast poslovne strategije.

Strategija se odnosi na vaše izbore i vaše odluke kako da postignete određeni rezultat (pobeda u ratu, primat na tržištu). Uprkos promeni naslova, knjiga je postigla neobično veliki tiraž i još uvek je aktuelna.



Činjenice: Poslovna politika se predavala na Harvardu od 1912, a Frederick. W. Taylor je odbio laskavu ponudu Harvarda da drži katedru Management sa obrazloženjem da se menadžment ne može "iz klupe" naučiti već da je praksa jedini put da se ovlada sa tom veštinom.

Profesori Dan Schendel (Purdue Univ.) i Peter Charles Hoffer (Georgia Univ.) su 1977-me objavili knjigu-zbornik radova o menadžmentu pod naslovom: „STRATEGIC MANAGEMENT - A New View of Business Policy and Planning“ u kojoj su često korišćen termin poslovna politika, uz debelo obrazloženje, podržano brojnim citatima eminentnih autora o strategiji, prekrstili u Poslovna strategija.

Američka akademska javnost je to „oberučke“ prihvatila kao pečurke posle letnje kiše.

Zbog nedostatka hitnosti i drugih, nebitnih, prepreka ceo posao oko pripreme pratećeg (ovog) članka o strategiji otegao se na više od sedam godina. Dobrovoljna/prinudna (COVID19) izolacija je pomogla da rad privedem koncu.

Uvidevši da sve češće ozbiljno posustajem i da se svakog dana pojavljuje ogroman broj novih knjiga, koje ne stižem ni da prelistam, odlučio sam da gomilu meni značajnih citata složim u članak o strategiji.

Ovaj članak zasnovan je na mom pokušaju da proučim radove, pronađem, i iz njih za vas kopiram (akademski rečeno citiram) vredne misli istaknutih autora iz oblasti strategije. Trudio sam se koliko sam mogao da svoje pripovedanje učinim jednostavnim, jasnim i preciznim i da vredni citati dominiraju u mom tekstu.



Fokusirao sam se na „Business Strategy“ opravdano stavljajući „Military strategy“ u drugi plan, pre svega što sam uistinu star i što kao i sviranje klavira treba početi sa četiri godine i posvetiti bezrezervno



celog sebe, i telo i um i dušu. - Feldmaršal Helmuth von Moltke.

3. POSLOVNA STRATEGIJA - POREKLO POJMA

O čemu je reč?, postoji li uopšte neka definicija?

Naravno da ima, ima bezbroj validnih definicija strategije. Na sto puta ponovljeno pitanje dobićete najmanje 101 različit odgovor. Međutim, nema, nema jedinstvene definicije strategije. To kažu i Sir Lawrence Freedman, Schendel & Hoffer i Henry Mintzberg, koji dodaje, pojašnjava:

„Postoji saglasnost da je reč *strategija* stigla u savremenu evropsku leksiku 1777. godine kada je francuski oficir Paul Gédéon Joly de Maizeroy objavio prevod *Taktike* vizantijskog cara Leo VI-mudri.“

“Strategija je umetnost distribucije i primene (vojnih) sredstava kako bi se ispunili ciljevi politike“.
Sir B.H. Liddell Hart

Tokom dugog života, Sir B. H. Liddell Hart (nazivan: „kapetan koji obučava generale“) smatran je jednim od istaknutijih svetskih vojnih historičara i mislilaca. On nudi sledeću definiciju strategije: Brisanjem reči „vojnih“ iz definicije B. H. Liddell Harta olakšava se izvoz koncepta strategije iz vojnog u poslovni svet.

Keniche Ohmae, N°1 konsultant i direktor japanske podružnice McKinsey&Co., autor knjige *The Mind of the Strategist* ©1983, rekao je:

„Jedina svrha strategije je omogućiti kompaniji da što efikasnije stekne prednost nad konkurentima“, dakle, strategija je sinonim za pobjedu.

Nekoliko K. Ohmae citata:

- Svrha poslovne strategije (i ratne takođe) je da izazove događaje koji favorizuju vaše snage.
- Identifikujte svoje snage i nadogradite ih.
- Svaka industrija ima svoj – specifičan ključni faktor uspeha, — znajte svoje.
- Rešite problem, a ne simptome.
- Znajte šta razdvaja pobednike od gubitnika u vašoj industriji i na vašem tržištu.
- Analizirajte potencijalna poboljšanja u pogledu troškova, koristi i strateške prednosti.
- Pratite trendove kupaca i tržišta iako kupci možda i ne znaju tačno šta žele (Henry Ford).

Istoričari i lingvisti špekulišu da reč strategija potiče iz antičke Grčke i da označava pojam, skup odluka i aktivnosti koje pripadaju generalu – da je to posao generala, podrazumevajući da je general taj koji ima moć i ovlašćenja da donosi odluke o angažovanju ograničenih, kapitalnih resursa društva, države, vojske,

firme o preduzimanju ključnih i kritičnih akcija, čiji rezultat treba da bude postizanje strateške prednosti nad suparnicima.

Ključna reč je održiva prednost.

No to je danas čista utopija, realnije je reći trenutna prednost kaže prof. Rita McGrath (Columbia Univ. NY) i dodaje, da pozicioniranje i održiva prednost pripadaju prošlosti i da danas organizacije moraju da konstantno rekonfigurišu i prilagođavaju svoje poslovanje i budu spremne da bilo koju nastalu priliku „startom u pucanj“ (sprinterski izraz) iskoriste pre nego konkurenti reaguju.



Poslednja vest (Mart, 2021): Njemačka policija je utvrdila da je poznata farmaceutska kompanija ugovorila enormnu količinu (1.6 mld.) bočica za vakcinu, nekoliko meseci pre pojave COVID19. Istraga je u toku.

4. POSLOVNA STRATEGIJA, -DEFINICIJE

Definicija strategije predmet je mnogih članaka i uzrok mnogih rasprava. Reč strategija znači različite stvari različitim ljudima u različitim vremenima. Gotovo svi koji pišu o strategiji slažu se da **ne** postoji konsenzus o nenoj definiciji. Prof. Donald C. Hambrick (1983) sugerise da je ovaj nedostatak akademske doslednosti posledica dva faktora.

Prvo, strategija je višedimenzionalna.

Drugo, strategija mora biti situaciona i shodno tome, ona će se razlikovati u zavisnosti od industrije na koju se odnosi.

Od brojnih definicija koje su sakupili Schendel & Hoffer, neke sam citirao u prvom od pet članaka o



strategiji, posebno bih izdvojio jednu od najstarijih, *Druckerovu* definiciju poslovne strategije i u nju dodao reč *kontinualno*.

Peter Drucker (1954) (1909-2005) (Otac znanstvenog menadžmenta, 65 + godina konsultant, 30 + knjiga, 50 + članaka u HBR).

Peter Drucker *The Practice of the Management*, 1954: 49–61, je dao jednostavnu definiciju strategije, koja se održala tokom godina:

Piter Draker se smatra vodećim misliocem menadžmenta prošlog veka. Ponavljam ovu Draker-ovu definiciju strategije kao osnovu za predlog da svakog ponedjeljka (bez prepisivanja, molim) odgovorite na narednih pet jednostavnih pitanja.

Drucker je preporučio organizacijama da urade samo-procenu na osnovu 5 ključnih pitanja: – Šta je vaša misija? Ko su vaši kupci? Šta kupci cene? Kakvi su naši rezultati? Šta je naš plan?

Grupa analitičara (nažalost ne evidentirah kojih) je posle *probne primene pet pitanja* Draker-ovim pitanjima dodala i smernice kao pomoć šta treba da sadrže odgovori na ta jednostavna i jasna pitanja. Uvidom u Business Book Summaries o ovoj knjizi evidentno je da su prisvojili tuđi tekst.

Šta je vaša misija?

Vaša misija je svrha vaše organizacije i opisuje šta vi radite. Misija treba da bude kratka, upečatljiva i da stane na jednu stranu majice. Pitanja za usklađivanje misije: Koja je trenutna misija? Koji su vaši izazovi? Koje su vaše mogućnosti? Da li misija treba da se promeni? Šta je jezgro u organizaciji? Da li to jezgro direktno izvršava misiju za kupca?

Ko su vaši kupci?

Kupci se definišu kao oni koji dobijaju proizvod, usluge i imaju koristi od naših osnovnih procesa. Zainteresovane strane su zainteresovane za uspeh vaše organizacije (akcionari, zaposleni, volonteri i finansijeri). Ako niste deo jezgra, da li podržavate jezgro? Pitanja o usklađivanju odgovora za kupce: Ko su naši kupci? Ko su naše zainteresovane strane? Ko podržava jezgro? Kako će se svaka od ovih grupa promeniti?

Šta kupci cene?

Postoji samo jedna grupa koja vam može pomoći da odgovorite na ovo pitanje ... to su vaši kupci. Uspešne organizacije prevode „želje“ kupaca u „potrebe“ klijenata. Pitanja o usklađivanju vrednosti: Šta verujemo da vrednuju naši kupci? Koja su nam znanja potrebna da bismo bolje razumeli naše kupce? Kako dolazimo do ovog znanja? Ako podržavam jezgro, koja vrednost im treba od mene?

Kakvi su naši rezultati?

Kako merimo uticaj naše misije i našu sposobnost da pružimo vrednost kupcu? Pitanja za usklađivanje rezultata: Kako da definišemo rezultate? Da li smo uspešni? Šta učimo iz rezultata? Šta moramo poboljšati? Šta moramo napustiti?

Šta je naš plan?

Šta želimo da budemo i kako da dođemo do cilja? Da bi se misija unapredila, mora postojati akcija danas

i konkretni ciljevi za sutra.

„Strategija je način da se pobedi i ništa manje.“ „Strategija nije ništa drugo do kolekcija namernih odluka koje top menadžment kompanije donosi i sprovodi *da bi sebi pružili najbolju šansu* da napreduju i razlikuju se od konkurencije“ - Roger Martin.

Stoga, glavni zadatak generalnog direktora je da objasni strategiju i motiviše, ubedi ljude u organizaciji, doslovno svakog pojedinca, da je upravo ta strategija način da se postigne baš taj cilj, i da je to ono što treba postići.

U redu. Ubedio je top menadžere u svoju viziju, i razvili su strategiju adekvatnu usvojenoj viziji i sada je treba realizovati.

Treba osmisliti strukturu-kostur (struktura sledi strategiju - Chandler, 1962) na koji ćemo dodati potreban broj genijalaca i vrednih specijalista i navesti ih (povesti ih) da se pokrenu u istom smeru.

Pravi posao tek počinje

Cena uspeha je naporan rad, posvećenost poslu koji je pred nama i odlučnost da, bilo da pobedimo ili izgubimo, primenimo najbolje od sebe na zadatak koji je pred nama.

Nemožemo postati ono što moramo biti ostajući ono što jesmo. ----- Max De Pree

Uloga lidera, odnosno, uloga generalnog direktora je da objasni, da ubedi ljude da je baš taj cilj vredan njihovog truda i da ih motiviše da udruženi, svi do jednoga dajući sve od sebe, rade na postizanju tog cilja.

Pored toga, on treba da obezbedi balans u zahtevima za kritične resurse između tekućih i strategijom novonametnutih procesa, tako da tekući procesi, jednostavno rečeno, ne *prisvoje sve resurse* i tako uguše aktivnosti na realizaciji strategije.

Menadžment i menadžeri su ljudski izumi koji su osmišljeni sa jedinstvenom svrhom da primenjuju kontrolu i pravila.

Uloga rukovodioca je od pamtiveka bila da osigura da se zaposleni pojave na vreme, da rade i urade posao, ne uzrokuju probleme i pojave se sutradan za ponavljanje naredbom rečenog postupka.

Početkom prošlog veka, 1911-te, F. W. Taylor je napisao da je uloga menadžmenta da obezbedi da zadaci radnika budu dobro definisani, procenjeni, izmereni i kontrolisani, sa ciljem da ljudi budu dosledni, pouzdani i efikasni, kao i mašine koje su opsluživali. Menadžeri su svoje podređene smatrali tek drugim proizvodnim faktorom. U tom kontekstu, menadžeri su osmislili sisteme, procedure i politike koje bi osigurale da svi zaposleni budu u skladu sa kulturom

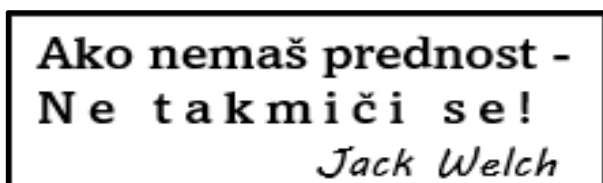
kompanije. Cilj je bio učiniti aktivnosti srednjih menadžera i radnika predvidljivijima, i time obezbediti veću kontrolu.

Čitajući P. F. Druckera počinjete da se uzdižete na nivo sa kojeg mnogi problemi postaju rešivi i koje jednostavno rešavate postupkom a'la Jack Welch, nemilosrdni, i obožavani „Neutron Jack“.



Ako niste N°1 nema razloga da postojite! Zatvoriću vas, govorio je Džek, i rasprodati. Za godinu dana smenio je i postavio preko 500 direktora u GE firmama sa 430.000 radnika.

Tražio je, nalazio, edukovao i promovisao ljude koji su zadovoljavali njegovu viziju kakvi treba da budu menadžeri, da su E⁴ & P dodajući: Ako u svojoj firmi nisi lider onda ne treba da budeš ni menadžer.



Jack je davao prednost dovođenju i stvaranju pravih ljudi na svim važnim mestima. Dakle, prvo ljudi a tek onda strategija.

Plaćao je, stimulisao je, da se zainteresovani obrazuju za Six Sigma (vizija kvaliteta—vizija koja stremi ka savršenstvu) i niko nije mogao na listu za promociju u menadžera ako nije imao bar 6σ *zeleni pojas* (početni nivo u 6σ gradaciji sposobnosti).

Pitanje za menadžere, piše P. Drucker, „nije kako pravilno raditi stvari, već kako pronaći prave stvari koje treba raditi“.

To je suštinski Drucker: Efektivnost uvek nadmašuje efikasnost. A ovo mu je (oduvek) bilo pri srcu: „Jedini zaista efektivan način smanjenja troškova je potpuno odustajanje od neke aktivnosti“. Govorio je: „Nema smisla pokušavati dobro raditi ono što uopšte ne bi trebalo raditi.“ („šminkati krepanu babu.“).

6. POSLOVNA STRATEGIJA

Teško je pronaći članak o poslovnoj strategiji da autor ne pomene i ne analizira članak Majkl Portera: „Šta je strategija?“, koji je objavljen u Harvard Business Review decembra 1996. dakle pre više od četvrt veka. Pored definisanja strategije, Porter govori i o tome šta strategija nije.

Porterov članak je pun detaljnih informacija o strategiji, i on koristi više primera da potkrepi svoje pozicije. Iz tog članka izdvojiću nekoliko ključnih

poruka. Prvo, postoje dva sastojka neophodna za superiorne performanse:

- operativna izvrsnost i
- konkurentska strategija.

Ukratko: Šta raditi i to perfektno uraditi. Dalje, Porter tvrdi da se strategija zauzimanja konkurentske pozicije zasniva na diferenciranju sebe u odnosu na konkurenciju u očima kupaca, i stvaranju vrednosti za kupca kroz mešavinu aktivnosti različitih od onih koje koriste konkurenti.

Konačno, Porter naglašava da je liderstvo ključno u razvoju i realizaciji strategije. Jedna od glavnih tema u članku je, ponavljam, Porterova tvrdnja da su „operativna efektivnost (OE) i strategija od suštinskog značaja za superiorne performanse“.

6.1. Operativna izvrsnost

U prvoj iteraciji mnogi od vas će reći da je „biti bolji, biti jeftiniji i brži od konkurencije“ oduvek bila jednostavna, ostvariva i dobra strategija. Ništa novo, sve isto kao i do sada, samo u izabranom, posebnom segmentu bar malo bolje od konkurenata.

Ovakva strategija na samom početku (dok konkurenti ne uoče caku i ne reaguju) može dati očekivani rezultat, ali on se ubrzo pretvara u samouništavajuću, besomučnu utrku u kojoj suparnici praktično umiru od iscrpljenosti daleko ispred cilja. Pa!? Dakle? Postavlja se pitanje da li operativna izvrsnost uopšte ima smisla? Da, i uvek da, čak i kada imate kao Gasprom, EPS i mnogi drugi od države obezbeđen monopol, jer ćete tako eliminisati nepotrebne interne troškove, osnažiti i osposobiti organizaciju za brzo i uspešno prihvatanje ili planiranih ili iznuđenih promena. Čak i kada imate dobru/odličnu strategiju, usaglašenu sa tekućim promenama u okruženju to vam ništa ne vredi, ako nemate resurse i ljude sa sposobnostima da je perfektno izvrše. Međutim, alati operativne izvrsnosti su i drugima (bez licence) lako dostupni, i mogu vas, čas posla, kopirati i izbaciti iz igre te stoga takav pristup ne obezbeđuje održivu prednost. Operativna izvrsnost je potreban, ali ne i dovoljan uslov za preživljavanje i Michael Porter kaže: „Operativna izvrsnost je samo operativna izvrsnost i nije strategija.“, zatim nastavlja: „Operativna izvrsnost je skup aktivnosti i procesa koje ima i konkurencija, samo ste bar u jednom segmentu bolji od konkurencije, a to ne predstavlja održivu takmičarsku prednost.“ Poslovni analitičari kažu da japanske firme uglavnom nemaju strategiju, već da insistiraju, primereno *nedostižnoj* japanskoj kulturi, na operativnoj izvrsnosti, za koju su razvili i primenjuju model *The Shingo Prize* sličan Američkoj nagradi Malkolm Baldrige, ili Evropskoj *EFQM*, za koju se redovno kandiduju i osvajaju je Turske organizacije. Naša nagrada za poslovnu izvrsnost *Oskar kvaliteta*

dodeljuje se više od četvrt veka kompanijama u Srbiji koje unapređuju svoje poslovne procese.

Pored rođenja, smrti i plaćanja poreza, konkurencija je najneizbežnija stvar u životu. *Anil Gupta*

Ako imamo pred sobom reči Anila Gupte, jasno je da kompanije moraju da prihvate takmičarsku strategiju da bi uopšte imale šansu da uspeju na tržištu.

Konkurencija je postojala mnogo pre strategije. Počela je sa samim životom. Ne mogu koegzistirati u istom prostoru i istom vremenu dve vrste, dve firme, koje zarađuju za život na identičan način. Sir Lawrence Freedman citira rezultate experimenta (1934) ruskog biologa G. F. Gause, profesora na Moscow University.

M. Treacy i F. Wiersma u *Discipline of Market Leader*, 1991, opisuju tri generičke konkurentske strategije ili vrednosne discipline:

- operativnu izvrsnost,
- intimnost kupaca, i
- vođstvo proizvodom.

Kažu da morate biti izvanredni i za korak ispred u bar jednoj od vrednosnih disciplina i najmanje takmičarski ravnopravni sa konkurencijom u ostale dve discipline. Svaka od pomenutih disciplina opisana je detaljno u njihovoj knjizi. [118].

Stil ove knjige je više nego jezgrovit i neposredan, tako da je pravo zadovoljstvo čitati je. Iz knjige izdvajam, citiram, definicije vrednosnih disciplina:

Pod operativnom izvrsnošću podrazumeva se proizvodnja pouzdanih proizvoda ili usluga kupcima po konkurentnim cenama i isporučenih uz minimalne poteškoće ili neprijatnosti. Na primer: Dell (unikatni prodavac računara po specifikaciji kupca) je majstor operativne izvrsnosti. Preduzeća koja se ističu operativnom izvrsnošću razvila su internu efikasnost kako bi pružila kombinaciju kvaliteta proizvoda, cene i lakoće kupovine sa kojom se niko drugi na njihovom tržištu ne može meriti.

Intimnost kupaca, druga vrednosna disciplina, podrazumeva precizno segmentiranje i *targetiranje* – ciljanje tržišta, a zatim prilagođavanje ponuda kako bi tačno odgovarale zahtevima tih suptilnih *uvrnutu probirljivih* kupaca. Kompanije koje se ističu u intimnosti odnosa s kupcima kombinuju detaljno poznavanje kupaca sa operativnom fleksibilnošću, tako da mogu brzo odgovoriti na gotovo sve potrebe, od prilagođavanja proizvoda do ispunjavanja posebnih zahteva. Kao rezultat, ove kompanije stvaraju ogromnu lojalnost kupaca. Na primer, „The Home Depot Inc.“ je bolji od bilo koje druge kompanije na njegovom

tržištu, da kupcu pruži upravo proizvod ili informacije koje traži.



Vođstvo proizvodom, treća disciplina, podrazumeva nuđenje kupcima vrhunskih proizvoda i usluga kojima neprekidno poboljšavaju upotrebu ili primenu nuđenog proizvoda, čineći tako suparničku robu zastarelom. To je učinio Steve Jobs sa iPhone-om.



Nike se ističe u vođstvu proizvoda u kategoriji sportskih patika.

7. HIJERARHIJA ODLUČIVANJA

Danas svi novi lideri i menadžeri moraju shvatiti šta je potrebno da bi se pomoglo kompaniji da realizuje svoju stratešku nameru. Izvrsnost poslovne sposobnosti dobrog prosuđivanja okolnosti i brzo donošenje odluka može otvoriti put ka pobedi.

INSEAD profesor Dr. Erin Meyer - u 10-minutnom uvodnom predavanju na 2021 Oslo business forum-u ukazuje da je tradicionalno hijerarhijsko piramidalno donošenje odluka glavna prepreka brzom donošenju odluka i preporučuje, predviđa da će u budućnosti CEO i/ili predsednik upravnog Odbora (u USA je to bez obzira na potencijalni sukob interesa obično integrisano u jednoj osobi. U mnogim Evropskim državama je zakonom zabranjeno da to bude jedna osoba. Da li je to praksa i kod nas, u Srbiji, to nisam ni pokušao da saznam) donositi samo strateške odluke u vidu smernica, a da operativno odlučivanje, konkretne strateške namere i ciljeve treba spustiti na nivo radnih jedinica, nosilaca realizacije.

8. RAZVOJ STRATEGIJE

Kako razviti strategiju (Crafting Strategy, Strategy development) je oduvek bio ozbiljan, težak zadatak.

8.1 Varijanta 1: Konsultant

Mesecima generalni direktor i top menadžeri začinju razgovor o strategiji i niko da povuče prvi, konkretan potez, niko ne bi da izađe iz svoje udobne ljuštare na čistac.

Neko mora da povuče prvi potez, a za to je odgovoran generalni direktor. On iz gomile ponuda, izabere i angažuje svetski poznatog i neverovatno skupog free lance konsultanta (cena se piše sa pet nula) sa zavidnim referencama (MBA na Harvardu i desetak

godina elitne obuke/prakse kod McKinsey&Company), koji sa generalnim direktorom uz jutarnju kaficu potpiše ugovor o konsultovanju i ne gubeći vreme do ranog poslovnog ručka usaglase tekst izjave o viziji i misiji firme (značajnu ulogu igra bogato iskustvo konsultanta da iz lične kolekcije izabere adekvatne formulacije i prilagodi ih konkretnoj situaciji), identifikuju i specificiraju osnovne sposobnosti — osnovne vrednosti i norme ponašanja, koje čine srž 'fosilizirane kulture' organizacije, i definiše nacrt strateške namere organizacije; a posle ručka protreče kroz organizaciju i u hodu se upozna sa arhaičnom strukturom organizacije.



Konsultant za nekoliko dana „rodi“ kopiju strategije koju je već uspešno „prodao“ organizacijama u istoj branši; (ovo je priličito neprofesionalno i potpuno nesaglasno sa kodeksom konsultantske izvrsnosti koji je svojevremeno uspostavio legendarni Marvin Bower).

Poenta kodeksa je: Poslovni konsultanti trebalo bi da se pridržavaju kodeksa katoličkih sveštenika o poverljivosti ispovesti i da poboljšaju poslovanje: oni nisu angažovani da održe status quo, već da ga promene, promene na bolje.

Postoji informacija da je baš ovaj izvrсни konsultant, kandidat za promociju u partnera nečasno postupio i da je zato morao, da napusti McKinsey, Ovakav postupak jeste nečasno, ali je dobar, štaviše odličan, za nov posao. Pitate se otkud sad ovakav stav. Predlog konsultanta nije štetan za klijenta:

- uskladiti strukturu sa strateškim namerama i
- preduzeti aktivnosti na postizanju operativne izvrsnosti u baznim oblastima,

i tako dobiti vreme potrebno za prikupljanje ažurnih informacija o konkurentima i lokalno i globalno da bi se što je moguće bolje spoznala globalna pozicija organizacije i uočile prilike za postizanje konkurentne prednosti.

U ovom slučaju, ispovest generalnog direktora, reč po reč, otkrila je mnoge *vekovima* prikrivane slabosti, koje su svi u organizaciji poznavali i gurali „pod tepih“ i brže bolje kupovali novi, veći i deblji tepih u verovanju da će tako bolje sakriti sramotu.

Težište ponuđenog bilo je na opštoj analizi zastarele strukture organizacije, sa predlogom niza promena u strukturi, (a to je upravo ono što je trebalo da uradi generalni direktor) sa ciljem ubrzanja procesa donošenja odluka i maximiziranja podrške ključnim, opštim sposobnostima firme, tipičnim za tu industriju, koje će se „smatrati“ da su stabilne i nepromenjive vrednosti u kulturi organizacije.

To su upravo i bile podsvesne, neartikulisane ideje ne samo generalnog direktora već i mnogih top menadžera organizacije, ali se do tada niko od njih nije osmelio da ih javno iznese i da pokrene proces odlučivanja o pokretanju bilo kakvih promena u strukturi firme, koju je iskusan konsultant sada oživeo kroz konkretan predlog promena.

Strategiju su sa nestrpljenjem očekivali, procurila je („šaputanje na jastuku“) poverljiva informacija o šestocifrenoj ceni poznatog konsultanta i podigla temperaturu do usijanja.

Izvanredno osmišljena strategija (doduše kopija već realizovane strategije kod dalekog konkurenta), bila je upravo to što je generalni direktor ne samo želeo već i bezuspešno zagovarao i upravo zbog toga ju je sa dozom prikrivenog zadovoljstva što još neko misli kao i on, takoreći bez uvoda i bez ikakvog objašnjenja „trenuo“ na sto pred top menadžere, krenuo ka izlazu, okrenuo se i rekao „Prijetan vikend, vidimo se u ponedeljak u devet.“ A gospoda, menadžeri, čija kolektivna mudrost je bila u debeloj senci ličnih, sebičnih interesa. su je odmah raščerupali i uočili ključne reči promena strukture organizacije.

Pri samom pominjanju reči promena strukture menadžerima se diže kosa na glavi, jer svaka promena je narušavanje harmonije u njihovoj ličnoj zoni udobnosti, u koju su uložili sve svoje znanje i ogroman trud. Istovremeno, to znači narušavanje stabilnosti procesa i međuljudskih odnosa, pa i odnosa moći u njegovom godinama utvrđivanom „silosu“, gde se još od njegovog postavljenja zna ko je ko i ko je gazda; to je kao sipanje peska u podmazani mehanizam međuljudskih odnosa.

Upravo ovakav predlog je ustalasio mirnu vodu žabokrečinom prekrivene bare i ne treba da čudi odbrambeni stav top menadžera kojim odbijaju ponuđenu strategiju i što niko od njih nije spreman da je prihvati i sprovede, već je složno dočekaju „na nož“, odlučnim jednoglasnim stavom:

Šta taj misli? Ko je on?, da nam on kroji kapu? A, to! To nije za nas, to je za pedeset godina mlađu firmu, za nas je to totalni promašaj, to se ne uklapa u našu (fosiliziranu) kulturu. Jedan od starijih prozbori: sada, najzad, znamo, imamo napismeno, ko smo, (izjava o misiji), dobili smo i spisak naših baznih vrednosti. To je dobro urađeno, a mi vrlo dobro znamo šta zasgurno nećemo, zar ne?

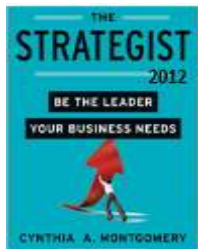
M. Porter u: „CEO as Strategist“ ukazuje da uopšte nije važno ko je izneo tu—genijalnu ideju i ko je osmislio viziju i na kraju ko je razvio strategiju, važno je ko će tu strategiju realizirati

Prvi, i jedini, kandidat je generalni direktor i tačka.

„Generalni direktor može biti 100% u pravu sa svojom strategijom, ali bez duboke podrške za istu od

strane Odbora, top menadžmenta i zaposlenih, to uopšte nije bitno“, sumirala je Cynthia Montgomery u knjizi „*The Strategist*“ [93] Dakle ne ide tako. Pa kako onda?

8.2. Varijanta 2: Timski rad



Ovaj potez Generalnog direktora da papreno skupi konsultant osvesti pul top menadžera je stvarno „razbudio“ gospodu, top menadžere i sada su postali svesni da ako ne uzmu stvar u svoje ruke da će, kad tad, neko izvana *skrojiti* im kapu i da moraju da prihvate zahtev generalnog direktora da se

formira „Tim za strategiju“. To znači da sami razviju strategiju kako da se izvuku iz dubioze u koju su upali. Konkretno, generalni direktor mora da izabere „Tim za strategiju“ i, eventualno, angažuje externog experta da mu asistira.

Analogija: Poljoprivrednik, izabere i kupi najbolji rasad (*lakši deo posla*) i onda obezbedi potrebne uslove da se on „primi“, neguje ga, zaliva, đubri i štiti od napasnika - štetočina, od agilnih MBA pseudo eksperata, koji i ne znaju kako preživeti štrajk zbog neisplaćenih plata. O tome nema ni govora na MBA studijama.

Tek tada s pravom očekuje dobar prinos, drugim rečima on je zadužen da obezbedi potrebne uslove da dobar rasad dâ očekivani prinos.

Za priču o strategiji po modelu „klin čorba“ potrebno je par iskusnih, samouverenih *execution experts* tj. nekoliko top menadžera, dokazanih ziheraša u sprezi sa nekoliko mršavih, izglednelih lidera, (*Stay hungry, stay foolish* - Steve Jobs u govoru na Stanfordu.)



Od samog početka, autoritativni generalni direktor mora biti spreman da „složi rogove u vreći“, i da po potrebi ohladi usijane glave (onih, koji u arogantnom isticanju njegovog „ja“ nanose više štete nego što vrede), da nadgleda, da kanališe raspravu na način da poželjni konstruktivni sukob mišljenja; oko suprotstavljenih ideja, ne preraste u međuljudski sukob, tako da „mi“ počne da prevladava nad pojedinačnim „ja“.

—borbeni-duh zajedništva—

Iako ne očekuje da će sve ići glatko, ovo usaglašavanje članova tima treba da izrodi ili treba formirati novi tim u kojem neće biti mesta za netolerantne „Asshole experte“, koji bi i umirućem uzeli poslednji zalogaj iz usta.

Ni finansije, ni tehnologija, pa ni strategija nisu

osnova za *održivu konkurentsku prednost*. To je timski rad, i sposobnost organizacije da uči brže od njenih konkurenata

8.3. Pet disfunkcija tima

Čest slučaj je da (iako je tim sastavljen od izuzetnih pojedinaca) je zbirni IQ tima znatno manji od pojedinačnih IQ članova tima što ukazuje da nešto nije baš kako bi trebalo da bude, a trebalo bi da se rad tima zasniva na:

- Poverenju: Oni veruju jedni drugima,
- Da ulaze u otvoreni konstruktivni sukob oko ideja,
- Obavezuju se na pridržavanje donesenim odlukama i planovima delovanja,
- Da odgovaraju jedni drugima za izvršenje tih planova.
- Da su fokusirani na postizanje kolektivnih rezultata.

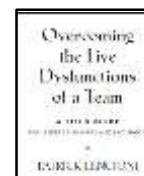
Sve to zvuči jednostavno, jer jeste jednostavno, barem u teoriji. U praksi je to, međutim, izuzetno teško, jer zahteva nivo discipline i upornosti koji malo timova može da stekne. Zadatak generalnog direktora je da stvori tim koji funkcioniše.

U The New York Times bestselleru pod naslovom *Overcoming the Five Dysfunctions of a Team*, autor Patrick Lencioni detaljno analizira prepreke uspešnom funkcionisanju tima i izabrao je sledećih pet disfunkcija i na 176 stranica daje detaljne preporuke kako ih prevazići. Prema knjizi P. Lencionija, pet disfunkcija tima su:

Odsustvo poverenja. Članovi tima se ne usuđuju da pokažu ranjivost unutar grupe.

Strah od sukoba. Tim preferira veštačku prividnu harmoniju umesto konstruktivne debate, koja je potrebna za stvaranje poverenja i otvorenosti.

Nedostatak posvećenosti. Odluke se donose, ali nedostaje iskreno prihvatanje grupnih odluka. Ovo dovodi do nejasnoća u celoj organizaciji



Izbegavanje odgovornosti. Odbacivanje odgovornosti da jedni drugima budu odgovorni za dogovoreno ponašanje. Ovakvo ponašanje uzrokuje niske standarde.

Nepažnja prema rezultatima. Članovi tima se više fokusiraju na lični uspeh, na lični status i ego pre nego na uspeh tima. „Ako biste mogli da navedete sve ljude u organizaciji da veslaju u istom pravcu, mogli biste dominirati bilo kojom industrijom, na bilo kom tržištu, protiv bilo kojih takmaca, u bilo koje vreme“, kaže osnivač i CEO multimilijarderske kompanije. To isto je mislio i Steve Jobs, koji je stvaranje uspešnih timova smatrao svojim najvećim doprinosom „povampirenom“ uspehu Apple-a.

Bili su pred bankrotom kada su njega, osnivača i ikonu firme Apple, sa jednom nogom u grobu, pozvali da sahrani sopstvenu firmu, a on osmislio strategiju i načinio poznatu priču za istoriju. Preporodio firmu tako što je reducirao raznovrsnost proizvoda koji se nude (i time značajno umanjio troškove proizvodnje) i usmerio sve snage Apple-a na inovacije. Tako je praktično potvrdio stav Petera Druckera da firma ima samo dve osnovne funkcije: marketing i inovacije.



Pod rukovodstvom Steve Jobsa stvoren je revolucionarni proizvod iPhone – nafilovan tehnološkim novinama i genijalnim konstruktorskim rešenjima, kojima se na potpuno nov način zadovoljavaju potrebe kupaca i koji je baš u svakom pogledu gurnuo sve brojne konkurentske proizvode u kategoriju „zastareo“. Pogledajte zadivljujuću najavu iPhone, *MasterClass* iz marketinga). <https://www.youtube.com/watch?v=x7qPAY9JqE4>

Kada je gradom kao tornado (u vreme pre pojave „Društvenih mreža“), prostrujala vest da će Steve Jobs sutradan najaviti novi proizvod: stvorio se nepregledan red na ulazu (ulaz slobodan, bez karte) u ogromnu salu Radio City Music Hall, kapaciteta 5.960 mesta. koja se nalazi u Rockefeller Centru u srcu Manhattan-a, Ljudi su formirali red i disciplinovano stajali u redu i čekali celo veče i celu noć po hladnoći i vetru da dožive ponovni javni nastup Steve Jobsa, posle operacije zloćudnog kancera pankreasa. Predstava za istoriju! A u pozadini je čekala mašinerija za prodaju, spremna i sposobna da prihvati milione telefonskih i online porudžbina. (tog dana, u naredna 24 časa, prodato je online 2.24 miliona primeraka iPhone). Dakle, važna je i sposobnost da se prodato proizvede i isporuči pre nego su konkurenti stigli da osmisle način kako da ga kopiraju.



Samsung je odmah uočio priliku i, u rekordno kratkom roku, napravio uspešnu kopiju i uspostavio ogroman proizvodni kapacitet sa unapred prihvaćenim rizikom da će morati da plati (i platio je) ogromnu astronomsku odštetu za povredu autorskih prava.

Takođe je poučna priča o osvajanju proizvodnje Z-101, za koju je Zastava-Kragujevac kupila licencu od Fiata, ali koja nije obuhvatala i pod sklopove (instrument tabla), koje su za Fiat razvili i proizvodili kooperanti. Zastavin kooperant je kopirao instrument tablu (što i nije bilo jednostavno) i na kraju tokom Sajma automobila talijanski kooperant je uočio povredu autorskih prava i zahtevao i naplatio odštetu koja je bila ravna ceni licence.

Dobra praksa je da se svakom potencijalnom članu Tima za strategiju uz poziv za rad u timu prvo dostavi kopija HBR članka Petera Druckera *The Theory of the Business*, i doda tome Drucker-ova definiciju strategije sa pet prostih pitanja.

Podrazumeva se da je svaki od top menadžera, koji iole brine o svojoj karijeri, odavno nabavio (skinuo sa Interneta) i proučio

- Business Model Generation, 2010 i
 - Value Proposition Design, 2014,
- dve knjige agilnih i inventivnih Alex Osterwaldera & Yves Pigneura (#4 na Thinkers50 listi za 2019).

To treba da vam omogući da sa kolegama uspostavite zajednički jezik komuniciranja i usaglasite zajednički okvir u kojem organizacija funkcioniše.

Svaki projekt dizajna poslovnog modela je jedinstven i donosi svoje specifične izazove, prepreke i ključne faktore uspeha koji su diktirani strateškom namerom (strategic intent) organizacije.

U nastojanju da budu i originalni i različiti, poneki autori poslovni model definišu i kao realizovanu strategiju ili, pak kao DNA kompanije.

Poslovni model kompanije postavlja logiku kako će njena Strategija, kako će njeno poslovanje stvarati vrednost za kupce i istovremeno generisati prihode dovoljne da pokriju troškove i ostvare profit. U narednom članku biće više reči o poslovnom modelu i platnu poslovnog modela, kojim nakon popunjavanja unapred označenih polja stvoriti prepoznatljivu sliku organizacije i njenog poslovanja.

Toliko za početak, a „prijateljsko“ odmeravanje snaga i sasvim prirodno nastojanje da se i u novom okruženju, u Timu za strategiju, zauzme i odbrani dominantan položaj (oprez, ne mešati liderstvo i dominaciju; lidera dobrovoljno, sa entuzijazmom podržavaju i slede, a dominacija je sinonim za prisilu).

Rad na poslovnom modelu je dobar početak da postanete bolji menadžer.

9. ZAKLJUČAK

Ovaj članak je napisan sa namerom da se čitalac upozna sa definicijom strategije i sa tipičnim procesima strateškog menadžmenta (u sledećem nastavku). Koristio sam primitivnu, mada često korišćenu,

metodologiju (od koje se akademski čitanci užasavaju). Nisam imao sponzora za rigorozna istraživanja na terenu, sa 1.000 i više pitanja koja nemaju blage veze sa životom. Nije bilo sofisticiranih zavrzlama, kao što su multikriterijumska testiranja hipoteza, već sam uporno pokušavao da pronađem misli koje vredi citirati i koje će meni (nadam se i vama) pojasniti sadržaj i smisao strategije. To se svelo na jednostavno, disciplinovano i uporno: čitaj, i čitaj ponovo ako ti od prve nije jasno. Izaberi, označi citat, kopiraj, prevedi, zalepi sa neophodnim minimumom lično generisanog interfejsa između izabranih citata o strategiji, tako da citati dominiraju i ponovo pročitaj. (onaj ko čita, čita jednom, a onaj koji piše čita bar dva puta).

Poštovani čitaoci, nadam se da vas nisam smorio i hvala vam na ustrajnosti da stignete do ove tačke. Pitanje: „Šta je strategija?“ je za mene bio izazov na koji sam morao odgovoriti, nažalost prilika za trosatno predavanje je propala, ali je ostala i dalje traje želja da imam kvalitetan i koristan odgovor.

Ako sam vam uštedeo bar malo vremena u traženju originalnih misli o strategiji, ja sam postigao moj skromni cilj postavljen pri transformaciji pretnje (da javno priznam da ne znam, jer tada, kada mi je upućen izazov - bačena rukavica, stvarno i nisam znao, ali sam izbegao da to priznam) u priliku (da pokažem i njima i sebi da sam naučio i da znam).

Uradio sam ono što sam ovako motorički hendi-kepiran (posle stravičnog šloga) bio u stanju: seo, čitao i čitao i pokušao da za vas izaberem citate neprolazne vrednosti i rezultat ste upravo videli i vi sami procenite da li sam uspeo da vas izazovem da vi pronađete bolje definicije strategije i bolje modele strateškog menadžmenta, koji će vam omogućiti bolje zadovoljenje potreba kupaca i zauzimanje bolje pozicije u odnosu na vaše konkurente.

Strpao sam u ovaj članak skoro sve što je, bar meni, bilo od pomoći da shvatim koliko je ova oblast obimna i kompleksna, da nije jednostavno steći „široki fokus“ i sagledati - uočiti put ka uspehu. Nadam se da ste uočili da je za sticanje „dubokog znanja“ (Demingova definicija), neophodnog za razvoj i realizaciju strategije, potrebno dobro prostudirati i razumeti M. E. Portera, P. F. Druckera, H. Mintzberga, R. Rumelt-a i da dalje ne nabrajam. Nadam se da ćete sami pronaći kamenčić kojim ćete popuniti „crnu rupu“ u mozaiku - u viziji budućeg-sjajnog stanja organizacije koju vodite. Znam, znam da sam trebao napisati kraći, sažetiji članak; jednostavno po savetu Petera Druckera ne sažimati već izostaviti u celosti pojedine teme. Pošto je suština strategije biti različit ja to u ovom članku nisam se ni trudio da ostvarim, to bi značilo izmisliti nešto novo, a ja za to nisam imao ni priliku, ni neophodne motivacije.

Izostavio sam jednog izuzetnog i po mišljenjima mnogih nezaobilaznog Henry Mintzberga, pronicljivog mislioca i izvanrednog analitičara kojeg magazin *Time* po pitanju strategije svrstava rame uz rame sa M. Porterom i izostavio sam trenutno aktuelne, agilne predavače i konsultante Jeroena De Flandera i Sinek Simona, a i mnoge druge neopravdano nepomenute. Izostavio sam i Porter-ovih pet sila koje oblikuju strategiju, opis SWOT analize i R. Rumelt-ovu analizu „Dobra strategija/Loša strategija“, kao i Mintzberg-ovu raspravu o strateškom razmišljanju. I da ne bude zabune ponegde sam izostavio-nisam naveo ime autora vredne misli koju sam podelio sa vama. To nije urađeno da bi se prisvojila tuđa vrednost, prosto mrzelo me je da ponovo prekopavam reference i tražim autora misli koju sam podelio sa vama.

Rezultati primene naučenog su jedini merodavni pokazatelj da li je bilo koja tema vredna truda, a pošto je praksa, zbog pandemije Kovid 19, izostala, nemam osnovu za bilo kakvu tvrdnju.

Skromni lektori ovog članka su insistirali da ostanu anonimni, želim da naglasim da sam im „do neba“ zahvalan, naterali su me da ponovo i ponovo pročitam članak od naslova pa do kraja, i usvojim / odbacim njihove predloge za korekcije teksta.

Vama poštovani čitaoci želim uspešno vođenje tima za strategiju i efektnu realizaciju vaših strateških namera.

LITERATURA

- [1] Andrews K. *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones Irwin, 1971.
- [2] Ansoff HI. *Corporate Strategy* New York, NY: McGraw Hill Co, 1965.
- [3] Bates Suzanne. *Speak like a CEO*, New York, NY: Mc Graw Hill Co, 2005
- [4] BCG on Strategy. *Classic Concepts and New Perspectives*, J.W. & Sons, (kolekcija članaka BCG konsultanata od 1970 do 2006.), 2006.
- [5] Liddell Hart BH. *Strategy*, 1st Ed., Faber & Faber, London, 1954.
- [6] Bossidy Larry, Charan, Ram. *Execution: The Discipline of Getting Things Done*, New York: Harper & Row, 1998.
- [7] Chandler D. Alfred. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, pun faksimil originala iz 1962– Oct.16, 2013.
- [8] De Pree Max. *The Art of Leadership*, Doubleday New York, 1987,
- [9] Drucker P. F. *The Practice of Management*, New York: Harper & Row, 1954.

- [10]Drucker P. F. *Managing for results*. Harper & Row. New York, 1964.
- [11]Drucker P. F. *The Theory of the Business*, Best of HBR, 1994.
- [12]Drucker P, et al. *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organization*, Jossey-Bass, 1993.
- [13]Hrebiniak G. Lawrence. *Making Strategy Work*, Wharton School Publishing, 2005.
- [14]Johnson, Scholes, Whittington. *Exploring Strategy: Text and Cases 11th Ed.* Pearson Education Limited, 2017.
- [15]Kenichi Ohmae, *The Mind of the Strategist*, McGraw Hill Education, 1983.
- [16]Lary Bossidy, Ram Charan, *Execution: The Discipline of Getting Things Done*, Currency, 2002.
- [17]Levitt Theodor. *Marketing Myopia*, Best of HBR-1960 Reprint HBR July–Aug. 2004.
- [18]Livingston J. Sterling. *Myth of well-educated manager*, HBR Jan. 1971.
- [19]Lisse Stanislav. Menadžeri i Lideri: Da li se razlikuju?, *Kvalitet & Izvrsnost*, god III, broj 1112, str. 4863, 2015. <https://kvalitet.org.rs/infrastruktura/radovi/1190menadzeriilideridaliserazlikuju>
- [20]Maciariello Joseph. *Marketing and Innovation in the Drucker Management System*, Academy of Marketing Science, 2008.
- [21]Max De Pree. *Leadership Is an Art*, ©Currency, 2011.
- [22]McKinsey & Co. *McKinsey Special Collection on Business Strategy*, 2013.
- [23]Michaelson Gerald. *Sun Tzu for Success*, Adams Media, 2010.
- [24]Mintzberg Henry. *The Strategy Concept: Five P's of Strategy*, California Management Review, 1987.
- [25]Mintzberg Henry. *Crafting Strategy*, HBR July 1987.
- [26]Mintzberg H. The Manager's Job: Folklore and Fact, *HBR March-April 1990*.
- [27]Mintzberg Henry. The Fall and Rise of Strategic Planning, *HBR Jan 1994*.
- [28]Mintzberg H. The strategy concept I: Five Ps for strategy. *Calif. Mgmt. Review* 30 (1), 11–24, 1987.
- [29]Mintzberg H. *Strategy Bites Back* Pearson Education Limited, 2008.
- [30]Mintzberg H. *Strategy safari*. The Free Press, New York, 1998.
- [31]Mišić Živojin, *STRATEGIJA Veština ratovanja*, Štamparija Davidović, Beograd, 1907.
- [32]Cynthia Montgomery. *The Strategist, Be the Leader your business needs*, Harper Business, 2012.
- [33]Moshe Farjoun. The End of Strategy? *Strategic Organization*, Vol 5 (3): 197–210 York University, Canada
- [34]Osterwalder A, Pigneur Y. *Business Model Generation*, 2010.
- [35]Osterwalder A, Pigneur Y. *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*, 2014.
- [36]Porter ME. What Is Strategy?, *HBR* 74, No. 6, Dec. 61–78, 1996.
- [37]Porter M. E, 1980: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press
- [38]Porter ME. The Five Competitive Forces that Shape Strategy, *HBR*, 2008.
- [39]Porter M. E. CEO as Strategist, *Leadership Excellence*, Vol. 22 (9), 11, 2005.
- [40]Reeves M, Love C, Tillman P. Your Strategy Needs a Strategy, *HBR*, Sep. 2012.
- [41]Taylor F. W. *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers, 1911.

Si Vis pacem, para bellum - **Ako želite mir, pripremite se za rat.** If you want peace, prepare for war.

SUMMARY

WHAT IS A BUSINESS STRATEGY AND WHY IS IT IMPORTANT?

This is the third paper in a set of five papers devoted to business strategy. This paper deals with definitions of business strategy, its origin and importance for every business and non-business entity. Referring to Živojin Mišić, General staff colonel, professor on High school of Military Academy whose preface to the military strategy was translated and modified into the preface to the business strategy, it was pointed out that many directors are not adequately prepared for their important and very difficult task of leading the organization towards success and sustainable business in a hostile environment of global competition.

Key Words: *business strategy, sustainable business, success, director*