

# KORPORACIJSKA STRATEGIJA

## CORPORATE STRATEGY

**Elmedin Hibeljić**

Obrtnička komora tuzlanskog kantona  
Udruženje obrtnika „Stari i umjetnički zanati“  
*h.elmedin@hotmail.com*

### APSTRAKT

U članku je obrađena korporativna strategija kao jedan od tri strateška nivoa u multinacionalnim preduzećima. Velika multinacionalna preduzeća dijele korporativnu strategiju na: glavnu strategiju i poslovni portfolio. Korporativna strategija se mora kontinuirano prilagođavati stalnim promjenama u poslovnom okruženju.

**Ključne riječi:** multinacionalna preduzeća, korporacijska strategija, glavna strategija, poslovni portfolio

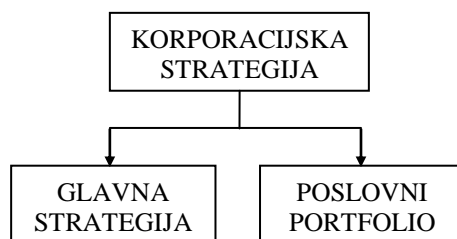
### ABSTRACT

The article deals with corporate strategy as one of the three strategic levels in multinational companies. Large multinational companies share corporate strategy: the main strategy and business portfolio. Corporate strategies must continually adapt to constant changes in the business environment.

**Keywords:** multinational companies, corporate strategy, main strategy, business portfolio

### UVOD

Korporacijska strategija je rezultat postavljenog koncepta stratejskog razvoja korporacije kao cijeline, usvojene vizije i postavljene misije. Ona obuhvata globalne ciljeve, opredjeljenje poslovne filozofije korporacije, identifikaciju tržišta na kojima će poslovati, određuje u kakvim okvirima i na kakav način će provoditi to poslovanje. Korporacijska strategija definiše pitanja politike rasta, investiranja, razvoja, raspodjelu resursa, ali na nivou cijele korporacije. Razlikujemo: *1. glavnu strategiju i 2. poslovni portfolio.*



Slika br: 1. Korporacijska strategija

### GLAVNA STRATEGIJA

Glavna strategija predstavlja opšti okvir akcija koje se razvijaju na nivou složenih korporacija (divizionalne organizacijske strukture). Glavna strategija ukazuje na puteve kako se mogu postići dugoročni ciljevi. Glavna strategija se može definisati kao sveobuhvatni opšti plan glavnih aktivnosti preko kojih korporacija namjerava da postigne svoje dugoročne ciljeve u dinamičnom okruženju [Kurtić, 2011, str. 151]. Iako je svaka strategija ustvari jedinstveni paket dugoročnih strategija, ipak se može naznačiti 12 osnovnih pristupa [Kovać, 1994, str. 50]:

1. Koncentracija
2. Razvoj tržišta
3. Usavršavanje proizvoda
4. Inovacije
5. Horizontalna integracija
6. Vertikalna integracija

7. Zajednički poduhvati
8. Koncentrična diverzifikacija
9. Konglomeratska diverzifikacija
10. Ograničenje – štednja/zaokret/promjena
11. Lišavanje
12. Likvidacija.

Svaka od navedenih dvanaest glavnih strategija može poslužiti kao osnova za postizanje dugoročnih ciljeva određenog posla. Kada se korporacija bavi raznim poslovima, ima više proizvodnih linija ili grupa kupaca, onda se obično vrši kombinovanje glavnih strategija.

*Koncentracija* je najuobičajnija glavna strategija. Koncentrišući se samo na jedan proizvod, ili jedno tržište, i sa jednom tehnologijom, korporacija može da stekne konkurentsku prednost nad svojim konkurentima koji se bave raznim poslovima po pitanju proizvodnje, marketinga, kupaca i reputacije na tržištu. Koncentracija je povećanje tržišnog udjela korporacije s postojećim proizvodima na postojećim tržištima te ostvarivanje boljeg konkurentnog položaja.

*Razvoj tržišta* nosi najmanje rizika, sastoji se od marketinga, postojećih proizvoda, obično sa prefinjenom modifikacijom za kupce na određenom tržištu, dodavanjem različitih kanala distribucije ili izmjenom sadržaja reklamnih poruka.

*Usavršavanje, razvoj (unapređenje) proizvoda* uključuje značajne modifikacije proizvoda ili stvaranje novih proizvoda koji se mogu ponuditi postojećim kupcima kroz postojeće kanale prodaje.

*Inovacije* – kao glavna strategija podrazumijevaju stalno inoviranje u cilju poboljšanja ponuđenih proizvoda. Kao rezultat se javlja povećanje profitabilnosti. Filozofija koja leži iza ovog pristupa je stvaranje životnog vijeka novog proizvoda, a na taj način postojeći proizvod zastarijeva.

*Horizontalna integracija* - kada se glavna strategija korporacije bazira na rastu kroz kupovinu jednog ili više sličnih poslova koji djeluju u istom stadiju proizvodno/marketingškog lanca. Za korporacije sa horizontalnom integracijom rizik proizilazi iz povećanog obavezivanja prema jednoj vrsti posla.

*Vertikalna integracija* – kada glavna strategija korporacije podrazumijeva kupovinu poslova koji snabdijevaju firmu inputima ili služe kao kupci za proizvode korporacije, može biti: vertikalna integracija unazad i vertikalna integracija unaprijed.

Vertikalna integracija unazad se javlja kada se firma povezuje s onima koji su joj prethodili u toku proizvoda, npr. proizvođač ulaže u izvore sirovina.

Vertikalna integracija unaprijed se javlja kada se korporacija povezuje s onima koji slijede iza nje u toku proizvoda, npr. proizvođač kupuje maloprodajni lanac. Za korporacije sa vertikalnom integracijom rizici su rezultati ekspanzije korporacije na nova polja, zbog čega strateški menadžeri moraju da prošire osnovu svojih kompetencija i usvoje dodatne odgovornosti.

*Zajednička ulaganja*- predstavljaju glavnu strategiju kada dvije ili više korporacija imaju zajednički interes u određenoj oblasti, ali im nedostaje neka neophodna komponenta za uspjeh u određenoj oblasti. Ciljevi zajedničkih ulaganja:

- omogućavanje ulaska na strano tržište
- podjela rizika i dobiti
- zajednički razvoj tehnologije
- zajednički razvoj proizvoda
- usklađivanje s državno-pravnom regulativom.

*Koncentrična diverzifikacija*- predstavlja kupovinu sličnih ili srodnih poslova. Koncentrična diverzifikacija predstavlja dodavanje posla koji je srodan korporaciji u smislu tehnologije, tržišta ili proizvoda. Izabrani novi poslovi posjeduju visok stepen kompatibilnosti sa postojećim poslovima.

*Konglomeratska diverzifikacija*- se zasniva na restrukturiranju poslovnog portfolia uvođenjem novih proizvoda koji nemaju povezanost sa tekućom tehnologijom, proizvodima ili tržištima [Mašić, 2001, str. 223]

*Ograničenje-štednja/zaokret/promjena* – nameće se u situaciji kada se posao suoči sa opadanjem profita. U takvim situacijama strateški menadžeri vjeruju da korporacija može opstati na slijedeća dva načina:

- smanjenjem troškova (smanjenje radne snage, iznajmljivanje opreme, i sl.)
- smanjenjem osnovnih sredstava.

*Lišavanje*- uključuje prodaju posla ili važnih komponenti posla. Postoje različiti razlozi lišavanja:

- kupljeni posao ne odgovara korporaciji koja je izvršila kupovinu
- financijske potrebe korporacije
- vladine aktivnosti (suzbijanje monopola i sl.)

*Likvidacija*- podrazumijeva prodaju posla u dijelovima, a samo ponekad u cjelini. [Kurtić, 2011, str. 152]

## POSLOVNI PORTFOLIO

Poslovni portfolio je karakterističan za korporacije koje imaju mnogo različitih poslovnih područja koja nisu međusobno povezana te je nužan različit pristup svakom od tih područja. Poslovnim portfolioom se korporacija promatra kao skup različitih cjelina od kojih svaka ima svoju konkurentsku poslovnu strategiju, a koje se koordiniraju kako bi se osigurao relativno trajan opstanak i razvoj svake od tih cjelina i firmi u cjelini.

Kada korporacija ima više djelatnosti, odnosno kada je sastavljena od manjeg ili većeg broja poslovnih jedinica, nužno je utvrditi kakav je portfolio, odnosno na kojim segmentima tržišta egzistiraju ti proizvodi i kakva je njihova pozicija.

Naime, velika je vjerojatnost da različiti poslovi koje korporacija vodi imaju različite poslovne strategije, što za posljedicu ima drugačiji pristup svakom od njih, a upravo mu to omogućavaju portfolio matrice. Analiza strateških opcija treba se upotrijebiti portfolio analizom jer su portfolio matrice alat koji pomaže u optimiziranju strateškog odlučivanja [Tipurić, 2005, str. 126]. Matrice poslovnog portfolia prikazuju se dvodimenzionalnim grafikonom u okviru kojega se uspoređuje strateška pozicija svakog proizvoda, linije proizvoda ili poslovne jedinice poduzeća [Mencer, 2003, str. 80].

Portfolio analiza pomaže u odgovorima: „šta, gdje i kada mijenjati“, a u najpoznatije modele spadaju:

- *BCG matrica* -portfolio matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela,
- *GE matrica* -portfolio matrica industrijske privlačnosti i poslovne snage,
- *ADL matrica* -portfolio matrica životnog ciklusa industrije i konkurentskog položaja.

*BCG matricu* razvila je **Boston Consulting Group** kao pomoć u strateškom odlučivanju, posebno u identifikaciji potreba za kapitalom strateških poslovnih jedinica i optimizaciji tokova korporacijskog novca [Buble, 2005, p. 126] BCG portfolio matrica je osnov za izgradnju ukupne korporacijske strategije i njena interpretacija osigurava jednostavan, ali ujedno cjelovit prikaz snaga i slabosti korporacijskog portfolija poslovnih jedinica, a temelji se na transferima novca. Promatrajući s pozicije korporacije, dejstvo se postiže tako da određeni djelovi poslovnog sistema ostvaruju profit čiji dio koriste drugi djelovi sistema kao podršku svom dugoročnom rastu i očekivanim budućim profitima.

Polazeći od istraživanja koje je sprovela BCG, zaključeno je da se strategijska pozicija posla određuje prema dva obilježja: relativnog tržišnog učešća i stope rasta tržišta. Pod relativnim tržišnim učešćem podrazumijeva se tržišno učešće proizvoda određenog proizvođača u odnosu na najvećeg (vodećeg) konkurenta.

Stopa rasta tržišta (SRT) koja predstavlja izraz ekstremne atraktivnosti tržišta za posao preduzeća, može biti:

- pozitivna – što označava rastuće tržište,
- nula – što označava statičko tržište, i

- negativna – što indicira opadajuće tržište u perspektivi.



Slika br. 2. BCG matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela

Izvor: www.singidunum.ac.rs, B. Mašić Strategijski Menadžment,

Polazeći od pokazatelja o relativnom tržišnom učešću i stopi rasta tržišta, moguće je sve proizvode (poslove) organizacije smjestiti u četiri različite strategijske pozicije koje su date u četiri kvadrata matrice. Uobičajeno je da se dimenzije matrice dijele u dva dijela: nisko i visoko tržišno učešće, i niska i visoka stopa rasta tržišta. Svaki kvadrat na matrici ima sopstveno značenje.

*Zvijezda proizvodi* imaju natprosječnu stopu rasta prodaje i usmjereni su ka dostizanju dominantnog položaja na tržištu. Zbog brzog rasta tržišta, ovi proizvodi (poslovi) zahtijevaju investiranje i veliku pažnju menadžmenta da bi se održala njihova pozicija na tržištu. Oni ostvaruju skroman gotovinski tok, koji može biti pozitivan i negativan, u zavisnosti od promjena i zahtjeva za reinvestiranjem da bi se zadržala pozicija pri postojećem brzom rastu tržišta.

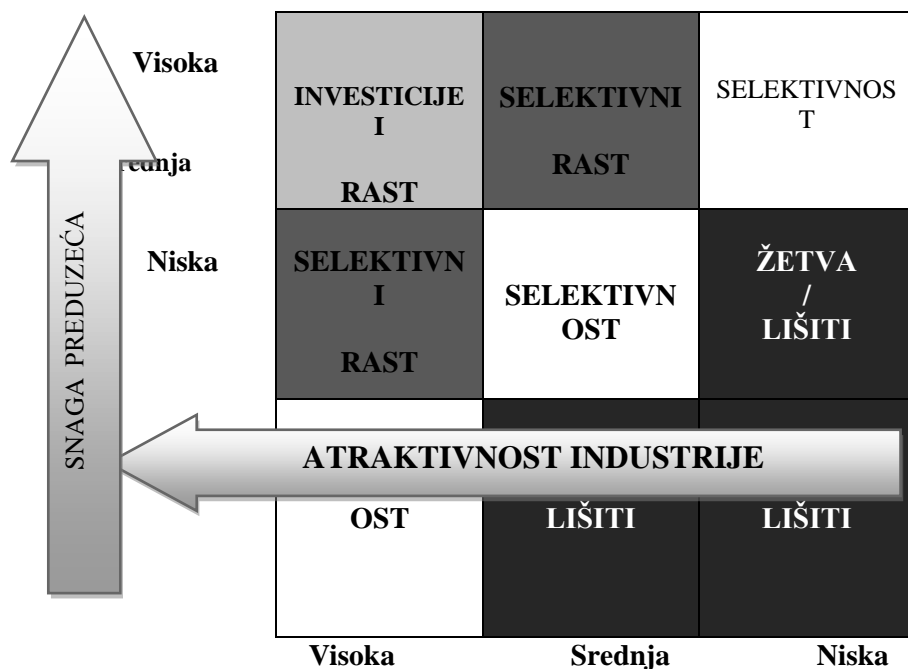
*Krave muzare- zreli proizvodi* su proizvodi sa visokim relativnim učešćem na tržištu i niskim (neznatno rastućim ili stagnirajućim) rastom tržišta. Kombinacija visokog tržišnog učešća na tržištu koje sporo raste ima za rezultat generisanje velikih profita, odnosno velikih pozitivnih gotovinskih tokova. Gotovinski tok je pozitivan zbog malih ulaganja i jake konkurentske pozicije posla organizacije. Spor rast tržišta ne zahtijeva velika ulaganja da bi se zadržala pozicija na tržištu.

*Znaci pitanja- problematična djeca.* Proizvodi (poslovi) koji se karakterišu niskim tržišnim učešćem na izrazito rastućim tržištima, pozicioniraju se u gornjem desnom polju matrice, nazivaju se "znaci pitanja", "problematična djeca". Po pravilu ovi proizvodi obećavaju ali nema garancije da će napredovati do statusa vodećeg posla.

*Stagnirajući proizvodi - Psi* Ovi proizvodi (poslovi) imaju karakteristike niskog tržišnog učešća i niske stope rasta tržišta, drugim riječima nisko relativno tržišno učešće na tržištu koje sporo raste ili stagnira.

Preduzeće treba imati: dovoljno veliko učešće proizvoda po kvadratu „Krave muzare“, budući da su ovdje stečeni viškovi finansiranja potrebni za finansiranje „Zvijezda“ dovoljne količine za Strategijske poslovne jedinice (SPJ) u položaju „Zvijezde“ kao osnova za budući posao, kao i po mogućnosti manje (SPJ) u položaju „Psi“ pošto one u ovom slučaju znače kočnicu za strateški ukupni položaj preduzeća [Kurtić, 2011, str. 207.]

*General Electric matrica* - General Electric koristeći usluge konsultantske kuće "McKinsey and Company" razvili su popularan i snažan portfolio pristup: atraktivnost industrije–snaga preduzeća matrica. Na slici 3 dati su bazični elementi "atraktivnost–snaga" matrice, koja se sastoji od 9 blokova:



Slika 3. McKinsey/General Electric matrica  
Izvor: [Mašić, 2001]

Atraktivnost industrije, odnosno kritičnih eksternih faktora uspjeha izražava se kroz faktore kao što su: veličina tržišta, stopa rasta tržišta, cikličnost, konkurentska struktura, barijere ulaska, profitabilnost industrije, tehnologija, inflacija, regulacija, raspoloživost radne snage, društvene, ekološke, političke i pravne odluke. Značaj svakog od ovih faktora iskazuje se posebno, a ukupan uticaj mjeri atraktivnošću industrije kojoj preduzeće pripada. Pri tom je potrebno istaći da se navedeni faktori mjere na bazi istorijskih i aktuelnih podataka, ali se predviđaju i budući trendovi svakog od eksternih faktora da bi se mogla dati procjena o atraktivnosti (privlačnosti) industrije u kojoj posluje preduzeće.

Primjena GE matrice zapravo pokazuje na potrebu niskog, prosječnog i visokog prioriteta investiranja, odnosno ova matrica pruža usmjerenje opće strategije na strategiju agresivne ekspanzije, defanzivnu strategiju ili strategiju povlačenja iz posla.

*ADL matrica* - Konsultantska firma Arthur D. Little (ili skraćeno ADL) razvila je portfolio matricu koja se bazira na koordinatama: "konkurentska pozicija preduzeća" i "faze zrelosti industrije". Kao parametre za utvrđivanje snage, odnosno konkurentske pozicije preduzeća koriste se: stepen korištenja kapaciteta, nivo rentabiliteta, stanje vertikalne (unazad i unaprijed) integracije u odnosu na konkurenciju, prednosti po osnovu distinktivnosti, patentne zaštićenosti proizvoda i sklonosti riziku. Za utvrđivanje faze zrelosti životnog ciklusa industrije, kojoj pripada svaki posao preduzeća, koriste se parametri kao što su: stopa tržišnog rasta, potencijal tržišnog rasta, širina proizvodnih linija, broj konkurenata, distribucija tržišnog učešća između konkurenata, lojalnost potrošača, ulazne barijere i tehnologija. Primjena ADL matrice, izuzetno je važna u onim situacijama kada se strateške cjeline korporacije usko definiraju prema samo jednoj industriji, a najpoželjnija je u slučajevima kada se preduzeće sastoji od tehnološki managmentski povezanih skupina proizvoda/tržišta koji pripadaju različitim industrijama [Tipurić, 2005, str. 140].

*Shell matrica* - matrica politike usmjeravanja, razvijena u okviru Shell Chemicals Company operiše sa koordinatama: perspektiva poslovnog sektora i pozicija preduzeća. Sastoji se od devet blokova. Perspektiva poslovnog sektora, odnosno kritičnih eksternih faktora poslovnog uspjeha, ocjenjuje se na osnovu slijedećih faktora: tržišta, konkurencije, tehnologije, ekonomije, vlade, dobavljača, geografije i društva.

## ZAKLJUČAK

Zbog velikog broja materijalnih resursa, ljudskih resursa, tehnologije, znanja, Strateškom menadžmentu je teško planirati i upravljati ovako velikim organizacijama, zbog toga je veoma važno odrediti strateške nivoe

korporacije. Kao što smo već istakli, Korporacijska strategija je rezultat postavljenog koncepta strategijskog razvoja korporacije kao cijeline, usvojene vizije i postavljene misije. Ona obuhvata globalne ciljeve, opredjeljenje poslovne filozofije korporacije, identifikaciju tržišta na kojima će poslovati, određuje u kakvim okvirima i na kakav način će sprovoditi to poslovanje. U zavisnosti od veličine, vrste poslovanja, korporacijska strategija donosi smjernice i određuje ciljeve na nivou korporacije kroz glavnu strategiju i poslovni portfolio. Top menadžment ima zadatak da odluči koje strategije će korporacija koristiti kako bi se ostvarili zacrtani ciljevi korporacije, odnosno, zbog konstantnih promjena u poslovnom okruženju, menadžment mora uvoditi nove strategije djelovanja. Pri razvoju novih strategija, top menadžment mora ići u pravcu u kojem se promjene koriste kao šansa za uspjeh korporacije.

## **LITERATURA**

- [1] Kurtić, A., (2011). Menadžment poslovnih sistema, Off Set, Tuzla 2011.
- [2] Kovač, R., (1994). Uresničevanje strategije podjetla po projektom načinu, doktorska disertacija, EPF, Maribor.
- [3] Mašić, B., (2001). Strategijski Menadžment, Univerzitet "Braća Karić", Beograd.
- [4] Tipurić, D.; u: Buble, M. (red) et.al. (2005). Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb.
- [5] Mencer, I.(2003). Strateški menadžment i poslovna politika, Vitagraf, Rijeka.