

KORPORATIVNO-STRATEGIJSKA ANALIZA RESURSA

CORPORATE-STRATEGIC RESOURCE ANALYSIS

Srećko Novaković¹

Sažetak: Korporativnom strategijom se smatraju organizacijske/kompanijske osnovne smernice za budućnost, njena svrha i smisao postojanja, njena ambicija, njeni resursi i kako je interaktivno povezana sa okruženjem u kome funkcioniše. Drugim rečima korporativna strategija je identifikacija svrhe i smisla postojanja preduzeća, kao i kreiranje planova i aktivnosti da se ta svrha i smisao i ostvare. Ona definiše u kojoj se oblasti poslovanja kompanija nalazi ili treba da se nalazi i kakva kompanija jeste ili treba da bude. Kvalitetna korporativno-strategijska analiza resursa mora odgovoriti na niz značajnih pitanja, među kojima su primarna pitanja korporativnog nivoa, pitanja individualnog biznisa.

Kompanija mora upravljati strategijama u tri osnovne oblasti: kompanijski interni resursi - strategija resursa, eksterno okruženje kompanije - strategija okruženja i kompanijska sposobnost dodavanja vrednosti onome što radi - strategija dodatne vrednosti.

Ključne reči: resursi, strategija, strategijske promene, konkurentska prednost, kompanijski resurs, tržište

Abstract: Corporate-strategy considers company's basic directives for the future, meaning and purpose of the company, company's resources and ambitions and of course, its interactions with the surroundings within it already functions. In other words, corporate-strategy means identification of existing enterprise purpose and meaning and also creating plans and activities for realizing intended meaning and purpose. It defines exact business areas that company is in and should be in the near future. Qualitative corporate-strategic resource analysis should answer a lot of significant questions, particularly questions of corporate level and individual business. Company has to manage three basic areas of strategy: company internal resources - resource strategy, external company surroundings - surrounding strategy and company competence in adding values to what it is doing - added value strategy.

Key words: resources, strategy, strategic changes, competition primacy, company resources, market

¹ Dr Srećko Novaković, Holding kompanija „SOLID“ AD, Subotica

1. Uvod

Svaka kompanija mora upravljati strategijama u tri glavne oblasti: kompanijski interni resursi – strategija resursa, eksterno okruženje kompanije – strategija okruženja, i kompanijska sposobnost dodavanja vrednosti onome što radi – strategija dodatne vrednosti.

Strategija mora da obuhvati pet elemenata: dugoročna održivost odluka, proces kreiranja i stvaranja, konkurentska prednost, iskorišćenje veza između kompanije i okruženja, i vizija.

Proces korporativne strategije se realizuje kroz tri koraka: strategijska analiza – okruženje, resursi, vizija, misija, ciljevi; razvoj strategije – strateške opcije, selekcija, identifikacija strategijskih puteva ka napred, uticaj strategijske strukture i stila; implementacija strategije.

Preskriptivni i savremeni pristup strategijskom procesu, posmatraju kompanijske resurse kao osnovu za razvoj strategija.

Oba dominantna pravca koja posmatraju strateške probleme – preskriptivni i savremeni, na resurse preduzeća gledaju kao na izuzetno važan faktor poslovanja, međutim, suštinski se ova dva pravca razlikuju.

2. Analiza resursa i konkurentska prednost iz perspektive resursa

Tokom 80-ih i 90-ih godina, na bazi radova Michaela Portera, celokupna analiza konkurentskih prednosti vršena je iz tzv. *perspektive tržišta*, i karakteristična je za preskriptivni pristup korporativnoj strategiji. Tek krajem 90-tih, na bazi sublimirane građe većeg broja autora, nastaje analiza resursa u funkciji sticanja i održavanja konkurentске prednosti, iz tzv. *perspektive samih resursa*.

Devedesetih godina prošlog veka, rađena su brojna istraživanja koja su trebala da potvrde Porterove teze da se profit u preduzećima stvara sledećim redosledom aktivnosti: identifikacija profitabilnog tržišta – stvaranje konkurentске prednosti na nivou cele industrijske grane/biznisa. Međutim, dobijeni rezultati tu tvrdnju nisu potvrdili, već upravo suprotno – najveći doprinos profitabilnosti kompanije su davali njeni organizacioni delovi – strateške poslovne jedinice, a ne kako je Porter tvrdio, celina korporacije ili celina industrijske grane/biznisa.

Tabela 1. Doprinos profitabilnosti²

Izvor unutar korporacije	Doprinos ukupnoj profitabilnosti
Vlasnička prava	0,80%
Industrijska grana	8,30%
Ciklični efekti	7,80%
Specifični efekti SPJa	46,40%
Neobjašnjeni faktori	36,70%
Σ	100%

Izvor: Rumelt R. (1991) Koliko je industrijska grana zaista važna?

„Strategic Management Journal” (March 1991: 64–75)

² „Strategic Management Journal” (march 1991: 64–75)

Ukoliko bi Porterove tvrdnje bile tačne, onda bi sva preduzeća u grani trebalo da imaju približno iste nivoe profitabilnosti, što, naravno nije slučaj u stvarnosti.

Sušтина novog pristupa se ogleda u odbacivanju Porterovih zajedničkih strategija i interesa na nivou grane, i svođenju analize na striktno individualni nivo preduzeća i njegovih SPJ-a. Po novom pristupu – izvori konkurentske prednosti leže u individualnim resursima svakog pojedinačnog preduzeća!

Savremeni pristup, uprkos nepostojanju potpune saglasnosti eksperata, ističe 7 elemenata resursno bazirane konkurentske prednosti:

1. Stalni (prioritetni) i Stečeni resursi – suština se ogleda u tome da je strategijski uspeh kompanije mnogo izvesniji ukoliko je baziran na već postojećim snagama i resursima koje preduzeće duže vreme ima. Neizvesnost uspeha je veća ukoliko se radi o nečemu potpuno novom – novoj sferi poslovanja, tj. tek stečenim resursima. Ekonomisti ovo nazivaju stazom zavisnosti.
2. Sposobnost inoviranja – ponajviše omogućava proboj konkurentske prednosti.
3. Biti zaista konkurentan – identifikacija kompanijskih resursa kao snage preduzeća nije dovoljna. Resursi moraju zaista biti bolji u komparaciji sa konkurentima.
4. Zamenjivost – ukoliko su neki resursi nezamenjivi to predstavlja pravu konkurentsku prednost.
5. Podobnost – sam po sebi kompanijski resurs može imati i jedinstvenost i potencijal za stvaranje konkurentske prednosti, ali on mora biti tako iskorišten tj. kompatibilan i podoban, da u svojoj funkciji u preduzeću daje maksimalni/sinergetski efekat.
6. Trajnost – resursi preduzeća, njihov potencijal i iskorištenost, moraju uvek podrazumevati i određenu, uslovno rečeno dužu, vremensku dimenziju.
7. Imitiranje – svi kompanijski resursi, da bi mogli biti izvor konkurentske prednosti, moraju biti teški konkurentima za kopiranje i imitiranje. Tu su posebno značajni faktori kao: a) opipljiva jedinstvenost – geografska lokacija, *brand name* i sl., b) kauzalna dvosmislenost – složeni procesi i/ili uzročno-posledične veze godinama stvarane u preduzeću, c) brana investicija – spremnost da se rizikuje i uloži u nova tržišta i nove poslove.

U stvarnosti, svaka kompanija, u cilju stvaranja i zadržavanja konkurentske prednosti, kombinuje retko sve, već češće samo neke od ovih sedam elemenata, i to se odnosi na individualnu dimenziju svakog preduzeća. Ova jedinstvena struktura resursa čini osnovu konkurentske prednosti i nazivaju se ključni resursi.

U okviru ključnih resursa jedna oblast je posebno značajna, a to je sposobnost inoviranja koja najčešće ima relativno kraću vremensku dimenziju, ali je svakako najbitnija i veoma se retko susreće. Sposobnost inoviranja čini tzv. resurse prodora u kompaniji. Ostali resursi koje preduzeće ima, a koji ne spadaju u prve dve grupe, što ne znači da ne mogu biti izvori konkurentske prednosti – naprotiv, nazivaju se osnovni resursi. Oni možda nisu jedinstveni, ali ukoliko su u funkciji i ukoliko su iskorišteni na adekvatan način, mogu takođe biti faktor uspeha u odnosu na konkurente. To može biti npr. informaciona mreža unutar preduzeća.

Na kraju, svako preduzeće poseduje ili kupuje i tzv. periferne resurse, npr. spoljni savetnici, vrhunski transport ili sl., koji mogu biti izvor konkurentske prednosti za preduzeće.

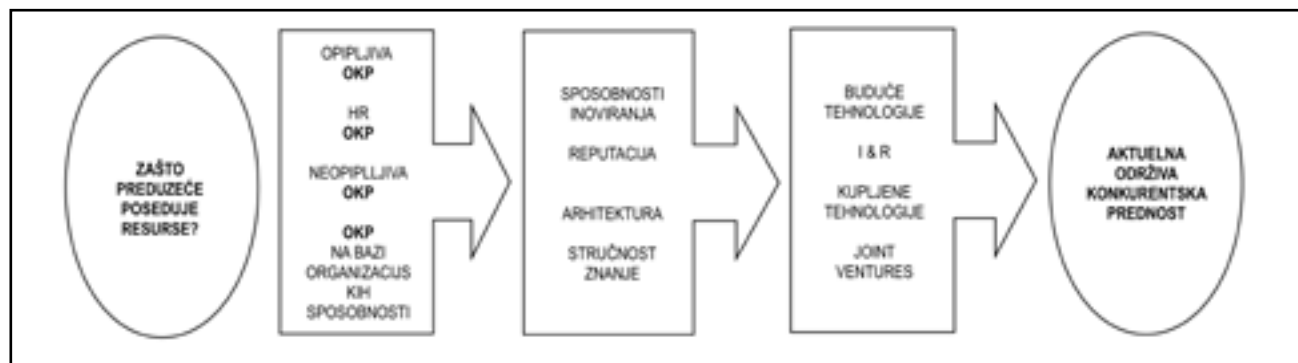
3. Identifikacija resursa koji omogućavaju održivu konkurentsku prednost – OKP

Kako bi bili u mogućnosti da utvrdimo koji su to resursi koji preduzeću omogućavaju *održivu konkurentsku prednost* – OKP, neophodno je početi od analize svih resursa koje preduzeće poseduje. To je veoma složen zadatak, jer kako smo ranije istakli, brojni su resursi preduzeća kojima je veoma teško utvrditi njihovu realnu, aktuelnu i buduću vrednost, npr. patenti ili liderstvo.

Sve resurse preduzeća možemo podeliti u 3 osnovne kategorije:

1. Opipljivi resursi → to su „fizički” resursi preduzeća, veoma jasni i konkretni –
2. Neopipljivi resursi → nemaju fizičko prisustvo, ali predstavljaju veoma realnu korist za preduzeće – *brand name, usluge, tehnologija i sl.*
3. Organizacijske sposobnosti → tu spadaju – *veštine, rutine, menadžment i liderstvo.*

U stvarnosti, ova analiza treba uvek da se fokusira na ključne resurse preduzeća i da omogući identifikaciju ključnih faktora uspeha, koji preduzeću omogućavaju dodavanje vrednosti i stvaranje održive konkurentске prednosti.



Sl.1. - Identifikacija resursa koji omogućavaju OKP

U analizi OKP posebno je značajno istražiti sledeća dva elementa:

1. Sposobnosti po kojima se razlikujemo u odnosu na konkurente;
2. Ključne oblasti stručnosti.

Prvi elemenat, po profesoru John Kay-u je veoma značajan prilikom sticanja OKP i odnosi se na tri jedinstvena resursa preduzeća, koji su kompleksni i teško ih je kvantifikovati:

- Arhitektura;
- Reputacija;
- Sposobnost inoviranja.

Arhitektura → predstavlja mrežu odnosa i ugovora unutra preduzeća, ali i odnose sa drugim preduzećima i subjektima. Značaj arhitekture se ogleda u njenim mogućnostima, znanju i rutini da odgovori na promene koje donosi tržište i da omogući razmenu informacija unutar i van preduzeća.

Reputacija → omogućava preduzeću da komunicira i manipuliše poželjnim informacijama sa svojim potrošačima. Ima dugoročnu vremensku dimenziju efekata, ali i zahteva duži vremenski period da bi se izgradila.

Sposobnost inoviranja → neka preduzeća su sklonija i uspešnija u procesu inovacija od drugih, zahvaljujući svojoj strukturi, kulturi, definisanim procedurama i sistemu nagrađivanja. Ovo je posebna strategijska oblast koja zahteva maksimalnu pažnju i analizu, pa se često dešava da oni koji su nešto novo izmislili to ne komercijalizuju, već to učini neko drugi – brži i pronicljiviji.

Sušтина celokupne analize je u tome da se utvrdi kako se resursi mogu upotrebiti da bi se ostvarila OKP, uz uvažavanje svih promena koje mogu nastati tokom vremena.

Drugi element rezultat je rada autora Hamela i Prahalada koji su se, u funkciji analize OKP, bavili područjem:

- ključne stručnosti;
- ključne veštine.

Oni definišu ključne stručnosti kao grupu proizvodnih sposobnosti i tehnologija koje omogućavaju preduzeću da obezbedi određene koristi svojim potrošačima. Ove stručnosti obuhvataju i liderstvo koje kompanija ili već poseduje ili želi da stvori u odnosu na svoje konkurente.

Ključne veštine su osnovni, fundamentalni resurs svakog preduzeća i predstavljaju specifična znanja o određenoj oblasti, i sposobnosti da se zadaci izvrše efikasnije i efektivnije u odnosu na druge.

Ključne stručnosti integrišu veštine, znanje i tehnologiju, čija kombinacija preduzeću može doneti OKP. Autori smatraju da u ključne stručnosti spadaju:

- Vrednovanje od strane potrošača – stručnosti moraju imati stvaran uticaj na to kako potrošači percipiraju preduzeće i njegove proizvode i/ili usluge.
- Različitost u odnosu na konkurente – mora biti zaista jedinstvena. Ukoliko cela industrijska grana ima veštinu i stručnost, onda ona ne može biti ključna. To može biti samo ako je zaista posebna i retka.
- Mogućnost proširenja – ključne veštine i stručnosti moraju omogućiti osnovi proizvoda i/ili usluge da se proširi u odnosu na postojeće stanje. One moraju imati sposobnost da budu primenjive i na druge grupe proizvoda i/ili usluga, tj. na široku lepezu aktivnosti i procesa u preduzeću.

Ono što je važno istaći jeste da su ključne veštine i stručnosti vitalni početni faktor konkurentske borbe i moraju se posedovati pre nego što preduzeće nastupi na tržištu³. David Sainsbury, predstavljajući glavnog maloprodajnog lanca u Ujedinjenom Kraljevstvu je istakao:

³ David Sainsbury, predstavljajući glavnog maloprodajnog lanca u Ujedinjenom Kraljevstvu je istakao: koncept ključnih veština je lakše primeniti u velikim, a ne u malim preduzećima – primena koncepta je najveća na tržištu elektronike.

- koncept ključnih vještina je lakše primeniti u velikim, a ne u malim preduzećima,
- primena koncepta je najveća na tržištu elektronike

Osnovni nedostatak koncepta „Ključnih stručnosti i vještina” se ogleda u neobuhvatanju doprinosa drugih elemenata u ostvarivanju OKP, kao što su *brand name*, patent, geografska lokacija, a koje pak naglašava resursno bazirana analiza.

Mišljenje koje se javlja u poslednjih nekoliko godina, jeste da upravljanje znanjem u preduzeću predstavlja glavni izvor konkurentske prednosti, i omogućava mu da bude uvek ispred konkurenata. Pod znanjem se podrazumevaju tokom godina akumulirane veštine, rutine i sposobnosti, koje oblikuju mogućnosti preduzeća da se takmiči i opstane na tržištu. Znanje se nikako ne sme shvatiti kao statička kategorija, naprotiv.

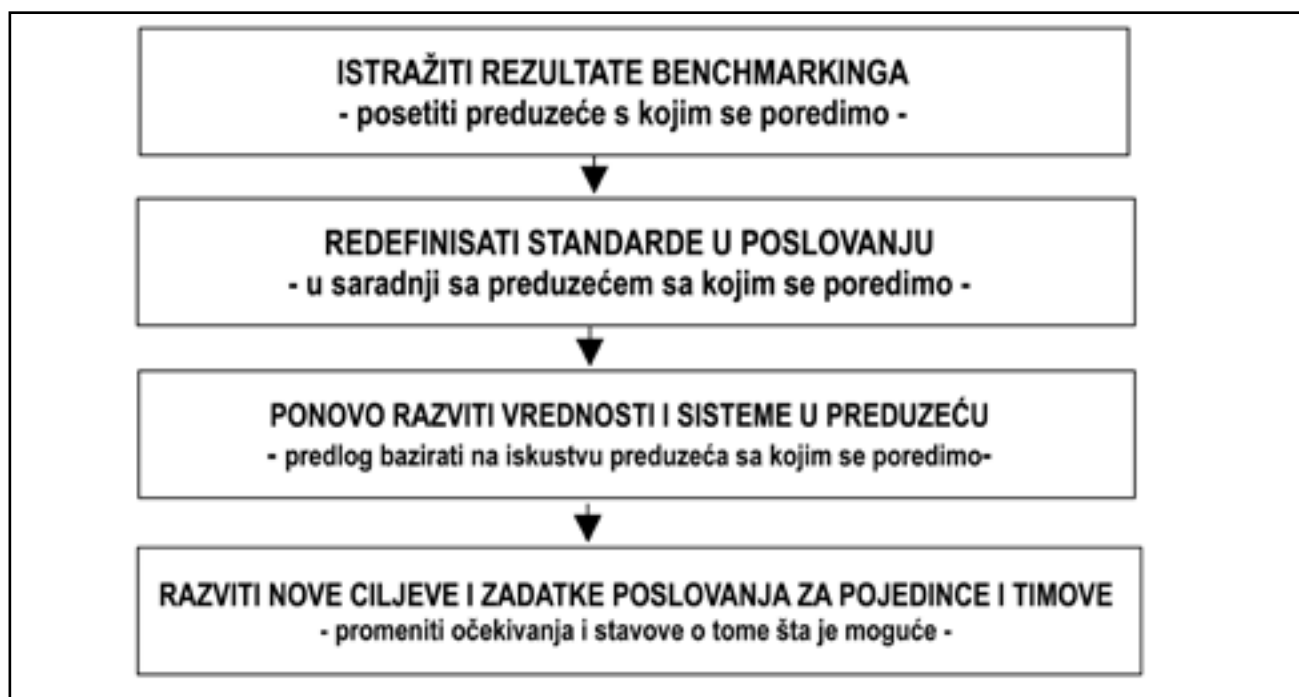
4. Unapređenje konkurentske prednosti

Nakon analize resursa, gotovo sva preduzeća otkriju da poseduju, ukoliko poseduju, svega nekoliko zaista konkurentnih resursa koji se razlikuju u odnosu na druge resurse, kako preduzeća, tako i konkurenata. Međutim, ova analiza, kako je to već u nekoliko navrata istaknuto, ima svoj osnovni nedostatak – statična je. Analiza dodatne vrednosti se odnosi na trenutnu situaciju, bez dimenzije budućnosti, a identifikacija sedam ključnih elemenata uspeha je, opet, obuhvaćena samo trenutnim stanjem, zanemarujući čak i skoriju budućnost.

Iz navedenih razloga, svako preduzeće koje poseduje konkurentsku prednost mora razmišljati o njenom održavanju i unapređenju. Postoje 3 karakteristična načina kako se to može ostvariti:

- ✓ benchmarking
- ✓ eksploatacija postojećih resursa-leveridž poluga
- ✓ unapređenje/podizanje resursa

Benchmarking – način unapređenja konkurentske prednosti kroz poređenje sa praksom drugih konkurenata, kako bi se identifikovale mogućnosti napredka. Poređenje ne mora podrazumevati preduzeće iz iste industrijske grane, već je suština da se poređenje uvek vrši sa preduzećima koja su lideri tj. koja su bolja od konkurenata.



Sl. 2. Benchmarking

Eksploatacija postojećih resursa – leveridž poluga – podrazumeva maksimalno iskorišćenje svih resursa u preduzeću. Postojeći resursi se mogu eksploatirati u 5 područja:

1. Koncentracija → usmeriti resurse na ključne ciljeve preduzeća, i akcentirati one resurse koji imaju najveći uticaj na dodatnu vrednost.
2. Konzervacija → koristi svaki, pa i najmanji deo resursa, čak i reciklažu, gde god je to moguće.
3. Akumulacija → prodreti duboko u sve sfere funkcionisanja preduzeća, kako bi se utvrdilo gde postoji akumulirano znanje i veštine, i kako ih kombinovati sa kupljenim veštinama iz okruženja.
4. Komplementarnost → kombinovati sve elemente tj. resurse na način da se međusobno dopunjuju i pokrivaju nedostatke što imaju.
5. Obnavljanje → što pre doći do rezultata, vodeći računa o tome da se resursi ne iscrpe.

Unapređenje/podizanje resursa – nažalost, rezultati analize konkurentnosti, mogu preduzeću pokazati da ono poseduje veoma malu, ili nikakvu, konkurentsku prednost, ali da ono i dalje nastavlja da stvara i dodaje vrednost svojim inputima. Ovo je naročito karakteristično za branše u kojima je cena finalnog proizvoda ključni element diferenciranja u odnosu na konkurente – poljoprivredna proizvodnja ili metalurgija npr. U toj situaciji preduzeće može reagovati na 3 načina:

- Dodati nove resurse postojećim proizvodima i uslugama, npr. brandirati svoje artikule⁴.
- Direktno poboljšati resurse koji su pod pretnjom konkurencije, npr. kupovinom nove moderne opreme⁵.
- Dodati komplementarne resurse – što će omogućiti korak napred u odnosu na konkurente.

⁴ Kao što je INTEL uradio sa svojim procesorima „Intel Inside”.

⁵ Joint Ventures aranžmanima kao što su to uradili Daimler-Chrysler i od dve srednje napravili jednu ogromnu, globalnu kompaniju.

5. Zaključak

Resursi su *sredstva* pomoću kojih kompanija stvara novu vrednost. Na osnovu te vrednosti, zaposleni dobijaju plate, država ubira poreze, akcionari podižu dividende, ili se ta vrednost re-investira za budućnost kompanije. Na bazi resursa se međusobno kompanije razlikuju, i na temeljima njih uspešne kompanije stvaraju održivu konkurentsku prednost.

Analiza resursa u okviru kompanija ne podrazumeva samo istraživanje uloge i doprinosa glavnih resursa poslovnom rezultatu, već takođe i razumevanje dva ključna područja⁶:

- a) Kako resursi obezbeđuju profit kompanijama i kako obezbeđuju pružanje različitih vrsta usluga u tzv. javnim preduzećima?
- b) Kako resursi omogućavaju kompanijama da se bore i opstaju u borbi sa konkurencijom?

Resursi i okruženje su dva osnovna faktora uspeha nekog preduzeća, ali se mora uvažavati pravilo da je svaka industrijska grana i svako preduzeće u njoj – slučaj sam za sebe.

Težnja preduzeća za konkurentskom prednošću u odnosu na konkurente, zahteva od preduzeća da sa mnogo jačom moći ubeđivanja nego što je drugi imaju, ponudi tržištu i potrošačima nešto sasvim različito i bolje. Iz ovog razloga, analiza resursa mora obuhvatati ne samo analizu industrijske grane kao celine, već se zahteva i posebno naglašava *analiza resursa pojedinačnog preduzeća*. Možemo videti da bi analiza grane mogla dovesti do zaključka da je faktor uspeha moćan prodajni i marketing tim.

6. Literatura

- [1] Babić, M., Stavrić, B., (2003) *Menadžment – struktura i funkcije*, Beograd, KIZ
- [2] Dasgupta P., Heal G., (1994) *The optimal depletion of exhaustible resources*, „Review Economics Studies”, New York
- [3] Haberberg, A., Rieple, A., (2001) *The Strategic management of Organisations*, Prentice Hall
- [4] Levi-Jakšić, M., (2001) *Strateški menadžment tehnologije*, Beograd, FON
- [5] Mašić, B., Lončarević, R., (2002) *Menadžment škole i novi pristupi*, Banja Luka, Ekonomski fakultet
- [6] Todorović, J., i dr., (2002) *Strategijski menadžment*, Beograd, ZIT
- [7] Todorović, J., (1985) *Koncepcija strategije rasta preduzeća*, Beograd, Naučna knjiga
- [8] Todosijević, R. B. (1986) *Prognostika u funkciji razvoja proizvodnih sistema*, Subotica, Beograd, Ekonomski fakultet, Savremena administracija

⁶ Odgovori na postavljena pitanja predstavljaju osnovu za formulisanje strategije u preduzeću.