

ZNAČAJ I ULOGA STRATEGIJSKOG ALATA USKLAĐENE LISTE U UPRAVLJANJU DIVERSIFIKOVANIM PREDUZEĆIMA

Opravdanost primjene strategije diversifikacije izvodi se iz uspješnosti korporativnog menadžmenta diversifikovanog preduzeća da doda vrijednost portfoliju stratezijskih poslovnih jedinica u svom sastavu u većem iznosu nego što bi to one mogle same postići ili pod nečijom tuđom kontrolom. Takav nivo dodate vrijednosti moguće je ostvariti identifikovanjem i korištenjem stratezijskih sprega između samih stratezijskih poslovnih jedinica ili između stratezijskih poslovnih jedinica i korporativnog menadžmenta. Budući da stratezijske sprega, koje predstavljaju specifične odnose povezanosti i međuzavisnosti, u savremenim preduzećima postoje najčešće među različitim oblicima neopipljive aktive često ostaju neiskorištene jer ih nije lako identifikovati. Čak i kada se prepoznaju mogućnosti za ostvarenje stratezijskih sprega, nije ih lako ostvariti jer je često potrebno usklađeno djelovanje različitih organizacionih cjelina na različitim hijerarhijskim nivoima. Zato izuzetan značaj u upravljanju savremenim diversifikovanim preduzećima ima stratezijski alat *Usklađena lista* (eng. *Balanced Scorecard*).

Ključne riječi: usklađena lista, stratezijski menadžment, strategija diversifikacije

1. Uvod

Korporativni menadžment u diversifikovanom preduzeću ne može da utiče direktno na stvaranje vrijednosti, već samo indirektno preko uticaja na poslovanje pojedinačnih poslovnih djelatnosti (stratezijskih poslovnih jedinica) u svom sastavu. Dodavanje vrijednosti portfoliju stratezijskih poslovnih jedinica predstavlja osnovu opravdanosti postojanja korporativnog vrha. Predmet ovog rada je analiza mogućnosti da se pomoću Usklađene liste, savremenog alata stratezijskog menadžmenta, olakša korporativnim menadžerima da postignu usklađivanje strategija na različitim nivoima preduzeća, u cilju iskorištenja stratezijskih sprega i dodavanja vrijednosti poslovnim i funkcionalnim jedinicama. Polazna hipoteza je da sistem usklađene liste kao alat stratezijskog menadžmenta može da pruži korporativnim menadžerima kvalitetan okvir za usklađivanje

* Rosić Mladen, master – diplomirani ekonomista, DOO „ZP Komerc“ Vršani, BiH; e-mail: mladenro@yahoo.com

poslovanja različitih poslovnih jedinica, za identifikovanje i iskorištenje strateških sprega, kao i za prenošenje znanja i kompetencija korporativnog vrha na poslovne jedinice u sastavu preduzeća. Na taj način sistem usklađene liste može biti od pomoći korporativnim menadžerima da ostvare svoju osnovnu ulogu.

Značaj ove teme potiče od činjenica da je korporativna strategija jedna od relevantnih i uvijek aktuelnih tema u stratežijskom menadžmentu i da Usklađena lista predstavlja jedan od najsavremenijih koncepata u oblasti upravljanja performansama. Zato je pitanje mogućnosti za unaprijeđenje performansi korporativne strategije pomoću Usklađene liste vrlo interesantna i aktuelna tema.

U ocjeni opravdanosti korporativne strategije polazi se od principa menadžmenta zasnovanog na vrijednosti, a to je da je osnovni cilj svake strategije stvaranje vrijednosti za vlasnike preduzeća. Zatim će biti ispitana uloga korporativnog vrha u dodavanju vrijednosti pojedinačnim SPJ i SFJ, a potom će biti istražene mogućnosti sistema Usklađene liste da pomogne u rješavanju onih problema sa kojima se susreće menadžment preduzeća u implementiranju korporativne strategije.

2. Specifičnosti stratežijskog menadžmenta u diversifikovanim preduzećima

2.1. Pojam i svrha korporativne strategije

Pitanje strategije preduzeća je pitanje na koji način će preduzeće stvoriti vrijednost za akcionare. Strategija preduzeća koje se sastoji od samo jedne djelatnosti formuliše se na tri nivoa: na nivou djelatnosti – konkurentska strategija, na nivou funkcionalnih područja, kao i na operativnom nivou. U slučaju diversifikovanog preduzeća koje se sastoji od više od jednog biznisa, strategija se formuliše još i na nivou preduzeća kao cjeline – korporativna strategija¹.

Treba istaći da postoji velika razlika između strategije SPJ (konkurentske strategije) i korporativne strategije diversifikovanog preduzeća. Strategija SPJ zasniva se na stvaranju superiornog prijedloga vrijednosti za potrošače, čime se nastoji ostvariti konkurentska prednost u djelatnosti u kojoj SPJ posluje. Konkurentska strategija vezana je za pojedinačnu poslovnu djelatnost. Korporativna strategija se suštinski bitno razlikuje od konkurentske strategije. Korporativni menadžment diversifikovanog preduzeća koje u svom sastavu ima više različitih SPJ, tj. posluje u više poslovnih djelatnosti, ne može direktno da stvara konkurentsku prednost jer nema direktan kontakt sa potrošačima. Jedino može da utiče na stvaranje konkurentske prednosti svake od pojedinačnih SPJ u njenom sastavu. Otuda se vidi da diversifikovana preduzeća moraju da upravljaju strategijom na dva nivoa: na nivou poslovne jedinice strategija se zasniva na pita-

¹ Thompson A. Arthur Jr., Strickland A. J. III: *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings*, McGraw-Hill Higher Education, 2001, 52.

nju kako ostvariti konkurentsku prednost, a na nivou korporacije strategija se bavi pitanjem na koji način korporativni vrh može da doda vrijednost portfoliju postojećih SPJ u svom sastavu. Da bi korporativna strategija zaista vodila stvaranju vrijednosti za vlasnike, neophodno je postići da diversifikovano preduzeće bude sposobno za stvaranje veće vrijednosti nego što bi to bile u stanju pojedinačne SPJ u njegovom sastavu poslujući svako za sebe, odnosno neophodno je da se ostvare sinergetski efekti.

Korporativni vrh može da doda vrijednost poslovnim jedinicama, ali takođe može i da umani vrijednost. Svaka SPJ u posjedu diversifikovanog preduzeća je cjelina koja bi mogla da posluje nezavisno. Ekonomska vrijednost takvih pojedinačnih strateških poslovnih jedinica korespondira diskontovanoj vrijednosti projektovanih novčanih tokova tih SPJ u budućnosti. Osim u slučaju ako stavljanje različitih biznisa pod jedinstveni korporativni krov ne vodi povećanju očekivanih novčanih tokova pojedinačnih SPJ u odnosu na nivo koji bi SPJ ostvarile kao samostalna preduzeća, dovodi se u pitanje opravdanost diversifikacije kao strategije rasta preduzeća.

Opravdanost diversifikacije često se pravda smanjenjem nivoa nesistematskog rizika uključivanjem u portfolio preduzeća koja posluju u različitim djelatnostima. Međutim, značajna zamjerka ovom razlogu za diversifikaciju je da investitori mogu i sami diversifikovati sopstveni portfolio jednostavnim ulaganjem u akcije različitih preduzeća na tržištu kapitala, za što im nije potreban posrednik u obliku korporativnog vrha preduzeća. Jedino u slučaju nepostojanja aktivnog tržišta kapitala može se diversifikacija pravdati smanjenjem nesistematskog rizika. Eliminisanjem smanjenja rizika kao potencijalnog razloga za diversifikaciju još više se naglašava značaj neophodnosti ostvarivanja sinergetskih efekata kod diversifikovanih preduzeća.

Bitna karakteristika korporativnog vrha je da samo njegovo postojanje dodaje određene troškove i ograničenja koja umanjuju vrijednost poslovnih jedinica. Tu se prije svega misli na fiksne troškove funkcionisanja korporativne uprave koji dodatno opterećuju dobitna ostvarenja poslovnih jedinica, ali takođe i brojna ograničenja koja se odnose na smanjenje fleksibilnosti SPJ usljed usklađivanja poslovanja SPJ sa korporativnom strategijom. Iz tog razloga, sinergetski efekti moraju da prevaziđu visinu troškova korporativnog vrha da bi se moglo govoriti o vrijednosti stvorenoj diversifikacijom. Ukupna vrijednost diversifikovanog preduzeća može se izračunati, dakle, kao zbir vrijednosti pojedinačnih SPJ i dodate vrijednosti korporativnog vrha. Dodatom vrijednošću korporativnog vrha nazivamo razliku vrijednosti pozitivnih (sinergetskih) efekata koji su posljedica aktivne uloge korporativnog vrha u upravljanju diversifikovanim preduzećem i troškova funkcionisanja korporativnog vrha. Suština korporativne strategije je u dodavanju vrijednosti poslovnim jedinicama u iznosu većem od troškova funkcionisanja korporativnog vrha.

2.2. Uloga korporativnog menadžmenta u dodavanju vrijednosti SPJ

Ispunjenju zadatka korporativne strategije može se pristupiti na nekoliko načina u zavisnosti od koncepta uloge korporativnog vrha. U relevantnoj literaturi mogu se izdvojiti sljedeći koncepti uloge korporativnog vrha u dodavanju vrijednosti poslovnim jedinicama: portfolio menadžer, menadžer sinergije i menadžer roditeljstva².

Portfolio menadžer predstavlja neku vrstu agenta koji posreduje u korist akcionara na finansijskom tržištu i upravlja različitim SPJ na efikasniji i efektivniji način nego što bi to mogli sami akcionari. Njegova uloga je u identifikovanju i pripajanju potcijenjenih SPJ i poboljšavanju njihovih performansi. Za koncept portfolio menadžmenta nije mnogo bitna povezanost između djelatnosti preduzeća koja se pripajaju. Dodavanje vrijednosti zasniva se na usmjeravanju finansijskih resursa od biznisa koji generišu gotovinu prema biznisima koji imaju visok potencijal rasta i visoke potrebe za gotovinom. Prema relevantnoj ekonomskoj literaturi, mogućnosti za stvaranje dodatke vrijednosti preduzeća sve su veće što se pristup ulozi preduzeća kreće od portfolio menadžmenta ka dijeljenju zajedničkih aktivnosti i resursa i transferu znanja i vještina, tj. ključnih kompetencija. Zato u ovom radu kao relevantne za analizu uloge korporativnog menadžmenta uzimamo ulogu menadžera sinergije i ulogu menadžera roditeljstva.

Koncepti menadžera sinergije i menadžera roditeljstva zasnivaju se na međusobnoj povezanosti biznisa u okviru korporativne cjeline i na povezanosti pojedinačnog biznisa i korporativnog vrha. Menadžer sinergije teži da ostvari sinergetske efekte koji se mogu izvući iz odnosa međuzavisnosti poslovnih jedinica u korporativnom portfoliju. Međuzavisnost postoji ukoliko postoje strateški vrijedne sprege, odnosno kada se poslovanje jedne SPJ ili SFJ „uklapa“ sa poslovanjem drugih SPJ ili SFJ u portfoliju preduzeća. To se može postići na sljedeće načine³:

- Dijeljenje zajedničkih aktivnosti (resursa). Ako postoji dovoljno sličnosti između aktivnosti u lancu vrijednosti različitih SPJ onda te aktivnosti mogu biti dijeljene. Različite SPJ mogu, na primjer, koristiti zajednički sistem distribucije, zajedničke prodajne objekte, ili proizvodne pogone. Dijeljenje aktivnosti mora biti fokusirano na one aktivnosti koje su značajne za stvaranje konkurentne prednosti na nivou SPJ.
- Prenošenje znanja i vještina između lanaca vrijednosti različitih poslovnih jedinica. Iako pojedine SPJ imaju odvojene lance vrijednosti, znanje o načinu obavljanja aktivnosti može se prenositi između SPJ čime se stvara mogućnost za usvajanje najbolje prakse.

² Johnson G., Scholes K., Whittington R.: *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, seventh edition, Financial Times Prentice Hall, 2005, 308-314.

³ Porter E. Michael: „From Competitive Advantage to Corporate Strategy“, *Harvard Business Review*, Vol. 65. 3/May - June 1987, 54-57.

U oba slučaja, uloga korporativnog vrha je u identifikovanju nivoa povezanosti lanaca vrijednosti pojedinih SPJ i kreiranju odgovarajućih mehanizama i struktura namjenjenih podsticanju i olakšavanju saradnje između SPJ.

Menadžer roditelj nastoji da upotrijebi sopstvene kompetencije da unaprijedi sposobnost poslovnih jedinica za stvaranje vrijednosti u iznosu većem nego što bi to SPJ mogle kao nezavisne ili pod nečijom drugom kontrolom. Kempbel, Guld i Aleksander nazivaju tu sposobnost preduzeća „parenting advantage“ što u direktnom prevodu znači prednost koja potiče od roditeljstva⁴. Korporativni vrh može, na primjer, da ima visoko iskustvo u oblasti marketinga, finansija ili istraživanja i razvoja, koje može iskoristiti da u toj oblasti poslovanja unaprijedi performanse SPJ. Uloga menadžera roditeljstva je u pronalaženju mogućnosti roditeljstva, odnosno u pronalaženju biznisa koji ne ostvaruju maksimalan potencijal u oblastima u kojima korporativni vrh ima visoke kompetencije. Mogućnosti roditeljstva zasnivaju se na korištenju jezgra kompetentnosti kao i na centralizovanju na nivou preduzeća i specijalizaciji pojedinih aktivnosti podrške koje se mogu iskoristiti za unapređenje poslovanja većeg broja pojedinačnih SPJ istovremeno. Dakle, prema ulozi menadžera roditeljstva, izvori sinergetskih efekata proizlaze iz odnosa međuzavisnosti samog korporativnog vrha i SPJ i SFJ u korporativnom portfoliju.

2.3. Uticaj organizacione strukture na implementaciju strategije preduzeća

Diversifikovano preduzeće predstavlja skup različitih biznisa, resursa, aktivnosti, znanja i vještina među kojima postoji određeni odnos međuzavisnosti. Da bi korporativni vrh ostvario svoju ulogu i dodao vrijednost portfoliju biznisa u sastavu korporacije, potrebno je da različiti elementi preduzeća funkcionišu usklađeno i čine koherentnu cjelinu čija vrijednost prevazilazi vrijednost svojih pojedinačnih dijelova. Da bi se to postiglo, neophodno je odgovarajuće konfigurisanje organizacije na način koji će omogućiti takav nivo integracije. U tom smislu, preduzeća moraju da definišu neke formalne odnose između različitih dijelova preduzeća. Ti odnosi čine organizacionu strukturu preduzeća. U ekonomskoj literaturi, brojni radovi su posvećeni proučavanju odnosa između organizacione strukture i uspješnosti implementacije strategije i činjenica je da odabir odgovarajuće organizacione strukture ima značajan uticaj na strategiju preduzeća.

Funkcionalna, divizionarna i matična struktura su osnovni i najčešći oblici organizacione strukture. Kao dalja nadogradnja ovih osnovnih struktura, razvijene su timska i projektna organizaciona struktura. U novijoj ekonomskoj praksi razvijene su i složenije organizacione strukture koje funkcionišu uzduž i poprijeko tradicionalnih linija komande i odgovornosti, kao što su mrežna i virtuelna struktura i tzv. Velkro organizacija, koja se može rastaviti na sastavne dijelove

⁴ Campbell Andrew, Goold Michael, Alexander Marcus: „Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage“, *Harvard Business Review*, Vol. 73. 2/March – April 1995, 121.

i ponovo sastaviti prilagođavajući se promjenama u okruženju. Organizaciona struktura je glavni element organizacione konfiguracije, ali bez obzira na to za koji oblik organizacione strukture se preduzeće opredjeli, ona nije sama po sebi dovoljna da bi organizacija funkcionisala na pravi način. Unutar bilo koje organizacione strukture funkcionišu različiti procesi i različiti formalni i neformalni odnosi koje takođe treba integrisati i uskladiti sa strategijom. U savremenom, dinamičnom poslovnom okruženju, svaka organizaciona struktura je previše statična da bi se samo putem nje moglo postići da različiti dijelovi diversifikovanog preduzeća funkcionišu kao jedno.

Struktura mora biti usklađena sa strategijom, a strategija mora biti usklađena sa uslovima poslovnog okruženja. U brzo promjenjivom poslovnom okruženju, ne vrijedi stalno prilagođavati organizacionu strukturu strategiji, već je logičnije tražiti odgovarajući sistem koji može usaglasiti strategiju sa strukturom bez većih promjena u samoj strukturi. Takav jedan sistem predstavlja sistem Usklađene liste.

3. Upravljanje strategijom pomoću sistema usklađene liste

Sistem Usklađene liste prvobitno je razvijen kao moćan alat za upravljanje strategijom na nivou pojedinačne SPJ. Kroz četiri perspektive, uz pomoć ciljeva, mjerila, zadataka i inicijativa, i jasno uočljivih uzročno-posljedičnih odnosa među njima, Usklađena lista olakšava preduzeću da efektivno i efikasno iskoristi nematerijalnu aktivnu, da obavlja adekvatne interne procese i tako stvori superioran prijedlog vrijednosti za potrošača, ostvari konkurentsku prednost na tržištu i tako dovede do zadovoljavajućih finansijskih rezultata preduzeća. Najveća snaga Usklađene liste je upravo u „usklađivanju“. Na nivou SPJ, Usklađena lista povezuje kratkoročne aktivnosti na nižim operativnim nivoima, sve do aktivnosti pojedinačnog zaposlenog, sa dugoročnom strategijom. Prirodno djeluje ideja da se logika Usklađene liste može proširiti i na diversifikovana preduzeća koja u svom portfoliju imaju više različitih strateških poslovnih jedinica.

Princip funkcionisanja Usklađene liste na korporativnom nivou je isti kao i na nivou SPJ, ali razlika je u ciljevima i objektima usklađivanja. Na nivou SPJ usklađuju se operativne aktivnosti sa strategijom u cilju implementacije konkurentne strategije koja se ogleda u stvaranju superiornog prijedloga vrijednosti za potrošače. Za razliku od pojedinačne SPJ, diversifikovano preduzeće ne učestvuje direktno u konkurentskom takmičenju na tržištu roba i usluga, već to čine SPJ u njegovom sastavu. Pored SPJ, velika preduzeća u svom sastavu obično imaju i neke poslovne funkcije (finansije, ljudski resursi, istraživanje i razvoj i sl.) centralizovane na nivou cijelog preduzeća koje pružaju usluge podrške SPJ, koristeći prednosti veće stručnosti i specijalizacije u svojim funkcionalnim područjima. Takve centralizovane poslovne funkcije nazivaju se strategijske funkcio-

nalne jedinice (SFJ) i predstavljaju dio korporativnog osoblja. Stvaranje vrijednosti na nivou diversifikovanog preduzeća zavisi od usaglašenog i koordiniranog poslovanja SPJ i SFJ u sastavu preduzeća koje vodi ostvarivanju takvih rezultata kakve pojedinačne SPJ ne bi mogle ostvariti kao nezavisne ili pod nečijom drugom kontrolom. Dakle, preduzeće mora da igra aktivnu ulogu u usklađivanju poslovanja poslovnih jedinica u svom sastavu da bi se ostvarili sinergetski efekti.

U vršenju uticaja na usklađivanje aktivnosti i resursa preduzeća, značajnu pomoć korporativnom menadžmentu može da pruži sistem Usklađene liste sa svojim uzročno-posljedičnim vezama. Svi faktori koji imaju uticaja na ostvarivanje strategijskih sprega treba da budu artikulisani u Usklađenoj listi preduzeća (korporativnoj Usklađenoj listi). Usklađena lista preduzeća treba da bude prevedena u set strateških prioriteta koji moraju biti pojašnjeni i komunicirani svim poslovnim i funkcionalnim jedinicama u preduzeću. Komunikacija i usklađivanje strateških prioriteta preduzeća vrši se na tri nivoa⁵:

- Usklađivanje korporativnog vrha sa strategijskim poslovnim jedinicama i strategijskim funkcionalnim jedinicama. Nakon razvijanja strategije na nivou preduzeća, svaka SPJ i SFJ razvija dugoročni plan i Usklađenu listu konzistentnu sa korporativnom Usklađenom listom. Strategijska mapa i Usklađena lista svake SPJ moraju biti dvostruko usaglašene. S jedne strane, one moraju da odražavaju suštinu konkurentске strategije, odnosno da pomažu usklađivanje nematerijalne i materijalne aktive u pravcu osnaživanja internih procesa koji vode stvaranju prijedloga vrijednosti za potrošače i realizovanju finansijskih ciljeva vlasnika. S druge strane, one moraju biti usklađene sa korporativnim strategijskim temama i doprinositi ostvarivanju dodatne vrijednosti preduzeća putem stvaranja sinergetskih efekata.
- Usklađivanje strategijskih poslovnih jedinica i strategijskih funkcionalnih jedinica. Pored usklađivanja poslovanja SPJ, koje direktno učestvuju u stvaranju vrijednosti na tržištu, vrijednost preduzeća može poticati i od usklađivanja centralizovanih poslovnih funkcija (npr. ljudski resursi, IT sektor, finansije, planiranje) koje pružaju podršku SPJ u implementaciji njihove strategije. Sistem Usklađene liste omogućava preduzeću da iskoristi sve prednosti centralizovanja poslovnih funkcija na nivou preduzeća, i da uskladi aktivnosti SFJ tako da doprinose efikasnijoj i efektivnijoj implementaciji strategije SPJ. Tradicionalno se SFJ, u računovodstvenom smislu, tretiraju kao diskrecioni troškovni centri. Kreiranjem Strategijske mape i Usklađene liste, ove pomoćne jedinice od troškovnih centara postaju strategijski partneri koji doprinose konkurentskoj prednosti strategijskih poslovnih jedinica.

⁵ Kaplan S. Robert, Norton P. David: *Alignment: Using The Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press, Boston 2006, 10-15.

- Usklađivanje sa eksternim interesnim grupama. Pored usklađivanja internih poslovnih i pomoćnih jedinica, preduzeće može iskoristiti sistem Usklađene liste za unapređenje komunikacije sa vlasnicima i ključnim stejkholderima. Putem Strategijske mape, strategija se jednostavno može prezentirati upravnom odboru, a pojedine kompanije prilažu Strategijske mape čak i uz godišnje izvještaje. Takođe, prilika za stvaranje vrijednosti može se naći i u usklađivanju sa ključnim eksternim partnerima – ključnim kupcima, dobavljačima i partnerima u zajedničkim poduhvatima. Time se omogućava lakše dolaženje do konsenzusa oko zajedničkih ciljeva, boljeg razumjevanja i jačanja povjerenja. Usklađena lista pomjera fokus sa praćenja cijena i troškova na mjerenje odnosa, usluge, pravovremenosti, inovacija, kvaliteta i fleksibilnosti.

Upotrebom korporativne Usklađene liste i Strategijske mape u funkciji usklađivanja strategije preduzeća sa strategijama poslovnih jedinica i eksternih interesnih grupa, mogu se ostvariti značajne koristi za preduzeće. Usklađena lista pruža dobar okvir za usklađivanje organizacione strukture i strategije fokusirajući odvojene poslovne jedinice i različite poslovne funkcije ka istom cilju. Strategijska mapa, koja prikazuje odnose međuzavisnosti između performansi na različitim nivoima organizacije, predstavlja adekvatan alat menadžmenta za identifikovanje i ocjenu vrijednosti strategijskih sprega od kojih zavisi uloga korporativnog vrha u dodavanju vrijednosti poslovnim jedinicama. Mjereći i usklađujući performanse različitih poslovnih jedinica u sastavu preduzeća, Usklađena lista omogućava preduzeću da identifikuje vrijednost tih poslovnih jedinica kao nezavisnih i da obuhvati uticaj korporativnog vrha na poboljšanje performansi tih poslovnih jedinica, odnosno da mjeri kolika je dodata vrijednost koja potiče od preduzeća. Dakle, Usklađena lista predstavlja sveobuhvatan okvir za mjerenje performansi diversifikovanog preduzeća.

3.1. Usklađivanje strategije preduzeća sa strategijama SPJ

Osnovna ideja vezano za usklađivanje poslovnih jedinica putem Usklađene liste preduzeća je da se prati da li i na koji način preduzeće dodaje vrijednost kolekciji poslovnih jedinica u svom portfoliju. Usklađena lista i Strategijska mapa daju dobar okvir za razumijevanje vrijednosti koja potiče od uticaja preduzeća na poslovanje poslovnih jedinica. Vrijednost koja potiče od preduzeća (korporativnog menadžmenta) zasniva se na usklađivanju aktivnosti i resursa svojih poslovnih jedinica tako da im se omogući da stvore više vrijednosti nego što bi uspjele kao nezavisna preduzeća.

Usklađena lista SPJ mjeri uticaj ključnih faktora uspjeha na poslovanje poslovne jedinice kroz četiri perspektive: finansijsku, potrošačku, internih procesa i perspektivu učenja i rasta. I Usklađena lista preduzeća zasniva se na iden-

tičnom okviru koji u četiri perspektive definiše strateške prioritete preduzeća i usklađuje ih sa strategijama poslovnih jedinica. Strateški prioriteti preduzeća definišu se na osnovu izvora sinergetskih efekata koji vode stvaranju dodate vrijednosti koja potiče od preduzeća. Strategija preduzeća kao cjeline treba da odgovori na pitanje kako postići da preduzeće kao cjelina vrijedi više od prostog zbira poslovnih jedinica u svom sastavu. Koristeći okvir Usklađene liste moguće je raščlaniti to pitanje u četiri perspektive:

- **Finansijska perspektiva:** Na koji način možemo povećati vrijednost poslovnih jedinica u portfoliju preduzeća? Preduzeće može dodati vrijednost poslovnim jedinicama čisto putem ostvarivanja finansijske sinergije, koja se zasniva na superiornoj alokaciji finansijskih resursa i balansiranju rizika. Ostvarivanje finansijske sinergije nije zasnovano na povezanosti lanaca vrijednosti poslovnih jedinica u portfoliju preduzeća. Iako su poznati primjeri kompanija koje svoj uspjeh zasnivaju na ostvarivanju finansijske sinergije (kao što je Berkšir Hatavej, na čelu sa poznatim Vorenom Bafetom), danas se pristup diversifikaciji preduzeća pretežno zasniva na odnosu povezanosti između poslovnih jedinica koji se odražava kroz ostale tri perspektive Usklađene liste.
- **Perspektiva potrošača:** Kako možemo dijeliti pristup potrošačima i povećati ukupnu vrijednost potrošača? Poznato je Pareto pravilo da 80% prometa preduzeća potiče od 20% zadovoljnih potrošača. Zadovoljstvo potrošača posljedica je dugoročnog niza aktivnosti preduzeća na isporučivanju odgovarajuće vrijednosti potrošačima i značajno utiče na vrijednost preduzeća. Sinergetski efekti mogu se ostvariti korištenjem iste baze zadovoljnih potrošača za prodaju drugih proizvoda i usluga koje proizvode ostale poslovne jedinice u okviru istog preduzeća, pogotovo ako se prodaju pod istim korporativnim brendom.
- **Perspektiva internih procesa:** Kako možemo upravljati poslovnim procesima da bi ostvarili ekonomiju obima ili integraciju lanca vrijednosti? U velikim preduzećima moguće je ostvariti koristi ekonomije obima obavljajući zajedničke interne procese od strane različitih poslovnih jedinica.
- **Perspektiva učenja i rasta:** Kako možemo razvijati i dijeliti nematerijalnu aktivnu? Najveća opravdanost strategije diversifikacije postoji u slučaju postojanja ključnih kompetencija. Zato, i najveći sinergetski efekti upravo se mogu postići razvijanjem i dijeljenjem nematerijalne aktive. Aktivnim usklađivanjem nematerijalne aktive – znanja i vještina zaposlenih, tehnologije, orgnaizacione kulture i liderstva preko poslovnih i funkcionalnih jedinica preduzeća mogu stvoriti sinergiju koja vodi realizaciji opipljivih finansijskih rezultata preduzeća kao cjeline.

Uspješna korporativna strategija podrazumjeva, prije svega, identifikovanje strategijskih sprega koje vode stvaranju sinergetskih efekata. U tome značajno

može pomoći okvir Strategijske mape koji pomoću vizuelno preglednog sistema uzročno-posljedičnih veza omogućava lakše identifikovanje odnosa i uticaja između različitih SPJ. Zatim je neophodno fokusirati sve organizacione dijelove preduzeća na aktivnosti koje vode maksimalnom iskorištavanju tih strategijskih sprega. Kreiranjem Usklađene liste preduzeća i postavljanjem strateških prioriteta preduzeća kao cjeline, omogućava se dalje usklađivanje poslovnih i funkcionalnih jedinica i eksternih interesnih grupa sa ciljem da se iskoriste sinergijski efekti.

3.2. Usklađivanje strategija SFJ

Nakon usklađivanja strategije preduzeća sa strategijama SPJ, potrebno je usaglasiti i strategije strategijskih funkcionalnih jedinica sa strategijom preduzeća i sa strategijama poslovnih jedinica. U cilju agregiranja specijalizovanog znanja u različitim funkcionalnim poslovnim područjima, većina preduzeća posjeduje centralizovane funkcionalne jedinice na nivou preduzeća kao cjeline, čija uloga je da pružaju stručnu podršku SPJ u izvršenju njihovih strategija. Međutim, posjedovanje centralizovanih funkcionalnih jedinica na nivou preduzeća ili divizije, takođe značajno troškovno opterećuje budžet preduzeća.

Opravdanost postojanja centralizovanih funkcionalnih područja na nivou preduzeća trebalo bi da zavisi od uticaja njihove podrške poslovnim jedinicama u stvaranju vrijednosti. Pitanje koje se postavlja je: kako mjeriti doprinos podrške SFJ povećanju stvorene vrijednosti na nivou poslovnih jedinica? Na ovo pitanje je nemoguće dati precizan odgovor iz prostog razloga što se podrška SFJ poslovnim jedinicama manifestuje u neopipljivom obliku, tako da je nemoguće kvantitativno mjeriti intenzitet uticaja. Za razliku od SPJ, čiji se rezultati poslovanja javljaju u vidu proizvoda i usluga čija vrijednost se može precizno mjeriti, rezultati poslovanja SFJ se najčešće javljaju u vidu podrške ekspertskog znanja čiji se troškovi ne mogu direktno alocirati na proizvode i usluge poslovnih jedinica. Zato se SFJ u tradicionalnoj literaturi iz oblasti upravljačkog računovodstva tratraju kao diskrecioni troškovni centri. Pored troškova koje izazivaju, centralizovana funkcionalna područja na korporativnom nivou često predstavljaju problem u smislu iznalaženja adekvatne organizacione strukture. Centralizacija funkcija sama po sebi teži da vodi stvaranju birokratske i nefleksibilne organizacije koja više koči nego što pomaže implementaciju strategije poslovnih jedinica. Slaba horizontalna i vertikalna komunikacija van okvira sopstvenog funkcionalnog područja vodi nerazumjevanju potreba ostalih funkcionalnih područja, čime se stvara „efekat silosa“, kao i potreba decentralizovanih poslovnih jedinica za lokalnim prilagođavanjem strategije.

Izazov koji se postavlja pred preduzeće je da uskladi strategije poslovnih funkcija sa strategijama poslovnih jedinica i korporativnog vrha na takav način da SFJ budu fleksibilne i responsibilne prema njihovim potrebama, kako bi im pružile takav nivo podrške koji bi vodio stvaranju konkurentne prednosti. Da

li postoji mogućnost za takav nivo usklađivanja, moguće je utvrditi poređenjem sa opcijom outsourcinga pojedinačnih poslovnih funkcija. Naime, na eksternom tržištu usluga mogu se naći nezavisne kompanije koje se profesionalno bave pružanjem specijalizovanih usluga u oblasti pojedinačnih funkcionalnih područja koja preduzeće posjeduje. Na primjer, preduzeće može imati centralizovan sektor računovodstva u okviru sopstvenog preduzeća ili može koristiti usluge nezavisnog računovodstvenog preduzeća. Prosta logika upućuje na ulaganje sopstvenih sredstava preduzeća u one poslovne oblasti u kojima preduzeće posjeduje jezgro kompetentnosti, a sporedne usluge podrške nabavljati na eksternom tržištu, od preduzeća koja su specijalizovana i mogu pružiti usluge poslovne podrške po nižoj cijeni i kvalitetnije. Ostavljanje centralizovanih funkcionalnih područja u okviru sopstvenog preduzeća može se pravdati jedino ako postoji mogućnost da sopstvene SFJ pružaju usluge po nižoj internoj cijeni nego što to mogu nezavisna eksterna preduzeća ili ako mogu ponuditi diferenciran prijedlog vrijednosti poslovnim jedinicama, superioran u odnosu na eksterna preduzeća. Ukoliko ne postoje takve mogućnosti, onda SFJ praktično ne mogu pomoći poslovnim jedinicama u stvaranju veće vrijednosti i te poslovne funkcije je isplativije iznajmljivati na eksternom tržištu poslovnih usluga.

Okvir Usklađene liste predstavlja adekvatan menadžerski alat za usklađivanje strategija funkcionalnih područja sa strategijom preduzeća i poslovnih jedinica. Kaplan i Norton predstavili su dva modela kreiranja Usklađene liste za usklađivanje strategijskih funkcionalnih jedinica⁶:

- Model strateškog partnera: poslovne jedinice razvijaju Usklađene liste koje odražavaju korporativne prioritete i strategije pojedinačnih SPJ, a SFJ se pojavljuju kao partneri u tom procesu.
- „Business in a Business“ model: SFJ smatraju sebe zasebnim poslovnim jedinicama, a strategijske poslovne jedinice smatraju svojim klijentima.

Prema modelu strateškog partnera prvo se kreiraju Usklađena lista preduzeća i Usklađene liste SPJ koje direktno prodaju proizvode i usluge na tržištu. Nakon toga se kreiraju Usklađene liste SFJ, što omogućava SFJ da se fokusiraju upravo na podršku SPJ u njihovom nastupu na eksternom tržištu. Proces usklađivanja odvija se u nekoliko koraka:

- 1) Sporazum o pružanju usluga: prvi korak u usklađivanju odnosi se na stvaranje formalnog sporazuma o očekivanim uslugama i troškovima. Neophodno je postići potpuno razumjevanje strategije preduzeća i poslovnih jedinica od strane SFJ. U tome najviše i doprinosi prethodno kreiranje Strategijske mape i Usklađene liste poslovnih jedinica. Nakon toga, svaka pojedinačna SFJ definiše u kojim oblastima može pomoći

⁶ Kaplan S. Robert, Norton P. David: *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston 2001, 192.

- preduzeću i poslovnim jedinicama u implementaciji njihovih strateških prioriteta.
- 2) Kreiranje Usklađene liste SFJ: nakon razumjevanja strateških prioriteta u čijem ostvarenju SFJ mogu biti od pomoći, potrebno je uskladiti internu organizaciju u okviru svake SFJ i definisati na koji način će SFJ najefikasnije i najefektivnije pružiti podršku SPJ.
 - 3) Povezujuća lista ciljeva: strategija SFJ zasniva se na poboljšanju performansi koje ostvaruju SPJ. U Usklađenoj listi SFJ nalaze se ciljevi, mjerila i zadaci kojima se prate performanse internih aktivnosti u okviru poslovnih funkcija. Međutim, pošto te aktivnosti moraju voditi poboljšanju performansi poslovnih jedinica kojima SFJ pružaju podršku, one moraju preuzeti odgovornost i zasluge za poboljšanje poslovanja SPJ koje potiče od podrške SFJ. U povezujućoj listi nalaze se ciljevi i mjerila SPJ čije performanse moraju biti unaprijeđene uticajem podrške funkcionalnih jedinica.
 - 4) Pružanje povratnih informacija: SFJ povremeno moraju dobiti povratne informacije o aktuelnim performansama SPJ.

Drugi model Usklađene liste SFJ predlaže da se na djelatnost SFJ gleda kao na „preduzeće unutar preduzeća“ (business in a business). Mnoga velika preduzeća imaju ogromna funkcionalna odjeljenja koja se mogu porediti sa bilo kojom nezavisnom kompanijom na tržištu i teoretski bi mogle da funkcionišu kao samostalne SPJ koje pružaju usluge iz oblasti svog funkcionalnog područja. Međutim postoje značajne razlike između SFJ i samostalnih preduzeća. Cilj internih funkcionalnih jedinica nije stvaranje profita na tržištu. One ne prodaju svoje usluge na eksternom tržištu, već su orijentisane na pružanje poslovne podrške internim klijentima – strategijskim poslovnim jedinicama.

Usklađena lista predstavlja upravljački alat koji menadžmentu funkcionalnih područja omogućava da izgradi profesionalan i konkurentski orijentisan pristup zadovoljavanju potreba poslovnih jedinica, sličan pristupu koji bi zauzeli eksterni dobavljači poslovnih usluga, usput koristeći sve prednosti internog posjedovanja funkcionalnih odjeljenja. Ovaj pristup promovise funkcionalnu izvrsnost čime se kompenzuje nedostatak eksplicitnih veza sa Usklađenim listama preduzeća i SPJ. Pošto menadžment SFJ vidi sebe kao preduzeće u okviru preduzeća, ono razvija Usklađenu listu sličnu Usklađenim listama poslovnih jedinica, samo što umjesto zadovoljavanja potreba eksternih potrošača, Usklađena lista SFJ ima za cilj zadovoljavanje potreba internih strategijskih poslovnih jedinica.

4. Prevođenje sinergije u operativne termine putem sistema usklađene liste

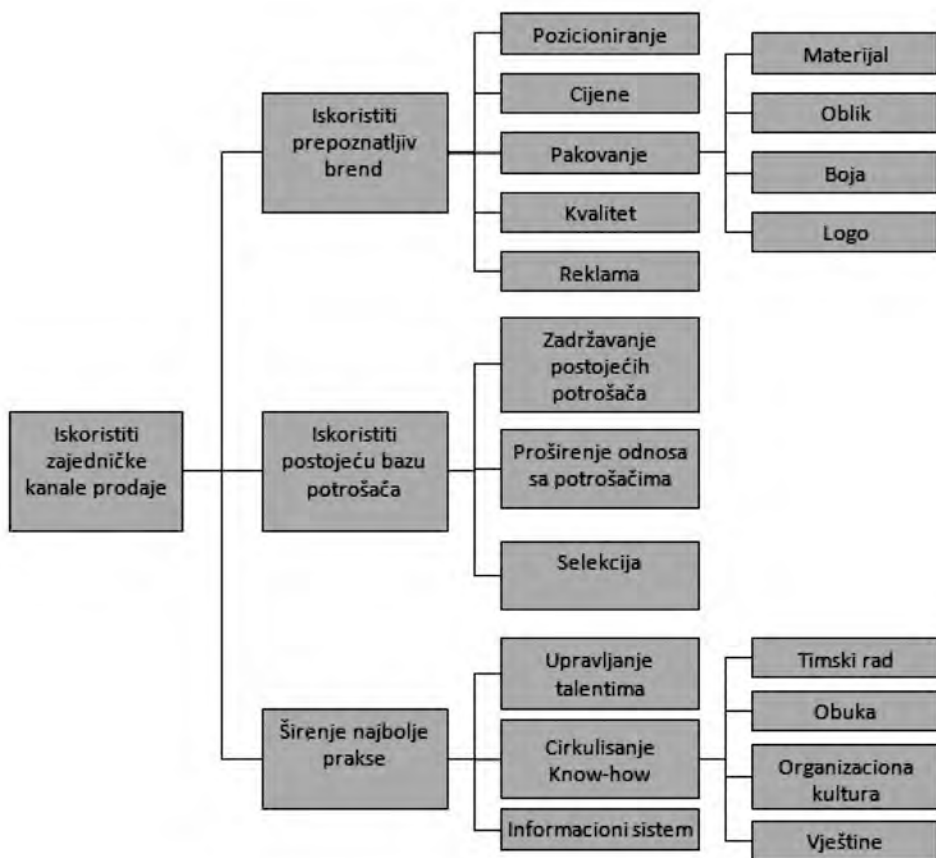
Na osnovu prethodnog teksta može se zaključiti da u diversifikovanom preduzeću postoji širok spektar potencijalnih sinergetskih efekata čijim ostvariva-

njem se može ostvariti dodata vrijednost koja potiče od korporativnog vrha i opravdati troškovi diversifikacije. Njihovi izvori leže u postojanju strategijskih sprega resursa i aktivnosti između povezanih djelatnosti u diversifikovanom preduzeću. Međutim, samo postojanje strategijskih sprega između različitih SPJ u preduzeću ne znači i da će one biti pretvorene u sinergiju. Potreban je direktan uticaj vrha preduzeća na usklađivanje poslovanja različitih grupa poslova, da bi se strategijske spregе identifikovale i pretvorile u sinergetske efekte, u čemu se sistem Usklađene liste nameće kao logično rješenje. Na osnovu dosadašnje analize moguće je identifikovati dvije osnovne uloge sistema Usklađene liste u vezi sa upravljanjem sinergetskim efektima:

- fokusiranje pažnje SPJ i SFJ na korištenje sinergetskih efekata;
- prevođenje široko definisanih ciljeva u vezi sa ostvarenjem sinergije u set razumljivih, preciznije definisanih ciljeva na operativnim nivoima.

Nedostatak fokusa na ostvarivanje sinergetskih efekata može da potiče od nekoliko razloga. Prva mogućnost je da menadžment SPJ i SFJ nije svjestan potencijalnih koristi koje se mogu postići saradnjom. Menadžment poslovnih jedinica prvenstveno je zainteresovan za implementaciju sopstvene konkurentne strategije, dok saradnja sa ostalim SPJ u sastavu preduzeća ne privlači dovoljno pažnje. Usljed nedovoljne informisanosti i nedostatka konstantnog uvida u poslovanje drugih SPJ, velika je vjerovatnoća da će dobre prilike za ostvarenje sinergetskih efekata ostati neprimjećene i neiskorištene. Druga mogućnost je da menadžment SPJ posjeduje svijest o postojanju strategijskih sprega, ali pogrešno procjenjuju potencijalne troškove i koristi koji bi bili posljedica saradnje. Takođe, moguće je i da postoji jednostavno nedostatak motivacije za saradnju na nivou SPJ. U svim ovim situacijama neophodna je intervencija korporativnog vrha preduzeća da bi se aktivnosti i resursi poslovnih jedinica fokusirali na saradnju koja vodi ostvarenju sinergetskih efekata.

Slika 1: Primjer dezagregiranja ciljeva pomoću strategijske mape



Ciljevi ostvarenja sinergetskih efekata često su preširoko definisani. Tako, na primjer, cilj „koordiniranog odnosa sa potrošačima“ je nedovoljno precizno definisan i može biti prilično različito shvaćen od strane menadžera različitih SPJ, što može biti uzrok neuspješne implementacije strategije preduzeća. Putem Strategijske mape, široko definisani ciljevi sinergetskih efekata mogu se dezagregirati u set od nekoliko preciznije definisanih ciljeva. Preko uzročno-posljedičnih veza koje vizuelno pojednostavljeno prikazuje Strategijska mapa, lako je pratiti uticaj specifičnih ciljeva na nižem nivou na ostvarenje šire definisanih ciljeva sinergetskih efekata na nivou preduzeća. Svaki specifični cilj se može dalje rastavljati na sastavne komponente, sve dok se ne dođe do ciljeva jasnih svim zaposlenim radnicima na svim organizacionim nivoima u preduzeću (slika 1).

Usklađena lista omogućava menadžmentu preduzeća da uspostavi formalizovan sistem praćenja performansi poslovnih i funkcionalnih jedinica u ostvarenju sinergetskih efekata. Formalizovanim sistemom praćenja performansi koje

potiču od korištenja sinergetskih efekata, pažnja cijelog preduzeća fokusira se na ostvarenje sinergetskih efekata. Fokusiranje na sinergetske efekte postiže se prije svega komunikacijom prioriteta preduzeća svim horizontalnim i vertikalnim nivoima organizacije. Prioriteti preduzeća definišu se u okviru korporativne Usklađene liste (preduzeća kao cjeline), a odnose se na opšte ciljeve zajedničkog djelovanja SPJ i SFJ u sastavu preduzeća. Ovi opšti ciljevi reflektuju se u Usklađenim listama poslovnih i funkcionalnih jedinica kao strategijske teme. Tako svaki organizacioni dio preduzeća, u svojoj Usklađenoj listi, pored strategijskih tema vezanih za ostvarenje sopstvene strategije ima i strategijsku temu vezanu za ostvarenje sinergetskih efekata, što konačno vodi ispunjenju strategije preduzeća kao cjeline. U okviru strategijskih tema koje se pojavljuju u Usklađenim listama SPJ i SFJ, prioriteti ostvarenja sinergetskih efekata se dalje, putem ciljeva, mjera, zadataka i inicijativa prevode u operativne termine, tako da svi zaposleni na svim nivoima ispunjavajući svoje operativne ciljeve zapravo posredno učestvuju u ostvarivanju sinergetskih efekata i strategije preduzeća.

5. Zaključak

Kao osnovna premisa logike koja je korištena u ovom radu stoji pretpostavka da svaka strategija koja ne vodi dugoročnom stvaranju vrijednosti za vlasnike ne može biti opravdana. Druga bitna činjenica je da postoji suštinska razlika između konkurentске strategije na nivou pojedinačnog biznisa (djelatnosti) i korporativne strategije na nivou diversifikovanog preduzeća kao cjeline. Svrha i opravdanost korporativne strategije mjere se njenom sposobnošću da dodaje vrijednost kolekciji postojećih djelatnosti preduzeća. Pri tome, uticaj korporativnog vrha na poslovanje SPJ u sastavu preduzeća mora da bude takav da pomogne SPJ da ostvare poslovne rezultate kakve ne bi mogle dostići kao samostalna preduzeća ili pod kontrolom konkurentskih preduzeća. Takav uticaj korporativnog vrha preduzeća vodi pojavi da preduzeće kao cjelina vrijedi više od prostog zbira sastavnih dijelova, odnosno vodi stvaranju sinergije.

Sinergija u diversifikovanom preduzeću može da potiče ili od nivoa povezanosti između samih poslovnih i funkcionalnih jedinica u sastavu preduzeća ili od nivoa povezanosti poslovnih i funkcionalnih jedinica sa korporativnim vrhom preduzeća. Povezanost postoji ukoliko postoje strategijski vrijedne sprege, odnosno kada se poslovanje jedne SPJ „uklapa“ sa poslovanjem drugih SPJ u portfoliju preduzeća ili sa sposobnostima korporativnog vrha. Sposobnost preduzeća da iskoristi strategijske sprege i ostvari sinergetske efekte dosta zavisi, prije svega, od koncepta uloge korporativnog vrha u dodavanju vrijednosti SPJ. Takođe, na sposobnost preduzeća da iskoristi sinergetske efekte može da utiče i oblik organizacione strukture preduzeća. Organizaciona struktura diversifikovanog preduzeća mora biti takva da olakšava korištenje strategijskih sprege.

Međutim, ne postoji idealna organizaciona struktura, niti se samo putem organizacione strukture mogu maksimalno iskoristiti strategijske sprege. Ona može da bude manje ili više prilagođena, ali potreban je dodatni sistem usklađivanja i učvršćivanja strategijskih sprega koji će da ojača uticaj preduzeća na stvaranje sinergije.

U oblasti usklađivanja svih materijalnih i nematerijalnih resursa preduzeća i u oblasti fokusiranja različitih nivoa organizacije na izvršenje strategije, sistem Usklađene liste se u dosadašnjoj praksi pokazao kao vrlo efektivan alat strategijskog menadžmenta. Na osnovu analiziranih činjenica možemo reći da Usklađena lista obezbjeđuje jasan vizuelni okvir za identifikovanje strategijskih sprega između različitih SPJ i SFJ kao i između korporativnog vrha i nižih nivoa organizacije. Na taj način, obezbjeđuje se fokusiranje cijele organizacije na ostvarenje sinergetskih efekata zajedničkog i usklađenog poslovanja. Pored toga, usklađena lista, takođe, pruža jasnu i preglednu formu za dezagregiranje strategije od najopštijih ciljeva na korporativnom nivou sve do specifičnih ciljeva najnižih operativnih nivoa u preduzeću. Na taj način se postiže da svi organizacioni dijelovi diversifikovanog preduzeća budu fokusirani na implementaciju strategije preduzeća kao cjeline.

Dakle, sinergetski efekti su osnova za formulisanje korporativne strategije, a oni se mogu postići samo aktivnim učestvovanjem korporativnog vrha u usklađivanju poslovanja na svim nivoima u preduzeću. Zato se koncept Usklađene liste može lako iskoristiti u svrhu fokusiranja svih nivoa preduzeća na sinergetske efekte, što posredno vodi uspješnoj implementaciji korporativne strategije preduzeća.

Literatura

- Campbell Andrew, Goold Michael, Alexander Marcus (1995): „Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage“, *Harvard Business Review*, Vol. 73. 2/March – April 1995, 120-132
- Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2005): *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, seventh edition*, Financial Times Prentice Hall
- Kaplan S. Robert, Norton P. David (2001): *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston
- Kaplan S. Robert, Norton P. David (2006): *Alignment: Using The Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press, Boston
- Porter E. Michael (1987): „From competitive advantage to corporate strategy?“, *Harvard Business Review*, Vol. 65.3/May – June 1987, 43-59
- Thompson A. Arthur Jr., Strickland A. J. III. (2001): *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings*. McGraw-Hill Higher Education