

# Uloga strateškog menadžmenta u upravljanju poslovanjem na međunarodnom tržištu

---

Kubišta, Alen

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:680001>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom](#).

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-31**



Repository / Repozitorij:

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**ALEN KUBIŠTA**

**ZAVRŠNI RAD**

**ULOGA STRATEŠKOG  
MENADŽMENTA U UPRAVLJANJU  
POSLOVANJEM NA MEĐUNARODNOM  
TRŽIŠTU**

**Zagreb, veljače 2019.**



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ:  
Poslovna ekonomija**

**TEMA ZAVRŠNOG RADA:**

**ULOGA STRATEŠKOG  
MENADŽMENTA U UPRAVLJANJU  
POSLOVANJEM NA MEĐUNARODNOM  
TRŽIŠTU**

**KANDIDAT: Alen Kubišta  
KOLEGIJ: Poslovanje u međunarodnoj trgovini  
MENTOR: Prof. emeritus dr.sc. Ivo Andrijanić**

**Zagreb, veljače 2019.**

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1. Problem i predmet rada.....	1
1.2. Svrha i ciljevi istraživanja .....	1
1.3. Izvori podataka i metode prikupljanja .....	2
1.4. Struktura i sadržaj rada .....	2
<b>2. MENADŽMENT U SUVREMENOM DRUŠTVU .....</b>	<b>3</b>
2.1. Razmatranje poslovnog upravljanja .....	3
2.2. Tehnike menadžmenta .....	7
2.3. Okruženje suvremenog menadžmenta – glavna obilježja .....	13
<b>3. MENADŽMENT U POSLOVANJU NA MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU .....</b>	<b>22</b>
3.1. Osnove svjetskog menadžmenta.....	22
3.2. Međunarodni menadžment i multinacionalne korporacije .....	26
3.3. Uloge menadžmenta u poslovanju na međunarodnom tržištu.....	31
<b>4. STRATEŠKI MENADŽMENT .....</b>	<b>35</b>
4.1. Razine strateškog upravljanja .....	35
4.2. Analiza strategije – metodološki pristup .....	38
4.3. Oblikovanje i upravljanje globalnim strategijama.....	44
4.4. Strategije nastupa na međunarodnom tržištu.....	48
<b>5. ULOGA MENADŽMENTA U STJECANJU, OSNAŽIVANJU I UNAPRJEĐENJU MEĐUNARODNE KONKURENTNOSTI.....</b>	<b>55</b>
5.1. Izvorište konkurentskih prednosti .....	55
5.2. Strateški potencijal menadžmenta u postizanju konkurentskih prednosti .....	63

<b>6. PRIJEDLOG MODELA UPRAVLJANJA POSLOVANJEM MEĐUNARODNOG PODUZEĆA.....</b>	<b>69</b>
<b>7. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>76</b>
<b>POPIS KORIŠTENIH IZVORA I LITERATURE.....</b>	<b>78</b>
<b>POPIS SLIKA I TABLICA .....</b>	<b>80</b>

## SAŽETAK

Uz postavljene temeljne ciljeve ovog rada, te obradu i analizu problematike suvremenog menadžmenta u poslovanju poduzeća na međunarodnom tržištu jedan od važnih ciljeva bio je i prijedlog modela upravljanja poslovanjem vanjskotrgovinskog poduzeća. Fenomen menadžmenta sagledavan je kroz uvjete odnosno okruženje u kojem pojedini menadžment djeluje, da bi se stvorila što realnija slika o tome koliko je značajna uloga menadžmenta u upravljanju poslovanjem na međunarodnom tržištu. Stoga se je u ovom radu nastojalo proanalizirati i problem kvalitetnog funkcioniranja menadžmenta u aktualnom okruženju – međunarodnom tržištu. Rezultati provedenih istraživanja u ovom radu trebali bi dati odgovore na postavljena pitanja iz problematike primjene, uloge i značenja suvremenog menadžmenta u upravljanju poslovanjem na međunarodnom tržištu u okruženju neizvjesnih uvjeta poslovanja na međunarodnom tržištu koje sa sobom donosi globalizacija.

**Ključne riječi:** globalizacija, menadžment, strategija, financijski menadžment, međunarodno tržište, konkurentska prednost,

## ABSTRACT

With the set basic goals of this work, and processing and analysis of issues of modern management in business enterprises in the international market is one of the main targets was the proposal of a model management operations of foreign companies. Phenomenon management evaluated through conditions and environment in which some management work, to create a more realistic picture of how important the role of management in managing the business in the international market. Therefore, this paper attempts to analyze the problem of quality management function in the current environment - the international market. The results of the research in this paper should provide answers to questions on issues in the application, the role and importance of modern management in managing the business in the international market in an environment of uncertain business conditions in the international market, which brings with globalization.

**Keywords:** globalization, management, strategy, financial management, international market, competitive advantage,

# 1. UVOD

## 1.1. ....Pr oblem i predmet rada

Visoka nezaposlenost, rastući vanjski dug i visoki deficit na tekućem računu upućuju na značajnu i stvarnu problematiku gospodarskoga razvitka Hrvatske čime je oblikovan motivacijski okvir ovoga rada pa je svaki teorijski i empirijski napor u tom pravcu još jedan element doprinosa poticanja gospodarskoga rasta i razvitka temeljenog na izvozu i poslovanju orijentiranom ka međunarodnom tržištu. Nastavno tome, vanjska trgovina, direktne strane investicije i rast trgovine kako unutar regionalnih integracija, tako i na globalnom tržištu, problemi su, ali i izazov s kojim se susreće suvremeni menadžment u hrvatskom gospodarstvu. **Problem istraživanja** u ovom radu odnosi se na ocjenu okoline menadžmenta definirane kao vanjski svijet s kojim menadžment dolazi u kontakt te ocjenu utjecaja odnosa menadžmenta s interesno-utjecajnim skupinama koje se nalaze između organizacije i međunarodnog tržišta. **Predmet istraživanja** u ovom radu je spoznaja da tradicionalan način poslovanja nije dobar za postizanje konkurentnosti na tržištu, što usmjerava suvremeni menadžment na potrebu napuštanja dosadašnje politike unutar poduzeća temeljene na seriji pisanih i nepisanih pravila kojima se definiralo kako se ponašati da bi se postigao uspjeh, i prilagodbi odgovarajućim potencijalima suvremenog međunarodnog menadžmenta.

## 1.2. ....Sv rha i ciljevi istraživanja

**Svrha istraživanja** je ukazati na potrebu snažne prilagodbe menadžmenta suvremenom međunarodnom poslovnom okruženju. **Cilj istraživanja** je predstaviti najvažnija obilježja koja dolaze posebno do izražaja u sadržaju poslovnih ciljeva međunarodnom tržištu orijentiranih organizacija, koji im nameću zahtjevnije interno upravljanje svim raspoloživim resursima i napornije eksterno prilagođavanje uvjetima rada na međunarodnom tržištu, a što im kao trajan menadžerski zadatak nameće globalno okruženje.



### **1.3. ....Izvori podataka i metode prikupljanja**

U okviru istraživanja koristi se metoda analize, metoda sinteze, metoda analize dokumentacije, metoda klasifikacije, statistička metoda, metoda generalizacije, induktivna metoda, deduktivna metoda te deskriptivna statistika.

Izrada ovoga završnog rada podrazumijeva korištenje domaće i strane literature: znanstvene i stručne časopise, knjige, zbornike sa znanstveno-stručnih konferencija i rezultate istraživanja objavljenih na Internetu.

### **1.4. ....Struktura i sadržaj rada**

Osnova tema ovoga rada obrađuje se kroz šest poglavlja uključujući uvodna razmatranja i zaključni dio. U drugom poglavlju je obrađen menadžment u tržišno orijentiranom društvu kroz sveobuhvatni pristup poslovnom upravljanju kao i tehnikama menadžmenta te glavnim obilježjima okruženja suvremenog menadžmenta. Menadžment na svjetskom tržištu je teza koja se istražuje u trećem poglavlju, a obuhvaća osnove svjetskog menadžmenta, funkcije menadžmenta u međunarodnom poslovanju s naglaskom na upravljanju financijama. U četvrtom je poglavlju obuhvaćeno istraživanje, uz analizu strateškog menadžmenta i to preko isticanja razina strateškog upravljanja i metodološkog pristupa strateškoj analizi. Uz to su obrađeni i određeni aspekti strategija nastupa na međunarodnom tržištu. Uloga menadžmenta u konkurentnosti poduzeća u međunarodnom poslovanju obrađena je sustavno u petom poglavlju, pri čemu se je posebno istraživalo izvore konkurentne prednosti i nastavno tome uloga i strategije menadžmenta za postizanje konkurentskih prednosti vanjskotrgovinskog poduzeća. U šestom poglavlju, predložen je hipotetički model upravljanja poslovanjem vanjskotrgovinskog poduzeća kao rezultat provedenih istraživanja i analiza što bi trebalo pridonijeti kvalitetnijem funkcioniranju menadžmenta na međunarodnom tržištu.

## 2. MENADŽMENT U SUVREMENOM DRUŠTVU

### 2.1. ....Ra zmatranje poslovnog upravljanja

Za menadžment se može reći da predstavlja jednu od najvažnijih ljudskih aktivnosti, kojom se osigurava koordinacija radova pojedinaca u postizanju ciljeva koje na mogu postići pojedinci već skupine ljudi. Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve (Koontz, H. & Wehrich, H, 1994, str. 4). Menadžment bi se mogao definirati kao aktivnost usmjerena na postizanje određenih unaprijed zacrtanih ciljeva aktivnostima drugih ljudi (Massie, 1971), te kao proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenog zadatka (Certo, 1989). Menadžment je sam po sebi znatna inovacija (Lessen, 1989), koja se sastoji od vrlo malog broja bitnih načela (Drucker, Nova zbilja, 1992, str. 203):

- a) menadžment se bavi ljudskim bićima;
- b) budući da se menadžment bavi integracijom ljudi u neki zajednički pothvat on je duboko ukorijenjen u kulturi;
- c) svaki pothvat zahtijeva angažiranost za zajedničke ciljeve i zajedničke vrijednosti;
- d) menadžment mora također omogućiti da poduzeće i svaki pojedini član raste i razvija se u skladu s potrebama i prilikama koje se mijenjaju;
- e) svako se poduzeće sastoji od ljudi različitih vještina i znanja koji obavljaju različite vrste poslova; i
- f) niti količina proizvodnje niti „gubitak i dobitak“ nisu samo po sebi odgovarajuće mjerilo uspješnosti uprave i poduzeća.

Menadžment se može definirati kao skup različitih funkcija, pa posao menedžera obuhvaća deset funkcija, grupiranih u tri osnovne skupine (Mintzberg, 1990, pp. 168-169):

- (1) funkcije s područja međuljudskih odnosa;
- (2) funkcije s područja informacija; i
- (3) funkcije s područja donošenja odluka.

Jedna od najčešćih definicija menadžmenta je definiranje menadžmenta kao procesa koordiniranja čimbenika proizvodnje odnosno poslovanja u svrhu postizanja određenih ciljeva. Menadžment se bavi ljudima i njihovim odnosima u organizaciji; slijedom toga suvremeni menadžment naglašava važnost „mekih varijabli“ (ljudi u organizaciji, njihova znanja i sposobnosti te stilovi vođenja,) za razliku od ranijih faza u razvoju menadžmenta koje su se fokusirale na «tvrde varijable» (strategija, struktura, veličina, tehnologija, planiranje, kontrola itd.). Menadžment je djelotvorno revolucionirao prirodu poslovanja zadnjih sto godina u kojem razdoblju istaknuto mjesto pripada menadžerskoj revoluciji koja je promijenila način života u cijelom svijetu, proizvela mnoštvo različitih ljudi, ideja i okolnosti. Tako se, s pravom, može reći da je u teorijskom konglomeratu menadžmenta egzistira mnoštvo menadžerskih teorija. Ishodište svih tih menadžerskih teorija, koje se kreću u rasponu od empirijskog pristupa, interpersonalnog ponašanja, skupnog ponašanja, socijalnog sustava, sociotehničkog sustava, teorije odlučivanja, sustavskog pristupa i matematičkog pristupa pa sve do situacijskog ili kontingencijskog pristupa predstavlja H. Fayol, kojega možemo smatrati pravim ocem moderne teorije menadžmenta. (Sikavica & Novak, 1999, str. 384)

U menadžmentu su načela osnovne istine, koje objašnjavaju odnose između dva ili više skupova varijabli, obično između neovisne i ovisne varijable. O tome u kakvom su odnosu jedna varijabla s drugom i što će se dogoditi kada te varijable međusobno djeluju, ovisi, radi li se o deskriptivnim ili prediktivnim (ne i preskriptivnim) načelima. Poput inženjera koji primjenjuju načela fizike pri budžetiranju nekog instrumenta, menadžeri koji u upravljanju primjenjuju teoriju moraju obično usuglasiti načela s realnošću. Poznavanje teorije menadžeru omogućuje izbjegavanje situacija u kojim bi moglo doći do suprotnih uputa i zbrke, kao i efikasno umanje nedostataka.

U globalnom gospodarstvu, dominantan je sustav koji je unutar svoje strukture i načina funkcioniranja uvelike uznapredovao, a u strukturi kojega je posao instrument koji ga u osnovi pokreće, pa se zbog tog razloga drži da je poslovanje (engl. *business*) ključna društvena institucija. Tvrtku koja se bavi poslovima može se definirati kao trgovačko ili industrijsko poduzeće ustrojeno i organizirano s ciljem da kupuje, prodaje, proizvodi, ili pronalazi proizvode ili usluge za potrebe društva zbog profita (Stead & Lowry, 1987).

U poslovanju koje se u kontinuitetu odvija između organizacijskih (veći dio prometa robe i usluga ostvaren je između organizacija, ili gotovo 65% ukupnog bruto-nacionalnog dohotka u ovoj sferi), dakle institucionaliziranih poslovnih partnera, proces iniciranja, dogovaranja, ugovaranja, ostvarenja i obnavljanja poslova, postaje osloncem cjelokupnog gospodarskog života. Mnoge su tvrtke povezane u tom procesu i svaka je od njih karika u lancu koji povezuje sirovine s konačnim proizvodima. Dok veličina prometa na poslovnom tržištu upozorava na njegovu važnost, strukturalna razvedenost poslovnih tržišta pokazuje na kompleksnost postavljanja odgovarajuće marketinške politike.

Poslovna se tržišta uvelike razlikuju od tržišta krajnjih potrošača, i karakterizira ih prije svega manji broj geografski koncentriranih velikih kupaca, tako da postoji uska povezanost između dobavljača i kupca. Međutim, na ovom tržištu postoji iznimna konkurencija u tisućama malih tvrtki, gdje svaka pojedina ima mali tržišni udjel, ali se svaka od njih bori za što povoljniji tržišni položaj (Rocco, F. et al, 1998, str. 100). U tržišnoj privredi, poslovnost tvrtke dolazi najviše do izražaja u stvaranju profita. Učinkovitost gospodarstva uvjetuju tri temeljna činitelja:

1. *Kapital*, čine dobra (imovina) i fondovi (novac).
2. *Rizik*, je naziv nesigurnosti poslovnog pothvata, koji se prevladava povjerenjem u sposobnost natjecanja s konkurentima i u stabilnost gospodarskog sustava.
3. *Profit*, je novčani učinak koji ostaje tvrtki pošto pokrije sve troškove i obveze svog djelovanja, sa zadatkom da pokazuje učinkovitost tvrtke i predstavlja osnovu za daljnji razvitak poslovanja. Zadatak profita nije da završi u džepu vlasnika, nego da osigurava: čuvanje za zla vremena, reinvestiranje u razvitak i naplatu poduzetnog rizika. (Stead & Lowry, 1987, p. 13)

Suvremeno gospodarstvo je u svom razvoju, napretku uvjetovano uspješnošću odvijanja poslova u tvrtkama. Time je biznis, glavna ekonomska kategorija s motrišta «proširene društvene reprodukcije», kako bi se izrazili profit-ekonomisti, kao jedini «ispravni» teoretičari ekonomske misli. Pod terminom biznis, nazivaju se sve komercijalne i industrijske aktivnosti koje pribavljaju dobra i usluge zbog održavanja i unapređivanja vrsnoće življenja. Biznisom se bave poduzeća ili trgovačka društva najrazličitijih djelatnosti.

Poslovna tvrtka (engl. *business firm*) je komercijalno ili industrijsko poduzeće (društvo) ustrojeno i organizirano tako da bi kupovalo, prodavalo, proizvodilo ili pribavilo proizvode i usluge zajednici uz ostvarenje dobiti. Drugim riječima, poslovanje nije aktivnost kojoj dobit nije cilj. Prema Steadeu i Lowryju sustav poslovnih poduzeća se gradi na pretpostavkama: ustavnoj demokraciji, kapitalističkom gospodarstvu i samoj instituciji poslovanja u kojoj je cilj krajnja dobit.

Dobit je najkvalitetnija mjera uspješnosti pri uspoređivanju s konkurentnim poduzećima, ali je istodobno i pozitivan odgovor ili pak negacija za uloženi trud i izlaganje riziku, koji su u obliku poslovnog pothvata prethodili postignutom rezultatu. Važnost poslova i dobiti čini upravljače (menadžere) odgovornima ne samo prema vlasnicima poduzeća već i prema društvu. Poslovna tvrtka opslužuje mnoge korisnike. Ona daje i uzima od potrošača, dobavljača, vladinih organa, opće javnosti, svojih djelatnika itd.

U procesu te razmjene tvrtka općenito razvija reputaciju u svezi s kvalitetom i cjelovitošću svog ponašanja (Sturdivant, 1995). U odnosima koji se stvaraju između tvrtke i njezina vanjskog okruženja, kao i unutar nje same, leži zapravo uloga menadžera, njegove zadaće i odgovornosti. Tvrtka mora udovoljiti u funkcionalnom smislu potrebama društva, ona mora biti korisna, a svojim učincima glede posla, upravo profitom osigurati napredak i blagostanje vlasnika, kolektiva i cijeloga društva. I baš upravljanjem tim potencijalom (kapitalom, resursima, djelatnicima itd.), a to je dužnost menadžera, biznisom se ostvaruju željeni rezultati.

Poslovni marketing je svakako temeljni instrument za postizanje traženog učinka svakoga poslovnog pothvata. Svakako najveći doprinos poslovnog marketinga uspjehu odražava se na kraju poslovnog razdoblja kada se obračunom utvrđuje financijski uspjeh. Veličina i stalnost dobiti/profita zacijelo argumentira ponajbolje vrsnoću upravljanja poslovnim sustavom.

## 2.2. ....Te hnike menadžmenta

Zbog sve nestabilnije, turbulentnije i često nepredvidive okoline, menadžment poduzeće je prisiljen odlučiti se za načelo fleksibilnog prilagođavanja. Potrebno je prilagoditi se zahtjevima okoline koju karakteriziraju: pojava jedinstvenog svjetskog tržišta, velikih i jakih transfera znanja i tehnologije, integracija poduzeća bez obzira na granice itd.; pojava novih tehnologija; sve kraćih životnih ciklusa proizvoda; promjena načina dodavanja nove vrijednosti; pojava novih oblika konkurencije koja nije samo na području plasiranja proizvoda, nego i na menadžment zahvatima; promjena motivacija zaposlenih; pojava ekoloških problema, itd. Sposobnosti prilagodbe i strateškog razvoja predstavljaju temelj opstanka i održivosti poduzeća. Zadatak menadžmenta je da u toj turbulentnoj okolini, koja često znači kaos, stalno *vitalizira* poduzeće za stvaranje boljih strateških pozicija (Bobek, S. et al., 1991). Stoga se menadžment mora organizirati u tri dimenzije i to kao:

- (a) menadžment operative, sa zadatkom da osigurava dobit prema predviđenom planu;
- (b) menadžment prilagođavanja, sa zadatkom da zaštiti sadašnje profitabilnosti i sprječavanje smetnji iz okoline poduzeća; i
- (c) menadžment razvoja, sa zadatkom da osigura dobit sutra i to po mogućnosti na dulji rok.

Tako organiziran menadžment djeluje kohezivno i u skladu s vizijom, doktrinom i strategijom. Po pravilu ovo organiziranje proteže se u „hijerarhijsku dubinu“ menadžmenta, a na razini najvišeg menadžmenta preko srednjeg do razine menadžmenta operative, nameće se potreba za primjenom odgovarajućih menadžerskih tehnika i alata – odgovora na temeljna poslovna pitanja:

- Kako povećati djelatnost, a u isto vrijeme smanjiti troškove?
- Kako povećati udio na tržištu?

— Kako uspostaviti modernu poslovnu organizaciju sposobnu za ravnopravnu tržišnu utakmicu?

Danas, u fazi prelaska iz industrijske u informatičku eru, radikalno će se promijeniti organizacija rada i struktura poduzeća zbog eksplozivnih tehnoloških promjena.

Suvremeni poslovni svijet karakterizira: dostupnost informacija na svjetskoj razini; globalna, ne samo lokalna konkurencija; veoma zahtjevni i manje lojalni kupci; kratkoročnost konkurentne tehnološke prednosti; dok poslovnu organizaciju karakterizira: funkcionalna organizacijska struktura; hijerarhijski sustav upravljanja; strogo centralizirani informacijski sustav; autokratski stil vođenja.

Promjene same po sebi nisu ništa novo. I ranije su ljudi pokušavali određenim promjenama unaprjeđivati poslovne sustave. Ipak ove su promjene drugačije, radikalnije.

One mijenjaju:

- menadžersku strukturu i organizacijski model,
- sisteme poslovanja i procese,
- performance na individualnom i timskom nivou, i
- viziju, misiju, ciljeve i temeljne vrijednosti.

Upravljačku tehnologiju možemo definirati kao splet metoda i postupaka koji kao know – how upravljanja omogućuje svjesno utjecanje na događanje u poduzeću i njegovoj okolini. Svaka je nova upravljačka tehnologija nastojala otkloniti slabosti prijašnjih, a ujedno je uvažavala mnogo njihovih osobina. Upravljačku tehnologiju treba neprestano prilagođavati karakteristikama poduzeća i okoline u kojoj djeluje i u kojoj se razvija. Izbor i upotreba upravljačke tehnologije je uvjetovan karakteristikama okoline u kojoj se poduzeća moraju boriti za opstanak, a s druge strane i razinom znanja i očekivanjima menadžerske strukture poduzeća. A to znači da poduzeće, ako se želi nesmetano razvijati, mora izabrati upravljačku tehnologiju koja odgovara karakteristikama okoline.

Zaključno, na tržištima razvijenog svijeta nećemo imati što tražiti dok pored najnovije proizvodne i informacijsko-komunikacijske tehnologije ne osvojimo i za njih potrebne

upravljačke tehnologije i tehnike. *U postindustrijskom društvu neće više biti središnji problem kako efikasno proizvoditi, nego će bitni problem postati kako uspješno poslovno upravljati* (Simon, 1977).

Upravljačku tehnologiju kojom utječemo na efikasnost, možemo nazvati operativna upravljačka tehnologija, a onu kojom utječemo na uspješnost, strateška upravljačka tehnologija. Može se razvrstati u četiri grupe (Ansoff, 1984):

- 1) upravljanje pomoću kontrole – bilo je rašireno u doba ranog industrijskog društva, za koje je bila karakteristična relativno stabilna okolina; takvom upravljačkom tehnologijom utječemo naročito na efikasnost poduzeća, ali ona više ne omogućuje dovoljno utjecanje na uspješnost;
- 2) upravljanje pomoću ekstrapolacije, koje uključuje različite tehnike «budžetiranja», kod nas također poznatog „management by objectives“ (rukovođenje prema ciljevima) i dugoročnog planiranja – pojavilo se je istovremeno s potrebom utjecanja na uspješnost poduzeća; budući razvoj prognozira se na osnovi proteklih događaja, a to je bilo moguće dok je turbulencija okoline bila još umjerena;
- 3) upravljanje pomoću prestizanja događaja, koje uključuje tehnike strateškog planiranja i mijenjanja strateške pozicije poduzeća – istovremeno s rastom turbulencije okoline, pojavilo se upravljanje pomoću prestizanja događaja, koje uključuje tehnike predviđanja događaja i tehnike prilagođavanja na njih; pogodno je samo onda kada se događaji mogu dovoljno pouzdano predviđati i kada poduzeće ima dovoljno mogućnosti reagiranja na njih;
- 4) upravljanje pomoću brzog i fleksibilnog odaziva na događaje, koje uključuje tehnike odaziva na jasne izazove, odaziva na prikrivene izazove te odazive na iznenađenja – nužno je onda kada turbulencija okoline postane tako jaka da niti predviđanje niti (normalno) prilagođavanje nije više moguće; poduzeće mora biti sposobno brzo reagirati na nepredvidive događaje (iznenađenja).

Upravljačka tehnologija obuhvaća naročito sljedeće tehnike:

- I. *strateško planiranje razvoja* — najprije se analiziraju mogućnosti poduzeća u okolini u kojoj posluje; potraže se karakteristike razvoja okoline, pritiske i nove mogućnosti i



izvodi analiza kojom se želi ustanoviti što smo sposobni napraviti, a što ne možemo; u slijedećem se koraku izvodi portfolio analiza kojom se razvrstavaju realne mogućnosti po različitim kriterijima; svrha tog razvrstavanja jest traženje prioriternih mogućnosti;

- II. *mijenjanje strateške pozicije poduzeća* — omogućuje preobrazbu za nastupanje u novim, naizgled čak i neprimjerenim poslovima; u 1. koraku traži se nova strategija, u 2. koraku se planira i izvodi preobrazba resursa, u 3. koraku se planira i izvodi preobrazba upravljačkih procesa, a 4. korak uključuje proširenje znanja menadžerske strukture, prilagođavanje organiziranosti i sl.;
- III. *odziv na „očite“ izazove* – radi se o kontinuiranom procesu koji je stvoren od neprestanog praćenja događaja u okolini, ocjene izazova s aspekta njihove važnosti i potrebne brzine reagiranja poduzeća na njih, te njihova razvrstavanja na one koji su važni i na one koji su isto važni (reagiranje na njih je nužno u vrlo kratkom vremenu);
- IV. *odziv na „pokriveno“ izazove* – ako je riječ o pokrivenim izazovima koji u danom trenutku još nisu potpuno jasni, ali možemo zaključiti da će s vremenom postati sudbonosni za poduzeće, treba upotrijebiti prilagođeniju tehniku odaziva na izazove; ona uključuje sustavsko traženje informacija u okolini i njihovo vrednovanje; kad poduzeće uoči prijetnju odnosno potencijalnu šansu, potraži njen izvor, a istovremeno analizira svoje mogućnosti za odgovor na nju; kad je izvor prijetnje poznat, poduzeće pripremi sve potrebno za (stratešku) preobrazbu kao odgovor na nju; s vremenom svi pokriveni izazovi postanu očiti, pa zato poduzeće na njih također može reagirati;
- V. *odziv na „iznenađenja“* – kada turbulencija okoline veoma ojača, poduzeće sve češće ima posla s iznenađenjima; radi se o izazovima koje unaprijed nije moguće predvidjeti (niti kao pokriveno) i koji traže reagiranja u vrlo kratkom vremenu; omogućuje ga tzv. upravljanje u kriznim situacijama, koje je danas još nedovoljno istraženo.

Poduzeća se mogu ponašati poduzetnički samo ako su spremna uspostaviti kontinuiran proces strateškog upravljanja, kojega tvore:

- neprestana kontrola okoline, ocjena izazova s aspekta njihove važnosti i potrebne brzine reagiranja na njih,
- neprestana analiza poduzeća, te
- izbor i definiranje strategije s njenom realizacijom.

Za uspostavljanje takva procesa moraju izabrati i osvojiti pogodnu upravljačku tehnologiju — upotrijebiti pogodne menadžerske tehnike i povezati ih u proces strateškog upravljanja. Tehnike su u osnovi načini činjenja stvari, metode postizanja određenih rezultata (Koontz, H. & Weihrich, H, 1994, str. 14). Kao na svim područjima rada tako i u menadžmentu one su od velikog značaja.

Premda je izumljeno malo zaista važnih menadžerskih tehnika, ipak između brojnih koje odražavaju teorije i pomažu menadžerima u provođenju aktivnosti na najučinkovitiji način, možemo istaknuti one najvažnije:

- budžetiranje,
- troškovno računovodstvo,
- mrežno planiranje i kontrolne tehnike poput tehnike prikazivanja i valorizacije
- programa (engl. *Program Evaluation and Review Technique – PERT*),
- metode kritične putanje (engl. *Critical Path Method – CPM*),
- kontrola stope prinosa od investicija i
- razni načini organizacijskog razvitka.

Kako je menadžerima na raspolaganju izvanredno velik broj raznih tehnika menadžmenta, poželjno je pri izboru adekvatne tehnike u svom radu, držati se određenih sugestija:

- (1) *prihvatiti činjenice* koje govore da: svaka je od tehnika podjednako moćna i slaba; da bi se postigao uspjeh u primjeni određene tehnike potrebno je razumijevati izravne ali i sporedne učinke svake pojedine tehnike, a nakon toga je potrebno kreativnim kombiniranjem izabrati onu pravu, na pravi način i u pravo vrijeme; pritom se može primijeniti proces istraživanja; također, dobro bi bilo razgovarati s drugim korisnicima tehnika i alata; ne bi trebalo naivno prihvatiti hiperbole i simplificirane solucije;
- (2) *zauzeti se za održive i stalne strategije, a ne za nestalne pomodne hirove*: mnogi menadžeri i gurui menadžerskih tehnika ne provode u cijelosti i savršeno svoje agende; gurui menadžerskih tehnika mogu potaknuti stimulirajuće diskusije, ali menadžeri moraju upravljati; menadžeri koji promiču prolazne pomodne hirove potkopavaju povjerenje zaposlenika u njihovu sposobnost kreiranja potrebnih promjena, a njihovi su programi dočekani s rastućim skepticizmom; izvršitelji bi mogli biti bolji služeći se realističnim i strateškim smjernicama, u primjenjivanju specifičnih tehnika za njihovo provođenje;

(3) *odabrati najbolje tehnike za posao*: menadžeri trebaju racionalni sustav za selekciju, implementaciju, i integriranje alata i tehnika primjerenih svojim poduzećima; samo alati menadžmenta će poboljšati rezultate do razine koja: (a) otkriva potrebe potrošača; (b) oblikuje različite sposobnosti; (c) iskorištava ranjivosti konkurenta; i (d) razvija prodor strategija učinkovitim integriranjem tih sposobnosti;

(4) *prilagoditi svoje alate svom poslovnom sustavu* (nikako obrnuto).

Tehnike menadžmenta i menadžerski alati koriste se najčešće u sljedećih pet dimenzija performanci:

- 1) postignuti *financijski rezultati*, pri čemu se pod financijskim rezultatima podrazumijeva: viši rast dobiti, poboljšani gotovinski tijek (engl. *cash flow*) i povećanje vrijednosti dionica (engl. *stock, share*);
- 2) utjecaj na *vrijednost kupca*, pri čemu se pod vrijednošću kupca podrazumijeva: povećan tržišni udjel, veća lojalnost kupca i viša vrijednost kupca;
- 3) utjecaj na *sposobnost održavanja dugoročnih performanci*, što podrazumijeva: povećani rast kapaciteta, poboljšanje razvoja proizvoda, veće sposobnosti i moral zaposlenika;
- 4) utjecaj na *konkurentno pozicioniranje*, podrazumijevajući pod time: snažnije barijere ulasku konkurencije na tržištu i njihovoj ekspanziji, povoljnije osnove za konkurentnost, relativno poboljšanu ekonomiju, bolju poziciju za postizanje tržišnog vodstva;
- 5) utjecaj na *organizacijsko integriranje*, podrazumijevajući pod time: veću podjelu i učenje, bolji tim, brže i inovativnije donošenje odluka.

U posljednjih nekoliko desetljeća bilježimo pravu eksploziju menadžerskih tehnika i alata (gotovo preko 110 vrsta), ali između 25 najpopularnijih možemo istaknuti deset najviše korištenih u svjetskom menadžmentu: (1) Strateško planiranje (engl. *Strategic Planning*); (2) Izvještaj o misiji i viziji (engl. *Mission and Vision Statements*); (3) Vrijednosna usporedba (engl. *Benchmarking*); (4) Eksternaliziranje (engl. *Outsourcing*); (5) Mjerenje zadovoljstva kupaca (engl. *Customer Satisfaction Measurement*); (6) Strategije rasta (engl. *Growth Strategies*); (7) Strateške alijanse (engl. *Strategic Alliances*); (8) Plaćanje po učinku (engl. *Pay-for-Performance*); (9) Segmentacija kupaca (engl. *Customer Segmentation*); (10) Osnovne kompetencije (engl. *Core Competencies*). Vrijednost ovih tehnika mogla bi se

dovesti u pitanje ukoliko bi ih se smatralo kratkoročnim rješenjima duboko ukorijenjenih problema, ili ako bi ih se smatralo trenutnim popravljanjem stanja. Njihovim integriranjem u cjelovit sustav menadžmenta s istinskom privrženošću vrsnom upravljanju, one mogu biti korisne tehnike.

### 2.3. ....Ok ruženje suvremenog menadžmenta – glavna obilježja

S obzirom da je tržište neposredna komponenta slobode, vrlo su bitni odnosi tržišnih aranžmana i političke slobode, pri čemu je nusprodukt skica idealnih ekonomskih aranžmana za slobodno i tržišno orijentirano društvo. Osnovni problem društvene organizacije sastoji se u tome kako uskladiti gospodarske aktivnosti većeg broja ljudi. Pritom je potrebna ekstenzivna podjela rada i funkcionalna specijalizacija, kako bi se raspoloživi izvori upotrijebili učinkovito. Kod naprednih društava razina koordinacije koja će omogućiti punu iskoristivost mogućnosti što ih pružaju moderna znanost i tehnologija, mnogo je viša nego u nekim relativno zaostalim društvima. U osnovi su samo dva načina koordinacije gospodarskih aktivnosti ljudi, i to: središnje usmjeravanje koje uključuje upotrebu prisile, i dobrovoljna suradnja pojedinca – *metoda tržišta*. Mogućnost koordinacije kroz dobrovoljnu suradnju počiva na elementarnoj, iako često negiranoj, pretpostavci da obje strane neke gospodarske transakcije moraju polučiti korist od nje, pod uvjetom da je transakcija obostrano dobrovoljna i svjesna. Razmjena može dovesti do koordinacije bez prisile. Radni model društva organiziranog kroz dobrovoljnu razmjenu je *slobodna privatno-poduzetnička razmjenska privreda* – ono što se obično naziva konkurentskim tržišno orijentiranim društvom. Tržište samo znatno smanjuje područje problema koji se rješavaju političkim sredstvima, minimizirajući time opseg izravnog sudjelovanja države u igri. Velika je prednost tržišta u tome što dopušta veliku raznolikost – sustav je proporcionalnog predstavnštva (Friedman, 1992). Dalek korporativni vremenski horizont i racionalizacija upravljanja stvaraju neke karakteristične stavove i načine ponašanja. Možda su najvažniji:

- (1) sustavsko izbjegavanje preuzimanja rizika i

(2) liberalan stav prema drugim članovima korporativnog svijeta.

U oba smisla je promjena prema starinskom individualnom poduzeću tako kvantitativno velika da predstavlja promjenu u kvaliteti. (Baran & Sweezy, 1978) Svaka država svojim društvenim, političkim, pravnim i ekonomskim sustavom omeđuje rast, razvoj i način poslovanja svakog poduzeća na njenom području. Međunarodno poduzeće je, za razliku od nacionalnog, istovremeno omeđeno različitim okruženjima. Na svakom stranom tržištu različiti su društveni, politički, ekonomski i pravni sustavi, različita je kultura i različita je konkurencija (Previšić & Ozretić-Došen, 1999, str. 229).

Sve ove elemente, koje nazivamo vanjskim snagama okruženja, poduzeće, u pravilu, ne može mijenjati niti na njih, u kratkom roku, utjecati. Međunarodno poduzeće mora vanjske snage svakog pojedinog stranog okruženja istražiti, spoznati i prilagoditi im svoje marketinške aktivnosti. Promjenjivost okruženja je činitelj što nepobitno utječe na poslovnu aktivnost i na marketing. Promjene se posebice uočavaju ako govorimo o međunarodnom okruženju i međunarodnom tržištu. Temeljni činitelji u okruženju koje treba istražiti na međunarodnoj razini jesu (Rocco, F. et al, 1998, str. 24):

- *ekonomske snage* (makroekonomska obilježja, nacionalni dohodak, diskrecijski dohodak)
- *tehnološke snage* (razvoj tehnologije, utjecaj tehnologije na marketing, ekološki utjecaj na tehnologiju)
- *konkurentne snage* (oblici konkurencije, instrumenti konkurentnosti, vođe konkurencije)
- *regulativne snage* (zaštita lojalnosti, zaštita proizvoda, regulacija i kontrola cijena, regulacija distribucije, regulacija promocije, konzumerizam),
- društveno-ekonomske informacije,
- geografsko-klimatološke informacije, i
- političko-juridičke informacije.

**VANJSKO EKONOMSKO OKRUŽENJE.** Najznačajniji utjecaji na poslovanje poduzeća kao ekonomskog sustava dolaze upravo iz ekonomskog okruženja i najčešće su oni datost koju menadžment mora uzeti u obzir. Malo i neizravno eventualno može utjecati na prilagođavanje tih utjecaja potrebama poduzeća. Poduzeće spada u tzv. relativno otvorene sustave i s okruženjem razmjenjuje ulazne sadržaje i rezultate poslovanja. (Zekić, 1997) U njega ulaze iz okruženja kapital, rad, razine cijena, fiskalna i porezna politika države, kupci. Obilježja

ekonomskog okruženja određuju privlačnost zemlje kao destinacije za inozemne proizvode, usluge i/ili ulaganja. U cilju oblikovanja, razvoja i primjene odgovarajućeg plana i programa nastupa na stranom tržištu, neophodno je imati jasnu sliku o ekonomskoj situaciji u odabranoj zemlji. Ekonomsko okruženje i njegova potencijalna djelovanja u praksi je potrebno analizirati iz makro i mikro perspektive. Ishodište makroekonomskog okruženja na inozemnom tržištu čine ljudi sa svojim željama i potrebama te ekonomska politika zemlje. Mikroekonomsko okruženje podrazumijeva konkurentsku sposobnost poduzeća, njegove snage i mogućnosti da zadovolji inozemnu potražnju i uspješno se natječe s već prisutnom konkurencijom na tržištu.

Svi navedeni čimbenici određuju gospodarske izgleda poduzeća za uspjeh. Poduzeće koje želi internacionalizirati poslovanje mora izabrati tržište/a među dvjestotinjak zemalja svijeta. Informacije o veličini i osobinama tržišta preduvjet su za pravilan izbor. Detaljna analiza ekonomskog okruženja omogućava pronalaženje odgovora na dva temeljna pitanja: koliko je veliko tržište i koja su i njegova osnovna obilježja? Odgovori omogućavaju određivanje prioriteta, tržišnog potencijala i osobine marketinškog zadatka na inozemnom tržištu. (Previšić & Ozretić-Došen, 1999, str. 229)

**MAKROEKONOMSKO OKRUŽENJE.** Kao dio okruženja poduzeća, podložno je mnogim neprestanim promjenama, te kao takvo predstavlja izvor povoljnih mogućnosti, ali i opasnosti u odnosu prema odluci poduzeća o nastupu na inozemnom tržištu. Najvažniji pokazatelji makroekonomskog okruženja jesu:

- (1) *ekonomski sustav* — pored čistih ekonomskih sustava, kapitalističkog i sustava državnog vlasništva, egzistira i kombinirani ekonomski sustav koji ima elemente jednog i drugog tipa;
- (2) *bruto domaći proizvod* — predstavlja ukupnu proizvodnju proizvedenu unutar neke zemlje u danoj godini (Samuelson & Nordhaus, 2007, str. 730) i razlikuje se od *bruto društvenog proizvoda* koji predstavlja proizvodnju koju su proizveli proizvodni faktori koje posjeduje ta zemlja; BDP-om se mjeri prihod zemlje; kada se taj iznos podijeli s brojem stanovnika dotične zemlje dobije se uvid u *kupovnu moć* pojedinačnih potrošača;
- (3) *stanovništvo i prihodi* — iako je neophodan, broj stanovnika određene zemlje nije dovoljan pokazatelj za određivanje veličine tržišta; za proizvode čija je cijena dovoljno

niska značenje broja stanovnika kao varijable za određivanje tržišnog potencijala veće je u odnosu prema značenju koje imaju prihodi; potrošnja mnogih proizvoda u korelaciji je s brojem stanovnika, što je važno za prvu procjenu veličine tržišta koju rade; broj stanovnika, stope rasta i distribucija u odnosu prema dobnim skupinama, usko su povezani s potražnjom;

- (4) *koncept ekonomskog napretka* — koncept se temelji na teoriji međunarodnog životnog ciklusa proizvoda koja u kontekstu analize makroekonomskog okruženja upućuje na sve značajniju ulogu zemalja u razvoju; prema teoriji, najrazvijenije zemlje svijeta javljaju se u ulozi inovatora u razvoju proizvoda i/ili tehnologija; proizvodnja se uskoro seli u zemlje u razvoju, čak i u nerazvijene zemlje; na ekonomski napredak i blagostanje nacije utječe čitav niz čimbenika;
- (5) *struktura potrošnje* — osim kupovne moći i volumena moguće potrošnje, važno je upoznati obilježja koja upućuju na strukturu potrošnje ovisnost o raspoloživosti podataka u pojedinoj zemlji pa je moguće steći spoznaje o strukturi potrošnje i potrošačkim navikama; udio prihoda koji se troši na egzistencijalne proizvode/usluge ukazuje na stupanj razvijenosti tržišta i omogućava aproksimativnu procjenu dijela prihoda kojim potrošači raspolažu za kupnju ostalih proizvoda/usluga; razlike u strukturi potrošnje po pojedinim zemljama mogu se objasniti Engelovim zakonima prema kojima siromašne obitelji troše proporcionalno više prihoda za osnovne životne potrebe za razliku od dobrostojećih obitelji, te da će se porastom prihoda domaćinstva udio potrošen na hranu smanjivati, udio za stanovanje bit će konstantan, a povećat će se udio prihoda namijenjen neegzistencijalnim potrebama;
- (6) *infrastruktura* — sastavnice prometne infrastrukture kao što su cestovne i željezničke prometnice, plovni putovi i postojeći sustav zračnog prometa, određuju logističke aspekte poslovanja na određenom tržištu; stanje i kakvoća prometnog sustava i infrastrukture variraju ovisno o stupnju ekonomskog razvoja i napretka zemlje; postojanje tržišnih institucija i stupanj njihove razvijenosti također neposredno utječu na uspješnost realizacije marketinškog plana i programa na određenom tržištu, a broj i kakvoća, stupanj specijaliziranosti, opremljenost tržišnih institucija ljudskim potencijalima i tehnikom to su veći i bolji što je gospodarstvo zemlje razvijenije; uobičajena je podjela tržišnih institucija u devet skupina, a to su:

- ◆ za razvoj i planiranje proizvoda (npr. instituti, laboratoriji, centri za studij proizvoda i industrijski dizajn).
- ◆ za standardizaciju i tipizaciju (npr. patentni uredi).
- ◆ za otpremu i sakupljanje (npr. spremišta, terminali, otpremništva i špedicije).
- ◆ za olakšanje prodaje (npr. sajmovi, saloni, robne burze, agencije za ekonomsku propagandu, proizvođači propagandnih sredstava, mediji).
- ◆ za uskladištenje (npr. javna skladišta, javne hladnjače).
- ◆ za transportiranje (po vrstama transporta).
- ◆ za financiranje (npr. banke i štedionice).
- ◆ za pokrivanje rizika (npr. osiguravateljska i reosiguravateljska društva).
- ◆ za tržišne informacije (npr. instituti, zavodi, savjetnici za istraživanje marketinga – opći i specijalizirani).

(7) *ostali pokazatelji* —uz osnovna obilježja makroekonomskog okruženja koje utvrđujemo analizom stanovništva, prihoda i potrošnje, potrebno je obratiti pozornost i na druge pokazatelje koji upućuju na opće stanje u gospodarstvu određene zemlje, a to su: pokazatelji proizvodnje, pokazatelji cijena i financijski pokazatelji; podaci kategorizirani kao ostali ekonomski pokazatelji trebaju se istraživati ovisno o svrsi konkretnog projekta; tržišni se potencijal može procjenjivati ovisno o informacijama, difuziji proizvoda i stupnju zasićenosti tržišta, a do kojih se dolazi analizom podataka o broju domaćinstava koja posjeduju određene proizvode; stupanj razvijenosti telekomunikacija je bitan čimbenik ekonomskog napretka nacije, i upravo otvaranje tržišta telekomunikacija predstavlja glavnu odrednicu tijekova ekonomskih aktivnosti, čak i u razvijenim zemljama. (Kotabe & Helsen, 1998, p. 31)

**MIKROEKONOMSKO OKRUŽENJE.** Predstavlja okruženje konkretnog proizvod i/ili tržišta, a u najužem smislu podrazumijeva konkurenciju. Prije konkretnih odluka o marketinškim akcijama koje će poduzeti na inozemnom tržištu, poduzeće treba identificirati različite izvore i vrste konkurencije i ispitati vlastite snage i slabosti u odnosu na najveće konkurente. To podrazumijeva detaljnu analizu konkurentne prednosti poduzeća na odabranom inozemnom tržištu:



- (1) *konkurencija* — lokalni (domaći) proizvođači, proizvođači iz zemlje porijekla konkretnog poduzeća te proizvođači iz trećih zemalja, mogu predstavljati konkurenciju na međunarodnom tržištu; konkurenciju je potrebno analizirati ovisno o vrsti potražnje na koju su usmjereni konkretni marketinški napori i akcije; različiti se konkurenti mogu orijentirati na različite vrste potražnje: (Previšić & Ozretić-Došen, 1999, str. 238) postojeću (koja se odnosi na proizvod kojim se zadovoljava određena, na tržištu postojeća potreba), latentnu (uočeno je postojanje potrebe, ali još ne postoji proizvod koji bi je adekvatno zadovoljio), buduću ili početnu (potrošač će tek u budućnosti postati svjestan potrebe koju određeni proizvod može zadovoljiti); pri odlučivanju o nastupu na inozemnom tržištu preporučljivo je ustvrditi koliko se konkurenata usmjerilo prema pojedinoj vrsti potražnje i koja je kategorija potražnje ona na koju se orijentirao najveći broj konkurentskih poduzeća; uobičajeno, većina konkurenata zadovoljava postojeću potražnju; praćenjem tržišta i prikupljanjem relevantnih podataka i informacija, moguće je saznati osnovne probleme s kojima se suočavaju potrošači u odnosu prema još uvijek nezadovoljenim, ili na neodgovarajući način zadovoljenim potrebama na specifičnom inozemnom tržištu; zahvaljujući takvom pristupu, poduzeće se eventualno može odlučiti za ponudu varijante poboljšanog proizvoda kojim će se usmjeriti na latentnu potražnju, ili na primjer, novog proizvoda kojim će se usmjeriti na buduću potražnju;
- (2) *utvrđivanje konkurentске prednosti poduzeća* — konkurentska prednost poduzeća može se razlikovati od tržišta do tržišta, pa je neobično važno utvrditi ju posebno, za svako odabrano inozemno tržište; procijeniti konkurentsku prednost prilično je zahtjevan zadatak; u procesu utvrđivanja mogu se primijeniti različiti obrasci i pristupi; utvrđivanje konkurentске prednosti poduzeća moguće je na osnovu pronalaženja odgovora na sljedeća pitanja: (Previšić & Ozretić-Došen, 1999, str. 239-240)
- tko su sadašnji konkurenti na odabranom inozemnom tržištu, a koga se očekuje kao konkurenciju u budućnosti?
  - koja su osnovna obilježja po kojima se prepoznaju ciljevi, strategije i taktike konkurenata?
  - kako se procjenjuje važnost konkretnog tržišta za konkurenciju danas, i što se može saznati o naporima koje je ona spremna uložiti u dotično tržište u budućnosti?

- koje su posebne prednosti i snage konkurencije?
- ima li konkurencija slabosti što ju čine ranjivom, te koje su?
- koje se promjene konkurencije mogu očekivati u budućnosti?
- koji su specifični utjecaji konkurencije, to jest, njezinih ciljeva, strategije i taktike na tržište, djelatnost u cjelini i pojedine proizvođače u djelatnosti?

**VANJSKO OKRUŽENJE: TEHNOLOŠKO.** Jedan od najrasprostranjenijih i najutjecajnijih činitelja, koji iz okruženja djeluje na poslovanje poduzeće i njegov menadžment, jest tehnologija. Znanost daje znanje, a tehnologija ga koristi. Izraz *tehnologija* označava sveukupno znanje koje imamo o načinu na koji se stvari obavljaju. To uključuje pronalaskе, tehnike i nepreglednu zalihu organiziranog znanja, a najviše utječe na način na koji se stvari rade, na to kako smišljamo, proizvodimo, distribuiramo i prodajemo dobra i usluge. (Koontz, H. & Weihrich, H, 1994, str. 61) Utjecaj tehnologije vidi se u novim proizvodima, novim strojevima, novim izvorima energije, novim materijalima, novim uslugama itd. Tehnologija omogućava povećanje proizvodnosti, viši standard življenja, više slobodnog vremena i veću raznolikost proizvoda, a sve su to činitelji koje koristi menadžment u upravljanju poslovanjem poduzeća.

Utjecaj tehnologije toliko je značajan da o raznim stupnjevima njezinog razvoja se govori kao o „revolucijama“, a društva se, zapravo, međusobno i razlikuju po prevladavajućem stupnju tehnološkog razvoja. Svaka ta revolucija dovodi u prvi plan određene resurse na kojima se, u razdoblju njezina trajanja, temelji razvoj cjelokupnog društva, pa tako i samog poduzeća, i zahtijeva čovjeka određenih proizvodnih karakteristika. Samim time ona presudno utječe i na upravljanje poduzećem, odnosno na menadžment poduzeća. U sadašnjem trenutku je treća tehnološka revolucija koju obilježava pojava elektronike, dostignuti stupanj razvoja u svjetskim razmjerima. Temeljni resurs na kojem se zasniva razvoj poduzeća u tim uvjetima jest informacija koja pretpostavlja udruženo vlasništvo, poduzetničko ponašanje, participaciju zaposlenih u upravljanju i organizaciju zasnovanu na informaciji, te međunarodno, odnosno globalno područje poslovanja poduzeća. Menadžment poduzeća ne može izmijeniti te činjenice, može i mora ih pravodobno uočiti i reagirati na njih, kako bi poduzeće uspješno prilagodio za rad i uspješno poslovanje u takvim uvjetima. U protivnom propast poduzeća je neminovna. (Zekić, 1997, str. 62)

**VANJSKO OKRUŽENJE: DRUŠTVENO.** Društveno okruženje je sastavljeno od stavova, želja, očekivanja, stupnjeva inteligencije i obrazovanja, vjerovanja i običaja ljudi u određenoj skupini ili društvu. Od organizacija i menadžmenta često se zahtijeva da uzmu u obzir posljedice svojega djelovanja na društvo, a u smislu društvene odgovornosti. Elementom društvenog okruženja moglo bi se smatrati i etičko okruženje koje uključuje skupine općenito prihvaćenih i provedenih standarda osobnog ponašanja. (Koontz, H. & Weihrich, H, 1994, str. 62)

Ti standardi mogu, ali ne moraju biti uneseni u zakon, no za bilo koju skupinu na koju se odnose ponekad praktički imaju snagu zakona. Izrazito je teško proučavati i razumjeti uzajamno prožimanje tih elemenata okruženja. Još ih je teže predvidjeti, kako bi menadžer mogao računati na promjene i pripremiti se za njih.

Društvene sile, uključujući etiku, obično se pojavljuju prije zakona, s obzirom da je legislativni proces primjetno reaktivan, jer djeluje kada kriza već postoji, rijetko prije toga. Također je vrlo značajno i to, da našu pažnju na iznenađujuće i neobične načine privlače postojeći, brojni i složeni zakoni i propisi.

Često su upućivane kritike menadžmentu glede neosjetljivosti prema društvenim stavovima, vjerovanjima i vrijednostima određenih pojedinaca, skupina ili društava. Raznovrsnost stavova i vrijednosti (radnika i poslodavaca, bogatih i siromašnih, ekonomista i inženjera) otežava menadžmentu oblikovanje okruženja pogodnog za rad i zadovoljstvo. Čak je i teže odgovoriti na te sile kada su izvan poduzeća. Ipak, menadžeri nemaju drugog izbora nego uzeti u obzir utjecaje prilikom donošenja odluka. Ovisno o tim vjerovanjima i stavovima koji vladaju u okruženju poduzeća, a od kojih su najznačajniji oni o poduzetništvu, menadžmentu, vlasništvu, obrazovanju, konkurenciji, te poštovanju pojedinaca i države, menadžment poduzeća će imati pogodniji ili nepodgodniji ambijent za upravljanje poslovanjem poduzeća, što će se svakako odraziti i na njegovu uspješnost. (Zekić, 1997, str. 63)

**POLITIČKO I PRAVNO VANJSKO OKRUŽENJE.** Političko i pravno okruženje menadžmenta izrazito je isprepletano s društvenim okruženjem. To je prvenstveno skup zakona, propisa, državnih agencija i njihovih akcija koji utječe na sve vrste poduzeća, često u različitoj mjeri.

Zakoni se obično donose kao rezultat društvenih pritisaka i problema, a zabrinjava to što ono često ostaju na snazi i nakon što je društvena potreba za njima nestala. Političko okruženje – stavovi i akcije političkih i državnih vođa i zakonodavaca – mijenjaju se s plimom i osekom društvenih zahtjeva i vjerovanja.

Država zapravo utječe na sva poduzeća i sve aspekte života. U pogledu poduzeća, ona djeluje u dvije glavne uloge:

- a) promiče i ograničava privredne aktivnosti služeći se pritom mjerama poticanja ekonomske ekspanzije i razvitka, subvencioniranjem izabраниh privrednih grana, davanjem poreznih olakšica u određenim prilikama, podržavajući istraživanje i razvitak, pa čak i šticeњem nekih privrednih djelatnosti posebnim carinama; uz to država je i najveći kupac dobara i usluga; i
- b) ograničava i regulira privrednu aktivnost; menadžment je okružen mrežom zakona, propisa i sudskih odluka; nekima je svrha štiti radnike, potrošače i zajednice; ostalima je svrha jamčiti provedbu ugovora i zaštititi prava vlasništva; mnogima je svrha regulirati ponašanje menadžmenta i njegovih podređenih; postoji relativno malo stvari koje menadžment može učiniti, a da nisu u svezi sa zakonom ili propisom ili, pak pod izričitim nadzorom zakona ili propisa. (Koontz, H. & Weihrich, H, 1994, str. 63-65)

To stvara iznimno složeno okruženje za menadžment, koji ne samo da mora reagirati na društvene pritiske, već mora predviđati i nalaziti rješenje za upoznavanje i prilagođavanje zakonima koji bi mogli biti doneseni.

Menadžment, dakle, ne upravlja poduzećem samo na temelju svoje autonomne prosudbe i u interesu vlasnika kapitala. Poduzeće je, kao podsustav društvenog sustava, izloženo brojnim utjecajima i očekivanjima kojima menadžment poduzeća mora znanjem odgovoriti da bi osigurao opstanak i razvoj poduzeća. Njegova odgovornost s vremenom postaje sve veća, ali se time istodobno povećava i važnost menadžmenta, koji u suvremenom okruženju postaje činitelj o kojem presudno ovisi poduzetnička uspješnost poduzeća. (Zekić, 1997, str. 64-65).

### 3. MENADŽMENT U POSLOVANJU NA MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU

#### 3.1. ....Os nove svjetskog menadžmenta

Na temelju ranije iznijetih nalaza i sukladno dominantnim svojstvima vrsnih kompanija razvija se ideja o nužnosti nove filozofije i teorije menadžmenta koja ugrađuje i polazi od navedenih spoznaja o praksi menadžmenta. Poopćavanjem se prakse izvlače načela i pravila djelovanja menadžmenta novog doba, a sukladno Taylorovoj ideji mentalne revolucije, zahtijevaju se radikalne promjene stavova i filozofije menadžmenta s ciljem osiguranja njegovog proaktivnog djelovanja u promijenjenom svijetu. Najznačajnije promjene stavova se moraju dogoditi u tri pravca (Bahtijarević-Šiber, 1994, str. 58):

- 1) *premještanje interesa i orijentacija menadžmenta od unutra prema okolini* – na taj se način reaktivira dosta stara Druckerova teza da se svi faktori organizacijske uspješnosti zapravo nalaze izvan, a ne unutar organizacije, u okolini; konstatacija da se „ni rezultati niti resursi ne nalaze unutar biznisa; oboje egzistiraju izvan njega“ (Drucker, 1986), rezimira cijelu tu filozofiju koju potencira nova teorija menadžmenta;
- 2) *okretanje organizacijske hijerarhije odozgo prema dolje i razvoj horizontalnog menadžmenta* – druga radikalna promjena odnosi se na menadžerske stavove glede organizacijske hijerarhije i usmjerenosti razvoja menadžmenta;
- 3) *pretvaranje strogog, racionalnog i analitičkog menadžmenta u vodstvo i menadžment lutanjem naokolo* (engl. „management by wandering about“ ili „management by walking around“).

Ta nova teorija sažimlje spoznaje teoretičara više disciplina (naglasak na makro i mikro ekonomiji). Pet ključnih područja i stvaranje filozofije i prakse menadžmenta osigurava:

- (1) *obuzetost* suosjećajnošću prema potrošačima;
- (2) konstantne i brze *inovacije* u svim područjima;
- (3) *partnerstvo* – široku i punu participaciju, te sudjelovanje u dobitku svih dionika;
- (4) *vodstvo* koje voli promjene, stvara i prenosi viziju koja inspirira;

(5) *kontrolu* jednostavnim sustavima koji prate i mjere 'prave stvari' za današnju okolinu.

Teorijske podloge suvremenog svjetskog menadžmenta, razrađivane na sveučilištima kao i prvim priručnicima s tog područja, davale su dobre upute za proces uvođenja menadžmenta. Međutim, mlado i neiskusno menadžersko osoblje, unošenjem individualnih osobina u primjeni novog sustava rukovođenja poduzećem, djeluje na usporavanje, ili iskrivljavanje afirmiranja temeljnih postavki teorije suvremenog menadžmenta.

Razvoj menadžmenta, te usavršavanje metode upravljanja, stvorili su znatan prostor za primjenu matematsko-statističkih metoda i tehnika u procesima donošenja poslovnih odluka u upravljanju poduzećem. U razvijenim zemljama danas se govori ne samo o menadžmentu, nego o *upravljačkoj znanosti* (engl. *Management Science*).

Kako se suvremeno društvo istodobno određuje kao ekonomski i sociotehnički sustav, te kao bitan element i podsustav gospodarskog sustava, sa svim potrebnim obilježjima gospodarske i društvene međuzavisnosti, jasno je da treba govoriti o pluralizmu ciljeva kao i o pluralizmu mjerila ekonomske uspješnosti. Iz pluralizma ciljeva poslovanja proizlazi i pluralizam mjerila ekonomske uspješnosti, a to su: ostvarene stope profitabilnosti ili rentabilnosti; stope rasta društva; sigurnost i solventnost poslovanja; prestiž u odnosu na konkurenciju; stabilnost cijena; ekonomska snaga i drugo. Ostvarivanje ekonomskih ciljeva postiže se na tržištu. Tržištem upravljani menadžment nastoji postići višeslojnost poslovnog odlučivanja, na način što pokušava uspostaviti ravnotežu uvažavanja glavnih snaga o kojima ovisi sudbina poduzetničkih aktivnosti u konkurenciji sposobnosti tržišta. Ciljevi poslovanja koji se odnose na visinu profita, stope rasta, udjela na tržištu, veličinu instaliranih kapaciteta itd. U ocjenjivanju uspješnosti poslovanja sve značajniji su pokazatelji kvalitativnog položaja društva na tržištu, poput poslovnog i pozitivnog ugleda, broja stalnih potrošača, poslovnih partnera i sl.

Uspjeh poslovanja danas prije svega ovisi o stručnosti i sposobnosti poslovođitelja i njihovoj motiviranosti da učinkovito surađuju i s poslovnim partnerima i sa svim djelatnicima u okviru vlastite organizacije. Stoga, za povećanje uspješnosti poslovanja potrebni su menadžeri koji daju sve od sebe u motiviranju djelatnika na veće radne učinke, menadžeri koji se ne štede i

koji umiju privući i odgojiti ljude koji će svoje ciljeve pronaći u ciljevima društva, odnosno menadžeri koji su sposobni stvoriti radnu sredinu koja pred svakog pojedinca postavlja izazove, priznaje i cijeni njegov rad i nagrađuje ga.

U većini gospodarskih grana u posljednjih nekoliko godina došlo do bitne promjene zadataka poduzeća. Promjene su posljedica *globalizacije konkurencije*, promjene postojećih i razvoja novih tehnologija, kao i promjena u zahtjevima kupaca. Posljedično, razvijeno je nekoliko novih oblika i koncepcija ustrojstva, od kojih su najznačajniji *simultano upravljanje* (engl. *Simultaneous Engineering*), 'vitko' *ustrojstvo* (engl. *Lean Production*), *fraktalna tvornica*, *poslovno preustrojstvo* (engl. *Business Reengineering*), te *virtualno poduzeće*. Dinamični razvoj tržišnog gospodarstva unosi stalne promjene u razvoj tržišne okoline, tržišnih odnosa i metoda rada. Stečena znanja menadžera ne mogu se odupirati izazovima razvoja ako ne poboljšavaju stručnost, ako ne primjenjuju nove metode i tehnike rada, ne razvijaju kreativne sposobnosti. Uz čitav niz drugih mogućih akcija za poticanje ljudi za prihvaćanje promjena, ističu se „pokreti“ u svijetu menadžmenta, koji su se javljali (i još se javljaju) da bi amortizirali otpore na promjene u poduzeću u cjelini, i kod pojedinaca u poduzeću, kao što su: (a) rukovođenje prema ciljevima (engl. *Management by Objectives–MBO*); (b) kvaliteta radne sredine (engl. *Quality of Working Life–QWL*); (c) potpuno upravljanje kvalitetom (engl. *Total Quality Management–TQM*); (d) upravljanje uspješnosti zaposlenika (engl. *Managing Performance–MP*); (e) poslovno reinženjerstvo (engl. *Business Process Reengineering–BPR*); (f) osnaživanje (engl. *Empowerment*) i (g) upravljanje kao otvorena knjiga (engl. *Open-Book Management*)

Suvremena poduzeća postaju sve više međunarodna i njihovo se poslovanje odvija na međunarodnoj sceni, a obilježava ih geocentrična usmjerenost. Cjelokupna se organizacija promatra kao međuovisan sustav koji djeluje u mnogo zemalja, odnos između središnjice i podružnica je suradničke prirode, a komuniciranje teče u oba smjera. Ključne položaje u takvom poduzeću popunjavaju menadžeri različitih nacionalnosti, a njihova usmjerenost na svjetsko tržište prisiljava ih na prilagođavanje pojedinačnim lokalnim prilikama. To od menadžmenta zahtijeva poznavanje okruženja u kojem djeluje. Menadžment koji djeluje u nekoj stranoj zemlji mora mnogo naučiti o obrazovnom, ekonomskom, pravnom i političkom sustavu, te posebice o sociokulturnom okruženju u toj zemlji. Čimbenici okruženja koji

djeluju na domaća poduzeća i njihov menadžment obično su presudni za međunarodna poduzeća koja posluju u stranim zemljama. (Zekić, 1997, str. 65)

Također, suvremeni menadžment djeluje u okruženju kojeg obilježavaju različiti sustavi obrazovanja, različiti kulturni i društveni utjecaji, različiti sustavi vrijednosti, različita vjerovanja (religija), različiti jezici itd., što svakako utječe i na način obavljanja funkcija poduzeća i upravljanja. Zbog toga suvremeni menadžment treba razvijati potrebna znanja o upravljanju u različitim okruženjima, te razvijati društvene i diplomatske vještine, kako bi osigurao uspješno funkcioniranje poduzeća. Menadžment se stoga mora prilagoditi uvjetima u lokalnim sredinama u kojima djeluje i upoznati čimbenike koji utječu na menadžment u pojedinim zemljama, s kojim ima bilo kakve odnose.

Menadžment, kao sustav organizacije i upravljanja poduzećem u suvremenom globalnom gospodarstvu, razvija se rapidno i premašuje nacionalne granice. Organizacije kao otvoreni sustavi, nalaze se u interakciji s vanjskim okruženjem koje ne prestaje na nacionalnim granicama – suvremeni menadžeri moraju djelovati u svjetskom okruženju, jer međunarodne konkurentne snage djeluju gotovo u cijelom svijetu.



### 3.2. ....Međunarodni menadžment i multinacionalne korporacije

U središtu zanimanja međunarodnog menadžmenta, prije svega, nalazi se poslovanje međunarodnih tvrtki u zemljama domaćinima, a bavi se pitanjima upravljanja s tokovima ljudi, dobara, i novca, a konačni mu je cilj bolje upravljanje u situacijama koje uključuju prelaženje nacionalnih granica. Uobičajeno je da su čimbenici okruženja koji djeluju na domaća poduzeća presudni za međunarodne korporacije koje posluju u stranim zemljama, stoga je razumljivo da ta okruženja utječu na način obavljanja funkcija poduzeća i upravljanja. Menadžeri koji se bave međunarodnim poslovanjem suočavaju se s mnogim čimbenicima drukčijim od čimbenika koji djeluju na poduzeća usmjerena na domaće tržište, što ilustriramo na sljedeći način: (Koontz, H. & Weihrich, H, 1994, str. 83-84)

OKRUŽENJE	DOMAĆE PODUZEĆE (industrijalizirana zemlja)	MEĐUNARODNO PODUZEĆE
<b>Obrazovno okruženje:</b> 1. Jezik (koji se govori, piše, službeni) 2. Obrazovni sustav (kvaliteta, razine, širina)	Jedan Malo ili nimalo prepreke	Više Velika prepreka
<b>Sociokulturno/etičko okruženje:</b> 1. Vrijednosti, stavovi (prema postignuću, preuzimanju rizika, znan. metodama, radu) 2. Društvena organizacija (ovlasti, status, uloge, institucije, mobilnost, društveni sustavi)	Homogeni Slično	Heterogeni Različito
<b>Političko-pravno okruženje:</b> 1. Politička orijentacija (moć, ideologije) 2. Pravno okruženje (zakoni, kodeksi, propisi) 3. Nacionalni suverenitet 4. Vladina politika, regulacije	Nacionalna Prilično uniformni Jedan Jednake	Transnacionalna Različiti Mnogi Različite
<b>Ekonomsko okruženje:</b> 1. Ekonomski razvitak (nerazvijenost, industrijaliziranost) 2. Ekonomski sustav (kapitalistički, mješoviti, marksistički)	Na jednakim stupnjevima Sličan	Na različitim stupnjevima Različit

## Slika 1. Obilježja domaćih i međunarodnih poduzeća

Izvor: obrada autora

Međunarodno poslovanje permanentno stječe izrazitu vidljivost i značaj, prije svega zbog rasta velikih multinacionalnih korporacija (engl. *Multinational Corporations – MNCs*) koje se bave poslovnim transakcijama (transfer dobara, usluga, tehnologije, menadžerskih znanja i kapitala) i pri tome premašuju nacionalne okvire. Suradnja tvrtke sa zemljom domaćinom može poprimiti mnoge oblike (Koontz, H. & Weihrich, H, 1994, str. 84):

- ◆ *izvoz dobara i usluga*;
- ◆ *ugovor o licenci* (engl. *licensing agreement*) za proizvodnju dobara u drugoj zemlji;
- ◆ *ugovori o upravljanju* (engl. *management contract*) kojim matična kompanija pridonosi upravljanju inozemnim kompanijama;
- ◆ *zajednički pothvat* (engl. *joint venture*) kao oblik interakcije s tvrtkom iz zemlje domaćina;
- ◆ MNC može osnovati vlastite *podružnice* ili *ogranke* (engl. *subsidiary – branch*) s proizvodnim objektima u zemlji domaćinu.

To znači da se međunarodnom poduzeću pružaju mnoge opcije u razvitku njegove svjetske strategije (Contractor, 1985, pp. 23-50). Na odnos između matične tvrtke i zemlje domaćina djeluje nekoliko čimbenika; neki od njih zbližavaju dok drugi mogu uzrokovati sukobe. Među čimbenike koji zbližavaju ubrajamo situaciju kada matična kompanija osigurava i dijeli tehnički i menadžerski *know-how*, odnosno kada pomaže domaćoj kompaniji u razvitku ljudskih i materijalnih resursa. Također, može se smatrati korisnim, povezivanje matične kompanije i tvrtke u zemlji domaćinu, u globalnu organizacijsku strukturu. Neovisno o obliku interakcije, politika mora osigurati pravednost i rezultirati koristima i za matičnu tvrtku i za domaću kompaniju. To je jedini put do odnosa dugog vijeka. U čimbenike koji mogu prouzročiti sukobe između matične tvrtke i zemlje domaćina, ubrajamo situaciju kada nacionalno koristoljublje zasjenjuje korisne učinke koji se mogu postići kooperacijom. Slično tome, sociokulturne različitosti mogu dovesti do prekida komunikacija i njima uzrokovanih nesporazuma. Osjećaj nadjačanosti zemlje domaćina, kao negativan čimbenik, donose nadmoćni ekonomski učinci velike multinacionalne tvrtke na malu zemlju. Neke su međunarodne korporacije optužene da postižu pretjerane profite, zapošljavaju najbolje

domaće ljude izvan domaćih tvrtki, i djeluju protivno društvenim običajima. Međunarodne korporacije kod svojih menadžera moraju razviti društvene i diplomatske vještine kako bi spriječile takve sukobe i uspješno razriješile one koji se pokazu neizbježnima. (Koontz, H. & Weihrich, H, 1994, str. 86)

Nedvojbeno je činjenica kako su izvrsne kompanije briljantne u temeljima. U tom smislu valja ukazati na zaključke da tehnike nisu zamijenile mišljenje, intelekt nije potisnuo mudrost, a analiza nije blokirala akciju. Izvrsne kompanije se jako trude da održe stvari jednostavnim u kompleksnom svijetu. One traju. Insistiraju na vrhunskoj kvaliteti. Klanjaju se svojim potrošačima. Slušaju svoje zaposlene i tretiraju ih kao odrasle. One omogućavaju svojim inovativnim proizvodnim i uslužnim šampionima dugo trajanje.

Multinacionalne korporacije imaju sjedište u jednoj zemlji, a posluju u mnogo zemalja. Njihova razlikovna svojstva jesu:

- (1) usmjerenost na akciju;
- (2) orijentacija na/i bliskost s potrošačima;
- (3) autonomija i poduzetništvo;
- (4) postizanje proizvodnosti kroz ljude;
- (5) vođenje pomoću vrijednosti;
- (6) pridržavanje onog u čemu su najbolje (engl. *stick the knitting*);
- (7) jednostavna struktura, mala uprava;
- (8) simultano labavo-čvrsto djelovanje (engl. *simultaneous loose-tight property*), odnosno optimalna kombinacija centralizacije i decentralizacije u upravljanju.

Suvremene multinacionalne korporacije obilježava geocentrična usmjerenost posla u inozemstvu, za razliku od etnocentričnog (usmjerenost posla u inozemstvu zasnivala se na onoj matične kompanije), policentričnog (visoki stupanj slobode inozemnim podružnicama) i regiocentričnog (favorizirano regrutiranje kadrova za poslove u inozemstvu na regionalnoj osnovi) stajališta.

To znači, da se cjelokupna organizacija promatra kao međuovisan sustav koji djeluje u mnogo zemalja, pri čemu je odnos između središnjica i podružnica suradničke prirode, s tim da

komuniciranje teče u oba smjera, a ključne položaje popunjavaju menadžeri različitih narodnosti. Ukratko, usmjerenost je multinacionalnih korporacija uistinu međunarodna i nadilazi usko nacionalno gledište. (Reich, 1991, str. 77-88)

Multinacionalne korporacije imaju nekoliko prednosti pred poduzećima domaćeg usmjerenja, a sastoje se u sljedećem:

- a) korištenje prednosti poslovnih prilika u mnogo različitih zemalja;
- b) prikupljanje diljem svijeta novca za svoje operacije;
- c) korist od uspostave svojih proizvodnih kapaciteta u zemljama u kojima njihovi proizvodi mogu biti proizvedeni najučinkovitije i najefikasnije;
- d) pristup prirodnim resursima i materijalima koji možda i nisu uvijek dostupni domaćim tvrtkama;
- e) zapošljavanje menadžera i ostalog osoblja iz cjelokupnog svjetskog rezervoara rada. (Koontz, H. & Weihrich, H, 1994, str. 87)

Osim prednosti, pred multinacionalne korporacije postavljaju se i izvjesni izazovi i rizici povezanih s djelovanjem u stranim okruženjima. Među značajnije probleme spadaju: porast nacionalizma u mnogim zemljama, i česte promjene vladajućih struktura, promjene s kojima se korporacije moraju nositi i neprestano im se prilagođavati. Za velike korporacije nije dostatno samo djelovati u različitim zemljama. Niti je osnivanje proizvodnih pogona u nekoliko zemalja dovoljno za postizanje konkurentnosti na svjetskom tržištu. Postoji pomak prema globalnoj, ili transnacionalnoj korporaciji, koja cjelokupan svijet promatra kao jedno tržište. Međutim, to znači da se korporacija također mora prilagoditi nacionalnim, pa čak i lokalnim potrebama (Koontz, H. & Weihrich, H, 1994, str. 87). Iako mnoge tvrtke teže postati globalne, samo ih je nekoliko u tome i uspjelo. To zahtijeva razvijanje proizvoda imajući na umu cijeli svijet. Isto tako, pri donošenju strateških odluka treba voditi računa o cjelokupnom svijetu, dok taktike moraju biti prilagođene nacionalnom i lokalnom okruženju. Pri upravljanju kadrovima, onima koji ne pripadaju matičnoj narodnosti mora se pružiti prilika za napredovanje prema višim menadžerskim razinama. S kompanijama iz zemalja u koje je globalnim korporacijama onemogućen pristup, potrebno je osnovati strateške alijanse.

Menadžment, kao tehnologija upravljanja, je izvorno američki izum koji se proširio na sve zemlje svijeta, u kojima se više ili manje uspješno prilagodio novom okruženju. Japan je, kao jedna od vodećih industrijskih zemalja svijeta, usvojio praksu koja se potpuno razlikuje od prakse ekonomski razvijenih zemalja zapada.

Japanski sustav menadžmenta označuje dobra uvježbanost osoblja i pripreme za daljnje napredovanje u karijeri, rotaciju poslova, poštovanje statusa i autoriteta te velika briga za dobrobit namještenika. Važne su osobitosti japanske prakse upravljanja doživotno zaposlenje, što rezultira lojalnošću zaposlenih i identifikacijom s ciljevima poduzeća, te usko povezano s tim sustav senioriteta, koji osigurava privilegije starijim zaposlenicima, koji su već dugo u poduzeću (Benett, 1994, str. 282). Menadžerska praksa odlučivanja u Japanu izgrađena je na shvaćanju da promjene i nove ideje dolaze prvenstveno odozdo. Zaposleni na nižim razinama pripremaju prijedloge osoblju viših razina, sve dok ideja, potpuno osvijetljena, ne stigne do vrhovnog menadžera. Takav proces donošenja odluka koncenzusom zahtijeva dosta vremena, ali je zato ostvarenje brzo, jer postoji opći koncenzus o njezinoj provedbi.

Uključivanje Japana u svjetske gospodarske tijekove, posebno povezanost s gospodarstvom SAD-a, rezultiralo je djelomičnom modifikacijom japanske prakse upravljanja, odnosno *teorijom Z*. (Koontz, H. & Weihrich, H, 1994, str. 92) Jedno od temeljnih obilježja organizacije *Z tipa* predstavlja stavljanje naglaska na umijeće ophođenja s ljudima koje je potrebno u skupnoj interakciji. Usprkos naglasku na skupnom odlučivanju, odgovornost ostaje na pojedincu, za razliku od klasične japanske prakse, koja naglašava kolektivnu odgovornost. Također se naglašavaju neformalni i demokratski odnosi koji se temelje na povjerenju, iako hijerarhijska struktura ostaje netaknuta. Ljude se promatra kao cjelovita bića, a ne samo kao proizvodne čimbenike – korporativna filozofija i korporativne vrijednosti upravljaju akcijama menadžmenta. Participativno upravljanje olakšava slobodan tijek informacija koje su potrebne za postizanje koncenzusa.

Trendovi u razvoju poduzeća koji vode do globalizacije njegovog poslovanja, odnosno do odvijanja njegove aktivnosti, u mnogim zemljama svijeta tjeraju suvremeni menadžment da se mora upoznati sa čimbenicima koji vladaju i utječu na poslovanje poduzeća i njegov menadžment u svakom pojedinom okruženju aktivnosti. To prisiljava menadžment da

proučava i analizira menadžersku praksu u tim okruženjima kako bi mogao uspješno upravljati i osigurati opstanak poduzeća u tim uvjetima. Takav se suvremeni menadžment djelotvorno primjenjuje u svim gospodarskim djelatnostima koje su uključene u međunarodno poslovanje.

### 3.3. ....UI oge menadžmenta u poslovanju na međunarodnom tržištu

Sadržaj menadžmenta i njegovih temeljnih funkcija evoluirao je zajedno s razvojem poduzeća i njegovog svekolikog okruženja. Kako su se razvijali činitelji presudni za uspješnost poduzeća i uvjeti u okruženju, tako su se tome prilagođavale i funkcije menadžmenta. S vremenom je rasla važnost jednih funkcija, a smanjivala drugih, dok su neke funkcije nestajale, a pojavljivale se i dobivale na važnosti nove. To je od nekadašnjeg omrznutog „goniča robova“ dovelo do suvremenog kooperativnog poduzetničkog menadžmenta.

*Teza H. Fayola, o univerzalnoj primjenjivosti menadžerskih funkcija* (planiranje, organiziranje, naređivanje, koordiniranje i kontroliranje), postala je paradigmom mnogih poslovnih škola po cijelom svijetu na kojima se studiraju teorija i praksa menadžmenta. Bit dobrog menadžmenta je koordinacija kao tzv. „meta funkcija“ koja vrši krajnju kontrolu pa je zbog toga povezana sa svih pet menadžerskih funkcija, planiranjem, organiziranjem, kadrovskim popunjavanjem, vođenjem i kontroliranjem. Koordinacija nije posebna funkcija menadžmenta već sama bit menadžmenta.

Danas, mogli bismo ustvrditi, dominira klasifikacija menadžerskih funkcija: *planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola* (Koontz, H. & Weihrich, H, 1990, p. 504). Iz ovih menadžerskih funkcija izvode se i osnovni poslovi menedžera pa tako svaki menadžer mora planirati, organizirati, upravljati ljudskim potencijalima, voditi i kontrolirati. Ove funkcije predstavljaju više neprekidnih i međusobno povezanih aktivnosti koje se stalno odvijaju na svim menedžerskim razinama, što menadžmentu daje obilježje sustava. Kada se tome doda da taj menadžment postoji u

konkretnom okruženju te da između njega i toga okruženja također postoje određene veze, tada sustavna predodžba o menadžmentu postaje potpunija.

Temeljna znanja o upravljanju se mogu primijeniti u različitim zemljama; praksa provođenja menadžerskih funkcija se razlikuje između domaćih i međunarodnih poduzeća.

MENADŽERSKE FUNKCIJE	DOMAĆA PODUZEĆA (industrijalizirana zemlja)	MEĐUNARODNO PODUZEĆE
<b>Planiranje:</b> Sagledavanje opasnosti i šansi u okruženju	Nacionalno tržište	Svjetsko tržište
<b>Organiziranje:</b> 1. Organizacijska struktura 2. Gledanje na ovlasti uprave	Struktura za domaće operacije Slično	Globalna struktura Različito
<b>Kadrovsko popunjavanje:</b> 1. Izvori menadžerskih talenata 2. Menadžerska orijentacija	Nacionalni fond rada Često etnocentrična	Svjetski fond rada Geocentrična
<b>Vođenje:</b> 1. Vodstvo i motivacija  2. Linije komuniciranja	Pod utjecajem iste kulture  Relativno kratke	Pod utjecajem mnogo različitih kultura Mreže s velikim udaljenostima
<b>Kontroliranje:</b> Sustav izvješćivanja	Slični zahtjevi	Mnogo različitih zahtjeva

Slika 2. Upravljanje domaćim i međunarodnim poduzećima

*Izvor:* obrada autora

*PLANIRANJE* zahtjeva postavljanje ciljeva na temelju kojih se odabiru strategije, politike, programi i postupci za njihovo ostvarenje. Ustanovljavanje šansi i opasnosti u vanjskom okruženju, ključna je aktivnost, i od presudnog značaja za međunarodno poduzeće, a vanjske se prijetnje i prilike moraju uskladiti s unutarnjim snagama i slabostima poduzeća. Politička i

ekonomska nestabilnost u zemlji otežava prognoziranje i onemogućuje dugoročno vezivanje resursa. Konkurencijska borba na svjetskom tržištu može biti teškom i za multinacionalne kompanije, pa se iz tih razloga osnivaju globalna strateška partnerstva, čiji uspjeh ovisi o uravnoteženju suradnje i takmičenja među poduzećima.

Ispunjenjem korporativnih ciljeva osigurava se oblikovanje *ORGANIZACIJSKE STRUKTURE*. Kompanija može odabrati jednu od velikog broja raznolikih struktura: centralizirano međunarodno poslovanje, organizacija prema geografskim područjima i grupiranje organizacijskih aktivnosti prema proizvodnim linijama. Uistinu multinacionalna tvrtka može domaće i međunarodno poslovanje integrirati u globalnu strukturu tako da se slična važnost prida i domaćim i inozemnim poslovnim aktivnostima. S obzirom na to da svaka vrsta strukture ima svoje prednosti i nedostatke, možda će se zbog toga morati, ovisno o zadacima i prilikama u okruženju, stvoriti mješavina različitih organizacijskih oblika.

*KADROVSKO POPUNJAVANJE* ima za funkciju popunjavanje položaja ustanovljenih u organizacijskoj strukturi kvalificiranim osobljem. Izbor menadžera MNC može se provesti na tri načina:

- (1)menadžeri mogu biti odabrani među državljanima matične zemlje sa svrhom predstavljanja u upravljanja poduzećem u stranom svijetu;
- (2)odabrani menadžeri su državljani zemlje domaćina koji su upoznati s okruženjem zemlje, i poznaju lokalne potrošače, dobavljače, državne dužnosnike i karakteristike javnosti općenito;
- (3)odabrani (transkulturalni) menadžeri su državljani trećih zemalja koji zbog stečenog iskustva bilo u središnjici, bilo u podružnicama, imaju razvijenu fleksibilnost u ponašanju koja im olakšava prilagodbu različitim kulturama.

*VOĐENJE* uključuje motiviranje i komuniciranje. Ono iziskuje vodstvo putem poticanja zaposlenih da pridonose ciljevima poduzeća. (Koontz, H. & Weihrich, H, 1990, p. 96)Motiviranje i vođenje traže razumijevanje zaposlenih i njihova kulturnog okruženja. Komunikacija često predstavlja problem multinacionalnih poduzeća s podružnicama i



poslovnica u zemljama gdje se govore različiti jezici. Čak se i tvrtke s aktivnošću u zemlji gdje je engleski prvi jezik mogu suočiti s komunikacijskim problemima zbog udaljenosti između središnjice i podružnice.

No, nova je komunikacijska tehnologija uvelike unaprijedila prijenos informacija. Ipak, telefonski se razgovor ne može usporediti s posjetom i razgovorom „uživo“. *KONTROLIRANJE* – mjerenje korekcija djelovanja u cilju osiguranja podudarnosti događaja s planovima – jedna je od bitnih funkcija u upravljanju. (Koontz, H. & Weihrich, H, 1990, p. 97) Ona je pod utjecajem nekoliko vanjskih čimbenika s kojima se susreću samo međunarodna poduzeća:

- 1) prihodi, troškovi i profiti se mjere u različitim valutama;
- 2) odnosi između valuta su podložni znatnim fluktuacijama;
- 3) računovodstvena praksa i financijsko izvješćivanje često variraju od zemlje do zemlje.

Djelomično zbog složene prirode mjerenja, postoji nužno zaostajanje u mjerenju performanse, vremenski pomak koji može odgoditi otkrivanje odstupanja od standarda i pokretanje korektivne akcije. Međutim računala su učinila mnogo na ubrzanju tog procesa. Naposljetku, treba naglasiti da je kontroliranje međunarodne korporacije znatno teže nego nadgledanje domaće operacije.

## 4. STRATEŠKI MENADŽMENT

### 4.1. ....Ra zine strateškog upravljanja

Nedvojbeno je spoznaja o tome kako se teorija menadžmenta pretežito bavi problemima hijerarhije odlučivanja kao pretpostavkama učinkovitog upravljanja organizacijskim sustavom. Strategija je određivanje osnovnih dugoročnih ciljeva i zadaća poduzeća te usvajanje prostora djelovanja i alokacije resursa nužnih za ostvarivanje tih ciljeva (Rocco, 1994). Tri su temeljne razine strategije u poduzeću, kojih se smisao mora razumjeti kako bi se moglo uopće slijediti ne samo filozofsku podlogu (konceptiju) marketinga već i organizaciju odnosno implementaciju te djelatnosti. To su korporativna, poslovna i funkcionalna razina strategije. Komparativni prikaz tih triju strategija je sljedeći (Hayes, Jenster & Aaby, 1995):

	<b>KORPORATIVNA STRATEGIJA</b>	<b>POSLOVNA STRATEGIJA</b>	<b>FUNKCIONALNA STRATEGIJA</b>
Svrha	temeljna sudbina tvrtke	planira rat	planira bitku
Osnovna pitanja	kojim poslovima bismo se trebali baviti, kako alocirati odgovornost za rezultate, kako alocirati resurse, kako se organizirati	koji proizvodi, za koja tržišta, s kojom konkurentnom prednošću	koje proizvodne inačice, za koje segmente, po kojim cijenama, s kakvom komunikacijom i distribucijom
Ciljevi	sadašnji i budući ROI* i ROE, zarada po dionici, cijena dionice, dividende	opsežni ciljevi s obzirom na cjelokupno poslovanje, s određenim \$ profitom ili ciljanim ROI	ciljevi s obzirom na segmente te posebne kvantifikacije s profitnim zadaćama
Ročnost planiranja	najduži rok	dugi rok	srednji rok
Alociranje resursa na	poslovne jedinice	pogoni, proizvodnju i marketing	planiranje proizvoda, promocije i distribucije
Fokus prema vani	opsežan, makro	opsežan, makro, ali u poslovnom kontekstu	usredotočenost na kupce, konkurenciju, kanale i zakone koji utječu na marketing

Najveća pozornost	kapitaliziranje kroz sinergiju dodana vrijednost	formulacija cjelovite strategije, funkcionalna integracija	formulacija i implementacija upravljanja marketinškim aktivnostima i funkcionalnim odnosima
-------------------	--	--	---

Slika 3. Veza između korporativne, poslovne i marketinške strategije

Izvor: obradio autor prema USMC (2002)

Strateško se je upravljanje razvilo usporedno s rastom i razvojem poduzeća, kao posljedica sve veće nestabilnosti i kompleksnosti okruženja u kojem poduzeće djeluje, internacionalizacije tržišta, skraćivanja životnog ciklusa proizvoda, a time i profitnog potencijala, i to kao pomoć i podrška najvišoj razini menadžmenta pri donošenju strateških odluka kao najznačajnijih odluka za poduzeće. Koncepti strateškog upravljanja zauzimaju vodeću ulogu i značenje u okvirima suvremene poslovne ekonomije. Ovo iz razloga što se u posljednjih nekoliko godina pokazalo da poduzeća koja primjenjuju instrumente strateškog upravljanja osiguravaju dugoročnu uspješnost. Strateškim se upravljanjem definiraju svrha i ciljevi poduzeća, strategija kao sveobuhvatni plan kojim se nastoje postići postavljeni ciljevi uključujući i cjeloviti kontrolni proces. Da bi se poduzeće moglo prilagođavati promjenjivim uvjetima poslovanja, ono mora kritički sagledati prilike i opasnosti u okruženju i usporediti ih s vlastitim snagama i slabostima. To je ključna zadaća strateškog upravljanja. Kontinuirani proces strateškog upravljanja obuhvaća „utvrđivanje misije, postavljanje ciljeva i određivanje strategije poduzeća do koje se dolazi analizom okruženja, utvrđivanjem jakih i slabih strana poduzeća, ispitivanjem strateških alternativa i izabiranjem strategije“ (Galetić, 1996). Razvojna se strategija u poduzeću može postaviti ako primijenimo određene postupke koji do nje dovode. Bez misije i dugoročnih strateških ciljeva apsurdno bi bilo govoriti o strategiji, jer ona odgovara na pitanje kako će poduzeće ostvariti zacrtane ciljeve. Sama je strategija, zapravo, zamisao, koncepcija, koja nadahnjuje aktivnost upravljanja poduzećem. Sasvim je jasno da takva zamisao ima konstrukciju koja povezuje sve razine upravljanja funkcijama u homogenu strukturu. U tom smislu mogu uspješno djelovati strategije raznih *razina strateškog upravljanja* (Rocco, 1994, str. 438):

1. *korporativna strategija* — nameće se i cjelokupnome poslovnom subjektu bez obzira na njegovu veličinu i organizacijsku razvedenost, sadržaj, način i ritam poslovnog djelovanja. To su, prije svega, tempo i smjer rasta, a to istodobno znači i prvenstva investicijskih ulaganja. Te poslovne odluke temelje se na mjerenjima učinaka, posebice onih u vezi s rastom i

ulaganjima. Korporativna strategija vlada svojim odrednicama, ona obvezuje cjelokupnu strukturu poslovne organizacije da joj se podredi. Na tome se menadžeri dokazuju, potvrđuju ili padaju.

2. *poslovna strategija* — bavi se konkretnim poslom na način da elaborira korporativnu strategiju i pretvara ju u poslovnu zadaću. Temelji se na konkurentnim prednostima pred suparnicima na tržištu. Ono što treba uočiti jest u čemu su prednosti.

3. *funkcionalna strategija* – nadovezuje se na poslovnu, ona ju operacionalizira u svakoj funkciji posebno. Dakle, proizvodnja, financije, marketing, kadrovi, razvoj stvaraju uvjete, svaka funkcija unutar svojih odgovornosti, da se poslovna strategija provede na najbolji mogući način.

Strategija je najčešće okrenuta razvoju, odnosno u njezinu je temelju pokretački nagon, nagon prema boljitku. Suvremeno društvo i aktualna teorija i praksa uspijevaju bolje i jače zadovoljiti taj nagon, negoli se to moglo nekad. Tako je model dinamičnog sustava planiranja (engl. *Dynamic System of Planning – DSP*) model učinkovitosti poduzeća koji se temelji na obama pristupima – planiranju, i to utvrđivanjem klasičnih ciljeva razvoja, kao i na zamisli teorije otvorenog sustava. (Hendrickson & Parouthakis, 1992) DSP model utvrđuje područja kojima se upravlja da bi se osigurala financijska stabilnost, a to obuhvaća tržišnu strategiju, organizaciju rada, raspolaganje resursima, međuljudskim odnosima, uporabu (alokaciju) resursa, odnose s javnošću, tehničke sposobnosti. DSP raster (engl. *DSP Grid*) odnosno matrica ima svrhu sistematiziranja problema o kojima ovisi razvojna strategija, a temelji se na glavnoj viziji tvrtke, koja joj prethodi.

Općenito, metodologija upravljanja tvrtkom u rastu predviđa šest etapa tog procesa rada:

1. *Razjasniti viziju tvrtke* – temeljna hipoteza strateškog upravljanja,
2. *Ispuniti DSP raster* – unos logično strukturiranih sustava razvojnih elemenata,
3. *Pomno odmjeriti financijske mogućnosti* – poseban pregled predmeta, stanja aktive i pasive,
4. *Pokrenuti akciju* – prilagodbe i revizije namjera ako su potrebne,
5. *Oprezno mijenjati plan*, osobito ako se odnosi na ljude - oprez i postupnost u odlučivanju,
6. *Stvoriti nadzornu povratnu spregu* – povratne informacije prijeko potrebno osigurati,

## 7. *Ponovo prijeći put od prve do šeste etape.*

### 4.2. ....An analiza strategije – metodološki pristup

Razvojem svjetskog gospodarstva neminovno dolazi i do unaprjeđenja ekonomske teorije, a to znači i znanosti o tržištu i trženju. Strateški marketing, kao važan oblik poslovnog marketinga, svakim danom pojačava svoj instrumentarij. Strateške analize dobivaju u tom kontekstu sve veću ulogu i izraz su bogatog fundusa širokog asortimana mislenog marketinškog pristupa (Rocco, 1994, str. 441). U turbulentnoj okolini postindustrijskog društva strateške analize su sve značajniji dio polazišta za oblikovanje strategija. Promjene u okolini uzrokuju sljedeće:

- znanja će biti sve više i rast će sve brže,
- kompleksnost događaja sve je veća, i
- turbulencija događaja traži vrlo brzo reagiranje na različite pritiske i šanse.

Ove karakteristike u poduzeću reflektirat će se u:

- načinu upravljanja-menadžmenta koje će se više temeljiti na znanju i kao i na iskustvima i intuiciji,
- potrebi za sve većom prilagodljivosti menadžmenta nastalim situacijama i
- načinu kako će poduzeća dobivati informacije za odlučivanje.

Značaj strateških analiza zbog svega toga će porasti. Uvođenje strateškog programiranja razvoja, koji se temelji na znanstvenom pristupu, ne možemo zamisliti bez uvođenja konzistentne metodike strateških analiza. Strateške analize se mogu dijeliti (Aaker, 1986), sa stajališta njihove usmjerenosti, na:

- eksterne analize, čiji je značaj:

- ◆ kontinuiran nadzor okoline, i
  - ◆ ocjenjivanje izazova sa stajališta njihove važnosti i potrebe brzog reagiranja tvrtke na njih;
- interne analize kojima se kontinuirano analizira poduzeće.

Eksternim se analizama istražuje sve one parametre u okolini poduzeća koji su značajni za poduzeće, njegov razvoj, dobivanje strateških pozicija i djelovanje. One su zato usmjerene naročito na otkrivanje strateških pritisaka, šansi, ponašanja konkurencije itd. Svakako moraju imati jasan cilj i ne smiju biti preopsežne.

Obično sadrže:

- a) analizu kupaca, koja je usmjerena naročito u segmentiranje kupaca i istraživanje njihove motiviranosti, njihovih navika, neudovoljenih potreba itd.;
- b) analizu konkurencije, koja je usmjerena pretežno u identifikaciju konkurenata i analizu intenzivnosti njihova konkuriranja (aspekt djelovanja, ciljeva, prošlih i sadašnjih strategija, kulture, slabosti i snage);
- c) analizu tržišne ili privredne grane, koja je naročito usmjerena u određivanje njene atraktivnosti te dinamike njenog razvoja;
- d) analizu šire okoline, koja obuhvaća financijsku analizu npr. s aspekta kvocijenta povratka sredstava, analizu tržišnih udjela, istraživanje vrijednosti proizvoda na tržištu, ustanovljavanje relativnih troškova proizvodnje;
- e) analizu determinanata strateških alternativa, definiranje strateških problema, ocjenjivanje organizacijskih potencijala, financijskih resursa, ustanovljavanje stupnja fleksibilnosti te opredjeljenje snaga i slabosti poduzeća.

Za razliku od Aakerove podjele strateških analiza, autori Rowe, Mason, Dyckerl i Snyder (Rowe A. J. et al., 1989) svrstavaju strateške analize u pet vrsta:

- [1] Analize za razumijevanje unutarnje okoline poduzeća,
- [2] Analize za proučavanje okoline poduzeća,
- [3] Analize proučavanja dinamike proizvoda-strateških poslovnih jedinica,
- [4] Analize za razumijevanje konkurencije.
- [5] Financijske analize.

Opseg analiza različit je od poduzeća do poduzeća i podređen je procesu strateškog programiranja razvoja kojeg će poduzeće organizirati i upotrebljavati. Neke analize poduzeće će izvoditi po *projektnom* načinu, a neke će izvoditi *kontinuirano*. Postoji mnogo metoda za strateške analize pa neku stratešku analizu možemo izvesti upotrebom različitih metoda.

BOSTON CONSULTING GROUP PORTFOLIO. Portfolio analiza segmentira poslove poduzeća u portfolio strateških poslovnih jedinica, pa ih onda proučava s aspekta njihove konkurentnosti na tržištu. Među najstarije i najpoznatije spada portfolio matrica koju je razvila Boston Consulting Group – BCG matrica (Hedley, 1977). Osnova za razvrstavanje poslova strateških poslovnih jedinica (engl. *Strategic Business Units – SBU*) jesu: rast tržišta i na osnovi relativnog tržišnog udjela ustanovljena snaga poduzeća na tržištu.

Matrica je na osnovi tih kriterija razdijeljena na četiri područja:

- *Zvijezde* (engl. *Stars*) — SBU s velikim tržišnim udjelom na brzo rastućem tržištu;
- *Krave muzare* (engl. *Cash Cows*) — SBU s velikim tržišnim udjelom na sporo rastućim tržištima;
- *Psi* (engl. *Dogs*) — SBU s malim tržišnim udjelom na sporo rastućim tržištima;
- *Upitnici* (engl. *Question Marks*) — SBU s malim tržišnim udjelom na brzo rastućim tržištima.

GENERAL ELECTRIC/MCKINSEY PORTFOLIO. Ova portfolio matrica je efikasno pomagalo za suočavanje moći poduzeća s mogućnostima na tržištu. Osnovni kriteriji za razvrstavanje strateških poslovnih jedinica, su:

- (1.)privlačnost grane (i pripadajući faktori: veličina grane; rast odnosno razvoj grane; razina zadovoljenosti kupaca; konkurencija u grani s aspekta obujma, vrste, kompleksnosti uključenje i intenzivnosti; razina cijena; profitabilnost; tehnologija; zakonska regulativa; osjetljivost na ekonomske trendove),
- (2.)mogućnost posla da u njoj konkurira (i pripadajući faktori: veličina posla; rast posla; tržišni udjel po tržišnim segmentima; lojalnost kupaca; distribucijski kanali; tehnološka znanja; patenti; marketing; fleksibilnost; organizacija;).

I u ovom slučaju poduzeće mora najprije izabrati utjecajne faktore u danoj situaciji, a zatim posebno izvesti ocjenu svake strateške poslovne jedinice.

DINAMIČNA PORTFOLIO ANALIZA. Portfolio matrica životnih krivulja poslova vrlo je efikasno pomagalo za traženje ravnoteže među kratkoročnim i dugoročnim portfoliom poslova poduzeća. Poslovi se razvrstavaju s aspekta njihove konkurentske pozicije i s aspekta faze njihova životnog ciklusa. Određivanje ovakve strateške matrice rezultat je opsežnih strateških analiza posebno ako se matrica nadopuni potrebnim financijskim ulaganjima, očekivanim profitom itd.

ANALIZA STRATEŠKOG POLOŽAJA. Ova analiza (engl. *Strategic Position and Action Evaluation–SPACE*) omogućava određivanje karakteristika strateškog položaja poduzeća, odnosno njegovih strateških poslovnih jedinica.

Pri tom određivanju proizlaze četiri dimenzije određivanja strateškog položaja, a svaka dimenzija opredijeljena je na osnovi više parametara, koje je potrebno ocijeniti i odvojeno analizirati:

1. dimenzija → *financijska snaga poduzeća* (parametri: količnik povratka uložених sredstava, rentabilnost, likvidnost, omjer između potrebnog i raspoloživog kapitala, novčani tijek, mogućnost brzog napuštanja tržišta i stupanj rizika povezanog s poslovima u okviru strateških poslovnih jedinica);
2. dimenzija → *konkurentska prednost poduzeća* (parametri: tržišni udjel, kvaliteta proizvoda/usluga, životni ciklus proizvoda/usluga, mogućnost supstituta proizvoda/usluga, lojalnost kupaca, intenzivnost konkurencije, tehnološki know-how, i stupanj vertikalne integracije);
3. dimenzija → *snaga grane* (parametri: potencijal rasta grana, profitni potencijal, financijska stabilnost, tehnološki know-how, korištenje resursa, intenzivnost kapitala, mogućnost brzog ulaska novih konkurenata u granu, i produktivnost u grani);
4. dimenzija → *stabilnost okoline* (parametri: tehnološke promjene, stupanj inflacije, promjena potražnje, razina cijena konkurentskih proizvoda, ulazne prepreke za ulazak na tržište, pritisak konkurencije, i cjenovna elastičnost potražnje).

ANALIZA KONKURENTSKIH SNAGA. Analiza konkurentskih snaga mora se kako tvrdi Porter usmjeriti u ključne čimbenike konkurencije, koje Porter određuje kao:

- potencijalni rast u grani,



- prijatnija dolaska početnika,
- intenzivnost rivala (postojećih konkurenata u grani),
- pritisak supstituta (proizvoda koji zamjenjuju druge proizvode),
- zavisnost od komplementarnih proizvoda/usluga,
- pregovaračka snaga kupaca,
- pregovaračka snaga dobavljača,
- tehnološka razvijenost grane,
- nivo inovativnosti u grani,
- sposobnosti menadžmenta.

ANALIZA KLJUČNIH SUBJEKATA U OKOLINI. Analiza za poduzeće ključnih subjekata/dionika u okolini (engl. stakeholders) vrlo je efikasna metoda za analizu šire okoline.

Tvore je:

- određenje ključnih subjekata, koje najčešće svrstavamo u grupe: kupci, dobavljači, konkurenti, vlasnici, tzv. regulatori (npr. državni organi, utjecajne interesne grupe npr. davatelji kredita i sl.);
- određenje odnosa među ključnim subjektima;
- analiza mreže ključnih subjekata s aspekta utvrđivanja šansi i pritiska;
- određivanje i provjeravanje pretpostavki o odazivima ključnih subjekata u različitim situacijama

Ova je metoda analize okoline poduzeća relativno neformalna, jer pored selekcije utjecaja iz okoline, posebno omogućuje jednoobraznost menadžera o ključnim utjecajima iz okoline.

ANALIZA PRITISAKA I ŠANSI. Ovu metodu (engl. *Environment Treat and Opportunity Profile-ETOP*) poduzeće može povremeno upotrijebiti na sjednicama grupa koje sudjeluju u strateškom programiranju razvoja.

Sudionici utvrđuju čimbenike koji utječu na pet ključnih područja:

- ◆ ekonomija — utjecaji povezani s novčanim i robnim tijekovima, energetika i sl.,
- ◆ politika — utjecaji povezani s političkim odlukama, zakonodavstvom, razdiobom političke moći i sl.,
- ◆ socijalni trendovi — utjecaji povezani s načinom života, vrijednostima i sl.,

- ◆ tehnologija — utjecaji povezani s razvojem, izumima, i sl.,
- ◆ konkurencija — utjecaji povezani s konkurencijom, tržišnim udjelima i sl.

Grupa utvrđuje čimbenike po označenim ključnim područjima te ih verbalno opiše. Pored toga za svako područje utvrdi utjecaj i značaj, i ocjenjuje ih između 0 i 10. Takva ocjena je osnova za izračunavanje «intenzivnosti» pritiska okoline na poduzeće. Ako na osnovi opisanog računa dobijemo vrijednost veću od 50, poduzeće može zaključiti da je pritisak okoline jak (a to zahtijeva posebnu pozornost i detaljniju analizu.)

ANALIZA VRIJEDNOSNOG LANCA. Vrijednosni lanac Porter definira kao sistem vrijednosnih aktivnosti u poduzeću, od kojih svaka pretvori output iz prethodne aktivnosti u input sljedeće aktivnosti. Takvom pretvorbom se u svakoj aktivnosti konačnom proizvodu/usluzi doda dio vrijednosti.

Porter luči nekoliko osnovnih aktivnosti:

- ulazna logistika,
- proizvodnja,
- izlazna logistika,
- marketing i prodaja, te
- servisiranje.

Ovim se osnovnim aktivnostima dodaje još četiri tzv. podržavajuće aktivnosti, koje tvore temelje osnovnim aktivnostima:

- ⊕ upravljanje ljudskih resursa,
- ⊕ uprava,
- ⊕ tehnološki razvoj, i
- ⊕ infrastruktura.

Analiza vrijednosnog lanca obuhvaća identifikaciju osnovnih i podržavajućih aktivnosti pojedinih strateških poslovnih jedinica i njihovo definiranje, analizu utjecaja pojedinih vrijednosnih aktivnosti na strateški položaj (konkurentnosti i sl.) poduzeća, utvrđivanjem

prednosti i slabosti pojedinih vrijednosnih aktivnosti, i analizu povezanosti (sinergije) vrijednosnih aktivnosti. Analizu vrijednosnog lanca trebalo bi povezati s analizom ključnih subjekata i utvrditi prednosti i slabosti pojedinih aktivnosti s aspekta pretpostavki o tzv. ključnim subjektima.

#### **4.3. ....Oblikovanje i upravljanje globalnim strategijama**

Danas, u svijetu brzih komunikacija, prijevoznih sredstava i financijskih tijekova, proizvodi izrađeni u jednoj državi s oduševljenjem su prihvaćeni u drugim državama. Domaće tvrtke koje nikada nisu razmišljale o stranim konkurentima suočavaju se sa činjenicom da oni postoje u njihovu vlastitom dvorištu. Iako se mnogi žele zaštititi od vanjske konkurencije zakonodavnim mjerama, gledano dugoročno, ta zaštita samo podiže troškove i štiti neučinkovite domaće tvrtke. Bolji način konkuriranja tvrtkama kontinuirano je poboljšanje vlastitih proizvoda i širenje na strana tržišta. Istodobno dok poduzeća ulažu napore za ulazak na inozemna tržišta, javljaju se i veliki rizici. Tu postoje mnogi izazovi, kao što su: veliki vanjski dug, nestabilne vlade, devizni problemi, ulazne dozvole stranih vlada i birokracija, pristojbe i ostale trgovinske barijere, korupcija, tehnološko gusarstvo, veliki troškovi proizvoda i prilagodba komunikaciji, i mijenjanje granica.

Poduzeća koja djeluju kao dio globalne industrijske grane nemaju drugog izbora nego da se prošire na međunarodno tržište. Globalna industrija je industrija u kojoj su strateške pozicije konkurenata u važnim geografskim ili nacionalnim tržištima u osnovi pod utjecajem njihove sveopće globalne pozicije (Porter E. M., 1980). Globalna tvrtka je tvrtka koja djeluje u više od jedne države i ima prednosti u troškovima i reputaciji, temeljeći ih na istraživanju i razvoju,

proizvodnji, logistici, marketingu i financijama, a koje nisu dostupne skromnim domaćima konkurentima.

U dinamici razvoja tržišta, promjene stvaraju s jedne strane nove mogućnosti razvoja i rasta poduzećima što ih prate, te koriste nove mogućnosti razvoja i rasta. Nasuprot tome, poduzeća što ostaju na proizvodnji onog što su proizvodili i plasirali na tržištu ranije, gube utrku na tržištu, gube udjele plasmana na pojedinim tržišnim segmentima, pogoršavaju dohodovne odnose i, ne promijene li odnos prema razvoju, postupno nestaju iz registra gospodarskih subjekata.

Jedan od glavnih zadataka menadžmenta je planiranje razvoja i rasta poduzeća. Zadatak nije lak, a i odgovornost menadžmenta za budućnost poduzeća raste po mjeri razvoja i afirmacije tržišnog gospodarstva.

Opravdanim se drži naglasiti da je preduvjet opstanka i razvoja poduzeća, i nastupa na međunarodnom tržištu, razvoj mnogostrukih često vrlo suptilnih veza s drugim poduzećima, poslovnim partnerima, financijskim institucijama, državom, lokalnom društvenom zajednicom i sl. Štoviše, činitelji izvan poduzeća postaju determinanta s presudnim utjecajem na uspješnost poduzeća. Ona se, stoga, suočavaju s potrebom aktivnog odnosa prema utjecajima iz okoline. Poduzeće treba, koliko god je to u njegovoj moći, ostvariti aktivan odnos s okolinom, odnosno pokušati upravljati događajima i zbivanjima u okolini, posebice kad je u pitanju međunarodno tržište. Temelj uspješnog i djelotvornog strateškog planiranja jesu informacija o okolini i što je još važnije razumijevanje i pravilno tumačenje informacija o okolini odnosno međunarodnom tržištu. Polazište prikupljanja i razumijevanja informacija iz okoline i o okolini je prepoznavanje relevantne okoline poduzeća, prepoznavanje granice između poduzeća i okoline, te prihvaćanje postojanja kontinuiranog međutjecaja poduzeća i njegove okoline. Implementacija utvrđenih strateških ciljeva razvoja i rasta poduzeća, i nastupa na međunarodnom tržištu, temelji se u tržišnim gospodarstvima na dugoročnijem planiranju. Strateško planiranje razrađuje stvorenu viziju razvoja budućeg tržišta poduzeća, pretvarajući je u konkretne indikatore (kvantitativno-kvalitativnih obilježja), raspoređene unutar odgovarajućih razdoblja.

Razlike među nacionalnim tržištima u svijetu još su uvijek iznimno važne, posebice za dio proizvoda i usluga. Ove razlike treba poznavati i poštivati ih pri izradi planova. Međutim, kod tržišta za druge proizvode i usluge razlike među pojedinim nacionalnim tržištima su minimalne ili čak zanemarive, što omogućuje međunarodnom poduzeću korištenje globalne strategije za sva takva tržišta ili za svjetsko tržište u cjelini. Globalni pristup koristi standardizaciju marketinškog programa tako da međunarodno poduzeće marketira isti proizvod s istom markom, ambalažom, cijenom i uslugom te ga prodaje putem istih ili sličnih distributivnih kanala i promovira na isti način na svjetskom tržištu (Previšić & Ozretić-Došen, 1999, str. 18). Lokalna strategija pretpostavlja adaptaciju marketinških programa lokalnim obilježjima svakog pojedinog stranog tržišta. Standardizacija donosi neosporne prednosti i izravne koristi, koje se manifestiraju uštedom na troškovima, pojednostavljenjem većine postupaka u proizvodnji i marketingu i izgradnjom globalnog imagea. Odabir globalne ili lokalne strategije se ne radi prema unutarnjim motivima poduzeća, nego je uvjetovan snagama vanjskog okruženja.

Budući su prednosti, odnosno korist, od standardizacije dovoljno univerzalne i prilično važne za poduzeće, zaslužuju pažljivu analizu menadžera u svakom poduzeću. Poduzeće mora analizirati bitne čimbenike okruženja i primijeniti optimalnu strategiju, kako bi na najbolji način iskoristilo tržišne prilike i suočilo se s konkurencijom. Na odluku menadžmenta poduzeća koristiti globalnu ili lokalnu strategiju, tj. standardizirani ili adaptirani marketinški program na svjetskom tržištu, utječe mnogo elemenata. Neka od njih idu u prilog standardizaciji i primjeni globalne strategije, dok drugi idu u prilog adaptaciji i primjeni lokalne strategije.

<b>ELEMENTI</b>	<b>GLOBALNA STRATEGIJA (STANDARDIZACIJA)</b>	<b>LOKALNA STRATEGIJA (ADAPTACIJA)</b>
Potrebe potrošača na tržištu	Homogene	Heterogene
Tehnološki razvoj	Visok	Nizak
Uštede u troškovima	Visoke	Minimalne
Komunikacije	Internacionalne	Lokalne
Distribucija	Internacionalna	Lokalna
Konzistentnost prema kupcima	Visoka	Niska

Globalni potrošači	Mnogobrojni	Malobrojni
Međunarodni životni ciklus proizvoda	Dug	Kratak
Marketinške institucije	Vrlo razvijene	Slabo razvijene
Međunarodne ekonomske integracije	Visok stupanj jedinstva	Nizak stupanj jedinstva
Nacionalne prepreke	Minimalne	Važne

Slika 4. Elementi koji utječu na odluku o primjeni globalnih ili lokalnih strategija

U namjeri da se primijeni uspješna globalna strategija poslovanja potrebno je izabrati primjerenu marketinšku strategiju koja će odrediti ponašanje ili aktivnosti poduzeća na tržištu. Poduzeće će zasigurno izabrati neku od općih strategija koje se temelje na poznatim strategijama za domaće tržište (visok tržišni udjel, diferencijacija ili fokusiranje) u slučajevima kada se konkurentska prednost poduzeća uglavnom oslanja na djelatnosti i korisnosti, snagu u usporedbi s konkurentima ili na bliskost s kupcima.

Ovisno o sredstvima poduzeća, usporedbi vlastite snage s glavnim konkurentima te mogućnostima i opasnostima u vanjskom okruženju, poduzeće može naglasiti sučeljavanje ili suradnju s konkurentima. Isto tako može kreirati strategiju temeljenu na inovacijama.

Sposobnost poduzeća za konkurentsku borbu na međunarodnom tržištu stječe i razvija na nacionalnom tržištu. Svako poduzeće treba najprije na domaćem tržištu iskušati snagu i provjeriti vlastite slabosti pa tek onda postupno izlaziti na strana tržišta. Bez okušavanja konkurentske snage na domaćem, poduzeće će teško preživjeti ulazak na međunarodno tržište. Velika poduzeća koja dominiraju u svojoj djelatnosti izabrat će globalnu strategiju visokog tržišnog udjela kao što to čine IBM, Matsushita, Philips, Siemens, Hyundai. Za primjenu ove strategije poduzeće mora postići visoki tržišni udjel i visoki stupanj standardizacije proizvoda. Njegovo poslovanje i image moraju biti globalni. Proizvodi poduzeća trebaju biti tehnološki visoko razvijeni bez obzira što poduzeće nije pionir u tehnologiji. Partnerstvo, strateški savezi i kooperacija načini su pomoću kojih poduzeće nastoji smanjiti troškove. Pomoću partnerstva poduzeće može ući na veći broj tržišta i pri tome imati bolji pristup tehnologijama. (Previšić

& Ozretić-Došen, 1999, str. 111) Primjena jednoobrazne globalne strategije često je ometana tarifama, kvotama, financijskim kontrolama, zahtjevima za korištenjem lokalnih kapaciteta ili raznim oblicima vladinih poticaja domaćim poduzećima. Pri tomu opću strategiju treba tako dizajnirati da uvijek može biti modificirana prema lokalnim zahtjevima. Velika, ali nedominantna, poduzeća razvijaju lokalnu strategiju visokog tržišnog udjela kojom se izbjegava direktno suprotstavljanje na međunarodnom tržištu dominantnim globalnim konkurentima. To se postiže strategijom diferencijacije koristeći prednosti bitnih konkurentskih sposobnosti na nacionalnom tržištu. Poduzeća moraju računati na nacionalne barijere pri ulasku i slučajeve kada vlada potiče nabavu od nacionalnih poduzeća. (Previšić & Ozretić-Došen, 1999, str. 112) Primjenom ove strategije računa se i na ostale prednosti kao na primjer: poznavanje uvjeta poslovanja na domaćem tržištu, sklonost kupaca domaćim poduzećima i fleksibilnost u odgovorima na promjene lokalnih okruženja. Nedominantna poduzeća, bilo mala ili velika, razvijaju globalnu strategiju popunjavanja tržišnih niša, fokusiranjem na specijalistički proizvod koji je relativno neosjetljiv na cjenovnu konkurenciju. To je fokusirana strategija jer poduzeće podmiruje specifične potrebe tržišta koncentrirajući svoja sredstva na usko područje gdje ima znatnu konkurentsku prednost. Strategija se može temeljiti na proizvodu, tehnologiji, poznavanju lokalnih okruženja ili pak na određenom segmentu kupaca ili tržišnoj niši.

#### 4.4. ....Str ategije nastupa na međunarodnom tržištu

Poduzeće može dugoročno ostvarivati dobit te ostvarivati druge ciljeve radi kojih se i poduzimaju poslovne aktivnosti, samo ako uspješno riješi probleme kontinuiranog rasta i razvoja. Prema Chandleru, moguće je identificirati četiri osnovne strategije rasta (Chandler, 1970):

- jednostavna ekspanzija,
- geografska ekspanzija,
- vertikalna integracija,
- proizvodna diversifikacija.

Problem se svodi na izbor optimalnih ciljeva i strategija kojima će se realizirati poslovne aktivnosti, čime bi se ostvarili i postavljeni ciljevi poslovanja. Oblici nastupa na inozemnom

tržištu podrazumijevaju izravnu i posrednu trgovinu odnosno izravan i posredan izvoz, izravan i posredan uvoz i tranzitnu trgovinu. Oblik nastupa poduzeća na inozemnom tržištu, odnosno njegovo uključivanje u međunarodnu razmjenu, ovisi o nizu subjektivnih i objektivnih okolnosti, od kojih se ističu sljedeće (Andrijanić, 2001, str. 46):

- vrste i svojstva robe (ili usluge) koja se izvozi ili uvozi;
- značajke inozemnog tržišta, uvjeta kupnje ili prodaje i konjunkturi koja je na tom tržištu prisutna (ili pokazuje dugoročniji trend stabilnog kretanja) za robu ili usluge koji su predmet trgovanja;
- vlastiti kapaciteti domaćeg poduzeća (veličina poduzeća, opseg proizvodnje, veličina zaliha, opseg potreba za reprodukcijom materijalom, sirovinama, opremom i drugim dobrima, raspoloživost stručnog osoblja, skladišni i drugi kapaciteti i dr.);
- intenzitet moguće prodaje ili uvoza i udaljenost od mjesta proizvodnje i/ili nabave;
- poslovni običaji, uzance i odnosi na inozemnom tržištu;
- vanjskotrgovinski, devizni i carinski sustav u vlastitoj zemlji i u zemlji potencijalnih poslovnih partnera u inozemstvu;
- motiviranost domaćeg poduzeća kao potencijalnog izvoznika ili izravnog uvoznika za vlastite potrebe ili potrebe drugoga;
- ostale specifične okolnosti i uvjeti koji su vezani uz poslovnu odluku o obliku nastupa na inozemnom tržištu.

Izbor oblika nastupa na inozemnom tržištu ovisi i o stanju na određenom inozemnom tržištu, posebice o uvjetima i tradiciji obavljanja poslova vanjskotrgovinskog prometa. Osnovni čimbenici koji utječu na izbor oblika vanjskotrgovinskog poslovanja s inozemstvom jesu:

- visina raspoloživoga kapitala nositelja vanjskotrgovinskog posla,
- visina transportnih i drugih troškova od proizvođača do krajnjeg potrošača u inozemstvu,
- zaštita vlastitih interesa proizvođača na stranom tržištu, poglavito njegova prisutnost na stranom tržištu za koje je proizvođač zainteresiran.

Na odluku o obliku nastupa proizvođača na inozemnom tržištu utječu još neki čimbenici, poput:

- poznavanje inozemnog tržišta,
- raspoložive poslovne veze na inozemnom tržištu,



- reference i ugled vlastitog poduzeća na inozemnom tržištu,
- složenost proizvoda ili usluge kojom se trguje,
- mogućnost organiziranja kvalitetne trgovačke mreže u inozemstvu s pratećim skladištima i servisima i sl.
- procjena isplativosti izravnoga ili neizravnog nastupa na inozemnom tržištu, i dr.

Neposredno ili neizravno uključivanje u vanjskotrgovinsku razmjenu ovisi o tome je li proizvođač, koji čeli plasirati svoju robu na inozemno tržište ili uvesti robu iz inozemstva za vlastite potrebe, neposredan nositelj vanjskotrgovinskog posla izvoza ili uvoza, odnosno obavlja li taj proizvođač sve osnovne radnje u vanjskotrgovinskog posla izvoza ili uvoza, odnosno obavlja li taj proizvođač sve osnovne radnje u vanjskotrgovinskoj poslovnoj transakciji, ili taj izvozi/ili uvoz povjerava specijaliziranom vanjskotrgovinskom poduzeću, koje samostalno obavlja sve poslovne transakcije i potpuno ostvaruje sve vanjskotrgovinske odnose s inozemnim poslovnim partnerima. (Andrijanić, 2001, str. 46)

Domaći proizvođač odnosno trgovac uključuje se posredno u strano tržište putem specijaliziranih vanjskotrgovinskih poduzeća, koja su najčešće locirana u zemlji u koju se roba izvozi. Proizvođač robe nije izravan — direktan izvoznik odnosno uvoznik robe, već svoje proizvode prodaje ili predaje vanjskotrgovinskom posredniku, koji obavlja sve radnje u svezi s ostvarenjem vanjskotrgovinskog posla.

Najbolji se rezultati kod ovakvog nastupa na inozemnom tržištu postižu onda kad postoji usklađen poslovni odnos između proizvođača i specijalizirana vanjskotrgovinskog poduzeća i kad u poslovanju i planiranju vanjskotrgovinskog prometa (izvoza i uvoza) dobro surađuju i zajednički nastupaju na inozemnom tržištu.

Proizvođačima različitih dobara u uvjetima vrlo oštire konkurencije na svjetskom tržištu, nametnuta je posebna briga za što potpunije i djelotvornije neposredno i izravno uključivanje u prodaju svojih proizvoda na domaćem i stranom tržištu, putem svrhovite i elastične organizacije vanjske trgovine te ostvarivanja neposrednog dodira s kupcima iz inozemstva radi što bržeg i najisplativijeg ostvarenja izvoza vlastitih proizvoda.

Izravno uključenje u vanjskotrgovinski promet osigurava proizvođaču robe velike mogućnosti prilagođavanja proizvodnje željama kupaca i svakodnevnoj potražnji novih, privlačnijih, sofisticiranijih, suvremenijih i praktičnijih proizvoda. Uz to proizvođač izravnim nastupom na stranom tržištu osigurava ažurne podatke o kretanju strane proizvodnje, stanju ponude i potražnje na tom tržištu, postizivim cijenama i drugim uvjetima kupoprodaje, trendovima, inovacijama i sl. (Andrijanić, 2001, str. 46)

Procijeni li proizvođač, s obzirom na značaj njegove proizvodnje i izvoznu orijentiranost, isplati organizirati vlastitu organizacijsku jedinicu za samostalno obavljanje poslova izvoza i uvoza, mora najprije riješiti pitanje najpovoljnijeg usklađivanja organizacije vanjskotrgovinskog poslovanja sa stvarnim potrebama što ih diktira vlastita ostvarena proizvodnja namijenjena izvozu kao i opseg godišnjeg uvoza po vrstama roba za vlastite potrebe.

Pritom se proizvođaču nameće temeljni problem — pitanje dobrog poznavanja inozemnih tržišta, uspostavljanje čvrstih i pouzdanih poslovnih veza na inozemnim tržištima, stvaranje imidža vlastite tvrtke na inozemnom tržištu, stvaranje povjerenja kod inozemnih poslovnih partnera i osiguranje dovoljnog broja stalnih tradicionalnih kupaca za svoje proizvode, na čemu domaći proizvođač i gradi svoju dugoročnu poslovnu politiku vezanu uz planiranje proizvodnje i izvoznu usmjerenost.

Poduzeću koje želi izravno izvoziti svoje proizvode ili uvoziti za svoje potrebe stoji na raspolaganju i mogućnost kombiniranja navedenih oblika nastupa na inozemnom tržištu. Izravan se nastup može koristiti pri izvozu glavnih proizvoda, a ostali izvoz odnosno uvoz može se povjeriti posredničkoj vanjskotrgovinskoj organizaciji, čime se, u određenim okolnostima, racionalizira ukupna vanjskotrgovinska djelatnost. Iako mnoge tvrtke tendiraju ostati domicilnim ako je domaće tržište dovoljno veliko, čime izbjegavaju probleme, stranog jezika i zakona drugih zemalja, poslovanja s nestabilnim valutama, suočavanja s političkim i zakonskim nesigurnostima, potrebom preoblikovanja svojih proizvoda kako bi bili prikladni drugim potrebama potrošača i očekivanjima. Postoji nekoliko čimbenika koji privlače tvrtke na međunarodno tržište:

- ♦ globalne tvrtke koje nude bolje proizvode ili niže cijene mogu osvojiti domaće tržište određene tvrtke; ta ista tvrtka mogla bi uzvratiti udarac ovim konkurentima tako da utječe na resurse u njihovim vlastitim zemljama;
- ♦ tvrtka može otkriti da neka inozemna tržišta nude veće mogućnosti zarade od domaćeg tržišta;
- ♦ tvrtka treba veći broj potrošača kako bi postigla ekonomiju razmjera;
- ♦ tvrtka možda želi smanjiti svoju ovisnost o bilo kojem tržištu kako bi smanjila rizik poslovanja;
- ♦ kupci proizvoda te tvrtke možda odlaze u inozemstvo u potrazi za međunarodnim uslugama.

Prije nego li se odluči izaći na inozemno tržište, tvrtka mora razmotriti nekoliko različitih situacija:

- ❖ tvrtka možda neće shvatiti preferencije stranog potrošača te neće uspjeti ponuditi dovoljno privlačan proizvod;
- ❖ tvrtka možda neće razumjeti poslovnu kulturu određene zemlje ili znati kako učinkovito trgovati sa stranim državljanima;
- ❖ tvrtka će možda podcijeniti strane zakonske propise i izvrnuti se neočekivanim troškovima;
- ❖ tvrtka će možda shvatiti da joj nedostaju rukovoditelji s međunarodnim iskustvom;
- ❖ strana država može promijeniti trgovinske zakone, devalvirati svoju valutu ili, pak, može proći kroz političku revoluciju te ekspropriirati strano vlasništvo.

U strategiji izlaska na inozemna tržišta, poduzeće mora definirati ciljeve i politiku međunarodnog marketinga. Poduzeće se mora odlučiti o proširenju na manji ili veći broj zemalja, te na koji tip zemalja se želi proširiti. Pri izboru zemalja kandidata, bitno je držati se tri kriterija: *privlačnost tržišta*, *konkurentska prednost* i *rizik*. Jednom kada poduzeće odabere određenu zemlju, mora odrediti i najbolji način ulaska na to tržište.

Nudi joj se širok izbor i to (Kotler, 2001):

- (1) *indirektni izvoz* — prodaja kroz neovisne posrednike; zahtijeva manje ulaganja i manji rizik;

- (2) *direktni izvoz* — ulaganja i rizik su povećani, ali i potencijalna zarada, kao rezultat neplaćanja posrednika; direktni izvoz na nekoliko načina; izlaganje na sajmovima je najbolji način započinjanja ili proširivanja izvoznih aktivnosti;
- (3) *ustupanje licencije* — jednostavan način uključivanja proizvođača u međunarodni marketing; davatelj licencije ovlašćuje stranu tvrtku da koristi proces proizvodnje, zaštitni znak, patent, trgovačke tajne i druge vrijedne pojedinosti u zamjenu za naknadu ili povlasticu; tako osigurava svoj ulazak na strano tržište s malo rizika, a korisnik licencije dobiva stručno znanje u proizvodnji, poznati proizvod ili pak ime, bez potrebe da krene od samo početka; postoji nekoliko varijanti licencije;
- (4) *zajednička ulaganja* (engl. *joint-ventures*) — strani se ulagači mogu udružiti s lokalnim ulagačima u stvaranju zajedničkog ulaganja u kojemu dijele vlasništvo i kontrolu;
- (5) *direktna ulaganja* — inozemna tvrtka može otkupiti jedan dio ili, pak, cjelokupnu lokalnu tvrtku ili sagraditi vlastite objekte; time tvrtka:
- (a) postiže uštede u troškovima (jeftine radne snage, transporta ili sirovina; potporom strane vlade inozemnom investitoru;),
  - (b) osigurava bolji ugled u zemlji domaćinu (zato što ova otvara nova radna mjesta),
  - (c) razvija dublje odnose s vladom, potrošačima, lokalnim dobavljačima, te distributerima (omogućava bolju prilagodbu njezinih proizvoda lokalnom marketinškom okružju),
  - (d) zadržava potpunu kontrolu nad vlastitim ulaganjima i stoga može razvijati upravo onakvu politiku proizvodnje i marketinga koja će služiti njezinim dugoročnim međunarodnim ciljevima,
  - (e) osigurava pristup tržištu u slučaju da zemlja domaćin počne insistirati na tome da roba mora sadržavati domaće sastojke.

U strategiji nastupa na međunarodnom tržištu, poduzeća mogu provoditi određene potencijalne prilagodbe sa svojim proizvodom, promocijom, cijenom te distribucijom. Tako, u prilagodbi *proizvoda* i *promocije* na stranom tržištu razlikujemo pet strategija (Keegan, 1995, pp. 378-381):

- *isti oblik proizvoda* ↔ *privlačno je* — ne uključuje dodatne troškove istraživanja i razvoja, preoblikovanje sredstava za proizvodnju ili modificiranje promocije; dugoročno može biti skupo;

- *adaptacija proizvoda* — proizvod odgovara uvjetima ili preferencijama lokalnog tržišta; nekoliko je razina prilagodbe;
- *invencija proizvoda ↔ podrazumijeva stvaranje nečeg novog* — oblici invencije mogu biti invencija unatrag (ponovo uvođenje nekog ranijeg proizvoda dobro prilagođenog stranom tržištu) i invencija unaprijed (stvaranje novog proizvoda da bi se zadovoljile potrebe neke druge zemlje).
- *prilagodba komunikacija* — to je proces u kojem tvrtke mogu voditi istu oglašivačku i promotivnu kampanju kao i na domaćem tržištu ili je promijeniti u skladu sa svakim lokalnim tržištem — ako tvrtka prilagođuje i proizvod i komunikacije, onda provodi dvostruku prilagodbu — oglašivačku poruku tvrtka može promijeniti na četiri različite razine.

Multinacionalne tvrtke suočavaju se s nekoliko specifičnih problema oko *cijena* prilikom prodaje na stranom tržištu. (Kotler, 2001, str. 418) Moraju se brinuti o:

- eskalaciji cijena – prodajom na stranom tržištu moguće je suočavanje poduzeća s troškovima povećanja cijena koji variraju od zemlje do zemlje; određivanje cijena u različitim zemljama se kreće u tri varijante (određivanje jedinstvene cijene što se svuda primjenjuje; određivanje cijene u svakoj pojedinoj zemlji; određivanje cijene zasnovane na troškovima u svakoj pojedinoj zemlji);
- transfernoj cijeni – problem se javlja kada tvrtka određuje transfernu cijenu za proizvode koje dostavlja svojim inozemnim podružnicama;
- damping cijeni – to jest, kada tvrtka određuje prenisku cijenu svojoj podružnici, odnosno kada tvrtka naplaćuje manje od svojih troškova ili manje nego na domaćem tržištu i to kako bi ušla na strano tržište ili ga time osvojila;
- odstupajućoj cijeni – cijeni, koju uspostavljaju ostale konkurentske tvrtke za isti ili sličan proizvod; mnoge vlade u nadziranju moguće zloupotrebe često prisiljavaju tvrtke da naplaćuju odstupajuću cijenu;
- sivom tržištu – koje se javlja kada se isti proizvod prodaje po različitim cijenama na različitim geografskim tržištima.

Izlazom proizvoda iz tvornice ne završava se posao poduzeća; potrebno je daljnje nadziranje kretanja proizvoda unutar određene strane zemlje, kroz proces *distribucije* svojih proizvoda do krajnjih potrošača.

U tom lancu između prodavača i potrošača, glave su karike:

- prodavateljev stožer međunarodnog marketinga, izvozno odjeljenje ili međunarodni sektor odlučuju o kanalima i ostalim elementima marketinškog miksa;
- kanali između država vode proizvode do granica strane zemlje, a odluke koje se donose uključuju vrste posrednika koji će biti korišteni, vrste transporta, te financiranje i upravljanja rizikom;
- kanali unutar stranih zemalja vode proizvod od granica do krajnjih potrošača, odnosno kupaca.

## **5. ULOGA MENADŽMENTA U STJECANJU, OSNAŽIVANJU I UNAPRJEĐENJU MEĐUNARODNE KONKURENTNOSTI**

### **5.1. ....Izvorište konkurentskih prednosti**

Na međunarodnom tržištu globalizacijski procesi bitno utječu na promjenu strukture i glavna obilježja konkurencije, posebice mijenjanjem važnosti i kombinacije elemenata kojima se

konkurira. Sposobnost organiziranja, upravljanja i rukovođenja poduzeća postala je bitnim elementom konkurentske prednosti. Primjena globalne marketinške koncepcije rezultirala je rastom konkurentnosti na međunarodnoj razini.

Uspješnost poduzeća u nekim djelatnostima zavisi od međunarodne konkurentnosti, jer mu domaća konkurentnost ne jamči opstanak. Jačanje međunarodne konkurentnosti donosi potrošačima prednosti većeg izbora, bolje kvalitete proizvoda i usluga i nižih cijena, a istovremeno lokalnim proizvođačima donosi gubitak tržišta, lošije poslovanje i smanjivanje broja zaposlenih.

Na makroekonomskoj razini, konkurentnost se obično mjeri tzv. efektivnim realnim tečajevima. Riječ je o indikatorima što su ih načinila međunarodna tijela (OECD, MMF i EU) u kojim se uspoređuju relativni troškovi i cijene jedne zemlje s onima drugih zemalja izraženi u istoj valuti. Za izradu ovog indeksa koriste se različiti kriteriji poput cijena industrijskih dobara, troškova rada ili cijena izvezenih proizvoda.

Proučavanje konkurentnosti s mikroekonomskog stajališta traži analizu djelatnosti poduzeća i analizu primijenjenih strategija. Svaka djelatnost drukčije koristi proizvodne faktore, potrošnju inputa, ekonomiju razmjera i tehnološke inovacije. Svemu tome treba dodati posebna obilježja svakog poduzeća, koja utječu na njegovu konkurentnost kao što su ljudski resursi, financijske sposobnosti, distribucijski kanali, image marke, itd. konkurentnost poduzeća povezana je s postizanjem profita čemu je preduvjet racionalnije korištenje proizvodnih faktora i veće sudjelovanje njegovih proizvoda na međunarodnim tržištima.

Konkurentnost poduzeća određena je vanjskim i unutarnjim varijablama. Vanjske varijable predstavljaju opći okvir u kojem poduzeće razvija svoju djelatnost i čine osnovno uporište konkurentske pozicije svakog poduzeća. To su elementi vanjskog okruženja na koje poduzeće, u pravilu, ne može utjecati, nego ih mora spoznavati i prilagođavati im svoju djelatnost. Među njima su najvažnije varijable ekonomske politike zemlje. Unutarnje varijable su pod kontrolom samog poduzeća te ih ono može oblikovati i mijenjati.

Poduzeća koja uspješno izvoze svoje proizvode stječu dobre uvjete i za uvoz potrebnih proizvoda, što potiče cjelokupni privredni razvoj zemlje. Natjecanje s inozemnom konkurencijom prisiljava domaće proizvođače da stalno poboljšavaju proizvodnju, unapređuju tehnologiju i povećavaju cjelokupnu poslovnu uspješnost. Na taj način dolazi do proizvodnje kvalitetnijih proizvoda za inozemno tržište te velikih količina proizvoda i za domaće tržište, što snizuje troškove proizvodnje i omogućuje niže cijene proizvoda. Prodajom proizvoda na stranom tržištu omogućuje se povećanje proizvodnog asortimana, razvoj izvožno usmjerene industrije, stvaraju se nova stručna zanimanja, ostvaruju nova radna mjesta i dr. Prodati jedan «uhodani» proizvod na domaćem tržištu sastavni je dio svakodnevne prakse komercijalista u poduzeću unutarnje trgovine. Međutim, uspjeti prodati domaći proizvod na stranom tržištu, na kojemu postoji mnogobrojna konkurencija, djeluje izazovno na izvoznika, potiče ga da se stalno natječe za plasman na stranim tržištima i da pridonosi ugledu vlastitog poduzeća u zemlji i inozemstvu. (Andrijanić, 2001, str. 17)

*Konkurentne prednosti* poduzeće postiže sustavnim razvojem vlastitih resursa i elemenata unutarnjeg okruženja. Pritom koristi različite strategije: smanjenja troškova, diferencijacije proizvoda, traženje zaštićenih tržišta ili kombinacijom svih triju strategija. Postizanjem konkurentskih prednosti poduzeće ustvari postavlja ulazne prepreke kojima sprečava pristup svojim tržištima drugim potencijalnim konkurentima, a istovremeno brani rentabilnost pred poduzećima koja su već prisutna na njegovim tržištima. Značajnu podlogu konkurentnosti vanjskotrgovinskim poduzećima čini razumijevanje strukture vanjskotrgovinske razmjene. Tako je za razvijene zemlje karakterističan razmjerno velik udio proizvodnih i intelektualnih usluga u izvozu, velik udio proizvoda viših i visokih faza prerade i sl., a u uvozu uglavnom prevladavaju energija, sirovine i proizvodi nižih faza prerade.

Također je karakteristično što najveći dio razmjene razvijene zemlje obavljaju međusobno, pa bi se moglo reći da marketinško pravilo 20:80 (20% kupaca kupuje 80% opsega prodaje) vrijedi i u međunarodnoj razmjeni. To pokazuje i struktura izvoza i uvoza triju najvećih tržišnih regija, SAD, EU i Japana, gdje je analizom 125 zemalja utvrđeno da 25 zemalja (20%) najvećih uvoznica ostvaruje 79,5% ukupnog uvoza svih zemalja. Menadžment poduzeća mora načiniti program stalnog sustavnog praćenja i nadzora ključnih čimbenika uspješnosti poduzeća u svakom dijelu poslovanja i sistematično provjeravati vlastiti položaj



na svakom stranom tržištu gdje se poduzeće pojavljuje. To znači da poduzeće koje nastupa na nekoliko stranih tržišta, mora ocjenjivati vlastite prednosti i slabosti na svakom od njih. Pravila ponašanja dobrog gospodarstvenika, poštovanje poslovne etike i načela poslovnog i trgovačkog morala, napose dolaze do izražaja u konkurencijskim odnosima među sudionicima u razmjeni.

Konkurencija u poslovanju i na tržištu odnosi se na konkurencijske odnose, suparništvo među tržišnim sudionicima koji imaju iste ciljeve, namjere i iste ili približno iste proizvode ili usluge koje nude na prodaju ili ih žele kupiti. Slijedom toga, u konkurencijskim odnosima nisu kupac i prodavatelj, već su na jednoj strani kupci, koji u danim tržišnim okolnostima traže i kupuju iste ili slične proizvode namijenjene podmirivanju istih potreba, a na drugoj su strani prodavatelji (ponuđači), koji su zainteresirani da svojim proizvodima i uslugama podmire postojeće potrebe na ciljnom tržištu. (Ljubić, 1994) Poduzeće mora preuzeti odgovornost za svoj uspjeh na sadašnjim i budućim tržištima. Premda njegova konkurentnost ovisi i o mnoštvu nekontroliranih eksternih varijabli, poduzeće mora razvijati i provoditi strategiju koja će mu omogućiti opstanak i dobre poslovne rezultate. Bit strateškog ponašanja poduzeća povezivanje je poduzeća s najvažnijim segmentima njegove okoline, a ključ uspjeha poduzeća održiva je konkurentna prednost. Središnje pitanje konkurentnosti na sadašnjim tržištima relativni je položaj poduzeća u odnosu na svoju industriju. Položaj poduzeća treba nam utvrditi je li ono iznad ili ispod prosječne profitabilnosti. Povoljniji položaj postiže se konkurentskim pozicioniranjem koje omogućuje poduzeću iznadprosječne profite u dugom roku. Profitnost poduzeća je veća ako ono ima stabilnu konkurentsku strukturu, povoljniji položaj prema dobavljačima, kupcima i zamjenskim proizvodima te manju opasnost ulaska drugih poduzeća. S druge strane, profitnost poduzeća je manja ako ono ima promjenjivu i nedefiniranu konkurentsku strukturu, slabiji položaj prema dobavljačima, kupcima i zamjenskim proizvodima te ako postoji jaka opasnost ulaska drugih poduzeća.

Menadžment poduzeća treba doći do zadovoljavajuće spoznaje o profitnosti, kako bi se pronašli izvori i poticaji svake od konkurentskih sila, te se utvrdila mogućnost utjecaja na profitnost u dugome roku. Poznavanje strukture, uz provedenu unutarnju analizu poduzeća, pomaže u boljem razumijevanju stvarnih jakosti i slabosti poduzeća, izgradnji okvira za pozicioniranje poduzeća u gospodarskoj grani, prepoznavanju područja gdje strateške

promjene imaju najveću isplativost i osvjetljavanju činitelja za koje trendovi najviše naglašavaju mogućnosti i prijetnje za poduzeće.

Oblikovanje konkurentske sposobnosti poduzeća primaran je zadatak glavnih menadžera poduzeća, moguće na temelju superiornog znanja, superiornih resursa i/ili superiorne kontrole poslovnih procesa i događaja. Konkurentska prednost poduzeća gradi se na svim poslovnim aktivnostima lanca vrijednosti poduzeća. Sukladno postojećim generičkim konkurentskim strategijama (Porter E. M., 1980):

- (1) strategiji troškovnog vodstva koja se svodi na izgradnju konkurentske prednosti najnižih troškova,
- (2) strategiju diferencijacije i
- (3) strategiji fokusiranja, sa svoje dvije inačice: fokusiranim troškovnim vodstvom i fokusiranom diferencijacijom, obilježava se i uloga menadžmenta u vanjskotrgovinskom poduzeću.

Konkurentska sposobnost poduzeća znači da poduzeće ne samo da ima konkurentsku prednost u postojećim djelatnostima i na sadašnjim tržištima nego je i u stanju odgovoriti na izazove budućih djelatnosti i budućim tržištima, gradeći svoje kompetencije danas. Poduzeća ne trebaju na temelju postojećih resursa graditi svoje strateške pretpostavke, nego stalno trebaju razmišljati kako da, stvaranjem novih resursa, prevladaju jaz između ambicija i postojećih resursa. Da bi stvorilo budućnost, poduzeće mora:

- (1) promijeniti na fundamentalan način pravila uključivanja u dugotrajne industrije, i/ili
- (2) preoblikovati granice između industrija i/ili
- (3) stvoriti posve nove industrije. (Hamel & Prahalad, 1994, p. 110) Sposobnost stvaranja novih industrija i preoblikovanja starih pretpostavka je za vodstvo u budućim tržišnim uvjetima.

Menadžment vanjskotrgovinskog poduzeća može ostvarivati konkurentsku prednost ako ostvari i održava značajno *niže troškove* u odnosu na suparnike na međunarodnom tržištu. To može postići usmjeravanjem na relativno standardizirane proizvode ili usluge sa znatnim potražnim potencijalom, naročito ako je potražnja za pripadajućim asortimanom relativno elastična, što daje mogućnost strateškog upravljanja cijenama.

Od menadžmenta se zahtijeva jasno i neupitno strateško određenje, to znači, troškovi moraju biti srce strategije poduzeća i njezin najvažniji sadržaj. Imati niže troškove od svih suparnika imperativ je i osnovni sadržaj ključnih poslovnih odluka. Da bi poduzeće provodilo strategiju orijentiranja na stalno smanjivanje troškova u svim segmentima poslovanja, ono mora imati (i težiti imati) veće i propulzivnije kapacitete i outpute u odnosu na konkurenciju, treba iskoristiti postojeće potencijale ekonomije iskustva, te ostvariti pristup jeftinijim poslovnim inputima i resursima. Isto tako, treba u planiranju asortimana težiti izbjegavanju marginalnih kupčevih zahtjeva i smanjivati troškove svih klasa, te osobito treba voditi računa da se smanjuju troškovi istraživanja i razvoja, prodajne sile i propagande, dodatnih i pratećih usluga.

Menadžment vanjskotrgovinskog poduzeća mora pomno istražiti i pregledati svaku troškovnu aktivnost, razmotriti generatore troškova koji proistječu iz veza i odnosa pojedinih aktivnosti u procesu stvaranja vrijednosti, i identificirati izvore troškova, a sve sa ciljem smanjivanja troškova u svakoj poslovnoj aktivnosti, razmatrajući najbolje načine obavljanja aktivnosti te biti poduzetnički kreativan u smanjivanju i izbacivanju pojedinih poslovnih aktivnosti u lancu vrijednosti poduzeća. Također, treba identificirati svoj lanac vrijednosti i dijagnosticirati troškovne pokretače (strukturne i izvršne) za svaku od aktivnosti lanca.

Ako želi imati održivu konkurentsku prednost niskih troškova, onda mora to ostvariti na jedan od sljedeća dva načina:

- (1) nadzirati troškovne pokretače bolje od suparnika ili
- (2) potpuno rekonfigurirati lanac vrijednosti, kako bi postiglo niže troškove od konkurencije. (Shank & Govindarajan, 1993)

Osim toga, poduzeće koje teži troškovnom vodstvu ne smije zaboraviti izvore diferencijacijskih činitelja. Konkurentska prednost niskih troškova vezana je uz postizanje pariteta (identične asortimanske ponude ili različite kombinacije proizvodnih atributa koja se jednako preferira od strane kupaca) ili blizine na bazi diferencijacije sa svojim konkurentima. (Besanko, Dranove & Shanley, 1996)

Uloga menadžmenta vanjskotrgovinskog poduzeća u postizanju konkurentnosti strategijom niskih troškova sastoji se u potrebi građenja ove strategije na:

- (1) razmjerno jednostavnijem dizajnu i opremi proizvoda ili usluga;
- (2) ponudi samo osnovne linija asortimana;
- (3) uporabi jednostavnije, modularne i tehnološki pojednostavnjene proizvodnje;
- (4) dobavi sirovina, materijala i drugih poslovnih inputa po povoljnijim cijenama;
- (5) uporabi marketinških pristupa koji ne zahtijevaju znatan kapital;
- (6) jeftinijim distribucijskim aktivnostima;
- (7) lokacijskim prednostima koje smanjuju troškove dostave proizvoda;
- (8) proizvodnim inovacijama i automatizaciji, orijentiranim prema snižavanju troškova;
- (9) smanjivanjem troškova organizacijske superstrukture i *overheada*;
- (10) većem stupnju okomite integracije u odnosu na suparnike i dr.

Konačno, kada menadžment nije u stanju prepoznati potrebu za novim razvojem proizvoda ili promjene u obavljanju neke od aktivnosti u lancu vrijednosti, strateškom orijentacijom na stalne troškovne redukcije može stvoriti svojevrsnu "marketinšku kratkovidnost". Konkurentnost vanjskotrgovinskog poduzeća *diferencijacijom*, također ističe ulogu menadžmenta u konkurentnome pozicioniranju koje omogućuje stvaranje i iskorištavanje jedinstvenoga položaja poduzeća na tržištu. Svrha diferencijacije je stvoriti preferencije i odanost kupaca kako bi se smanjila njihova osjetljivost na cjenovne razlike između ponuđenih industrijskih proizvoda. (Hofer & Schendel, 1978) Ova se strategija temelji na opažajima kupaca, a ne na stvarnoj razlici između konkurenata, jer percepcija kupca da mu se nudi nešto osobito vrijedno osnova je uspješne diferencijacije. Imati konkurentsku prednost diferencijacije znači imati povlaštenu položaj prema kupcima koji pruža poduzeću nekoliko strateških mogućnosti: postavljanje premijske cijene, povećanje razine prodaje i/ili izgradnje lojalnosti kupaca.

Uloga menadžmenta (*diferencijator*) je u ostvarivanju troškovnog pariteta sa svojim konkurentima. Imati prosječne troškove i mogućnosti postavljanja premijskih cijena čvrsta je pretpostavka konkurentne prednosti. Tada poduzeće isporučuje veću vrijednost svojim kupcima uz istovjetne troškove kao i u suparnika. (Porter E. M., 1980, p. 129) Poduzeće

stvara dodatnu vrijednost za kupce koja se opravdava premijskom cijenom (ili preferencijom na jednakoj cijeni) snižavanjem kupčevih troškova i povećanjem izvedbenosti (učinkovitosti) kupca. Činjenica je da kupci ne plaćaju za vrijednost koju ne opažaju, neovisno koliko stvarna ona bila, nego prilikom kupnje razmatraju uporabne i signalne kriterije, a na kojima se zapravo i temelji strategija diferencijacije. U postizanju konkurentnosti vanjskotrgovinskog poduzeća, menadžment ima posebnu ulogu koja se sastoji u sljedećem (Porter E. M., 1980, p. 162):

- odrediti tko je stvarni kupac (pojedinaac u dobavnom odjelu, sam odjel, tko interpretira uporabne i signalne kriterije),
- identificirati lanac vrijednosti kupaca i utjecaj poduzeća na njega,
- odrediti kriterije kupnje i njihove rangove,
- procijeniti postojeće i potencijalne izvore jedinstvenosti u lancu vrijednosti poduzeća,
- identificirati troškove postojećih i potencijalnih izvora diferencijacije,
- odabrati konfiguraciju vrijednosnih aktivnosti koja stvara "najvrjedniju" diferencijaciju za kupca u odnosu na troškove diferencijacije,
- provjeriti i testirati održivost diferencijacije,
- smanjiti troškove u aktivnostima koje utječu na izabrani oblik diferencijacije.

U nastojanju da postigne traženu razinu konkurentnosti vlastitog poduzeća, menadžment vanjskotrgovinskog poduzeća pokušava to ostvariti *fokusiranjem* u uskom konkurentskom području, tako da bira segment ili skupinu segmenata i prilagođava svoju strategiju ekskluzivnim usluživanjem samo odabranog tržišnog područja. Razvija jedinstvene sposobnosti kako bi se bolje uslužilo potrebe ciljanog segmenta. Strukturalna obilježja fokusiranog segmenta trebala bi poduzeću jamčiti solidne zarade, što znači da kupci u tom segmentu trebaju imati distinktivne preferencije, posebne zahtjeve ili jedinstvene potrebe. Poslovanje poduzeća u segmentu mora omogućiti bolje zadovoljavanje potreba kupaca u odnosu na velike konkurente. Sam segment nije dovoljan za izgradnju konkurentne prednosti.

Kupci u segmentu imaju neuobičajene potrebe ili se proizvodnja/sustav isporuke mora razlikovati od ostalih segmenata. Strategija fokusiranoga troškovnog vodstva u segmentu

iskorištava troškovnu strukturu, a fokusirana diferencijacija posebne potrebe kupaca u segmentu. Uspješni fokuseri imaju prednost suboptimizacije jer se usredotočuju na posebne interese segmenta. Ostali se konkurenti mogu slabije ili pretjerano usredotočiti na segment, što otvara prigodu za fokusere.

Konkurentske prednosti u strateškom segmentu omogućuje poduzeću obranu i zaštitu od konkurentskih sila: ako suparnici nemaju sposobnost zadovoljavanja specijaliziranih potreba ciljnih skupina kupaca; pridošlice se suočavaju s ulaznom zaprekom fokuserove kompetentnosti; zamjenski proizvodi ne mogu se probiti do kupaca; neutralizira se pregovaračka moć kupaca i dobavljača zbog jedinstvene sposobnosti poduzeća. Menadžment vanjskotrgovinskog poduzeća prema obilježjima svakog ciljnog stranog tržišta treba prilagođavati, odgovarajućom politikom marketinškog miksa, optimalnu kombinaciju za postizanje konkurentskih prednosti. Konkurentske prednosti koje je iskazao M. E. Porter u tzv. "lancu vrijednosti" mogu menadžmentu poduzeća poslužiti da identificira pojedine elemente konkurentnosti što ih vanjskotrgovinsko poduzeće može postići u svakoj fazi poslovanja. (Porter M. E., pp. 137-145)

S ciljem postignuća uspjeha u primjeni globalne strategije poslovanja menadžment mora izabrati primjerenu marketinšku strategiju koja će odrediti ponašanje ili aktivnosti poduzeća na tržištu. Sposobnost vanjskotrgovinskog poduzeća za konkurentsku borbu na međunarodnom tržištu stječe se i razvija na nacionalnom tržištu. U tom smislu se treba najprije na domaćem tržištu iskušati vlastite snage i provjeriti vlastite slabosti pa se tek onda postupno izlazi na strana tržišta. Bez okušavanja konkurentске snage na domaćem, poduzeće će teško preživjeti ulazak na međunarodno tržište.

Marketinška strategija obuhvaća plansku i sustavnu primjenu svih instrumenata prodajne politike na stranom tržištu i ona je, na temelju svoga tržišno-osvajackoga karaktera, sastavni dio srednjoročne i dugoročne marketinške politike. Strategija pogodna za pojedina strana tržišta proizlazi iz spoznavanja tržišnostrukturnih profila i analize jačih i slabijih strana tržišta pojedinih zemalja i mora slijediti specijalne marketinške ciljeve kao što su tržišni udjel i kratkoročni ulazak na strano tržište. (Andrijanić, 2001, str. 33)

Ukoliko se konkurentska prednost vanjskotrgovinskog poduzeća uglavnom oslanja na djelotvornosti i korisnosti, snagu u usporedbi s konkurentima ili na bliskost s kupcima, menadžment će izabrati neku od *općih strategija* koje se temelje na poznatim strategijama za domaće tržište (visok tržišni udjel, diferencijacija ili fokusiranje). Strategija je moguća akcija dostupna igraču ili skup (vektor) akcija, odnosno poteza. Strategija sadrži potpune instrukcije za donošenje svake odluke kada to okolnosti zahtijevaju. Također, uzima u obzir sve informacije koje igrač ima o prethodnim potezima u igri. U okviru općih strategija, menadžment može izabrati jednu od sljedećih:

- (1) *globalnu strategiju visokog tržišnog udjela* — za primjenu ove strategije poduzeće (veliko i dominantno) mora postići visoki tržišni udjel i visoki stupanj standardizacije proizvoda; njegovo poslovanje i image moraju biti globalni; proizvodi poduzeća trebaju biti tehnološki visoko razvijeni bez obzira što poduzeće nije pionir u tehnologiji; partnerstvo, strateški savezi i kooperacija načini su pomoću kojih poduzeće nastoji smanjiti troškove; (Previšić & Ozretić-Došen, 1999, str. 111)

- (2) *lokalnu strategiju visokog tržišnog udjela* — poduzeće (veliko, nedominantno) strategijom diferencijacije koristeći prednosti bitnih konkurentskih sposobnosti na nacionalnom tržištu, izbjegava direktno suprotstavljanje na međunarodnom tržištu dominantnim globalnim konkurentima; pritom moraju računati na: nacionalne barijere pri ulasku, na slučajeve kada vlada potiče nabavu od nacionalnih poduzeća, poznavanje uvjeta poslovanja na domaćem tržištu, sklonost kupaca domaćim poduzećima i fleksibilnost u odgovorima na promjene lokalnih okruženja;
- (3) *strategiju popunjavanja tržišnih niša* — poduzeća (mala i velika, nedominantna) se usredotočuju na specijalistički proizvod koji je relativno neosjetljiv na cjenovnu konkurenciju; to je fokusirana strategija jer poduzeće podmiruje specifične potrebe tržišta koncentrirajući svoja sredstva na usko područje gdje ima znatnu konkurentsku prednost; strategija se može temeljiti na proizvodu, tehnologiji, poznavanju lokalnih okruženja ili pak na određenom segmentu kupaca ili tržišnoj niši.

Ovisno o sredstvima poduzeća, usporedbi vlastite snage s glavnim konkurentima te mogućnostima i opasnostima u vanjskom okruženju, menadžment poduzeća može naglasiti:

- sučeljavanje (*strategija suprotstavljanja*) ili
- suradnju s konkurentima (*strategija suradnje*).

Kada poduzeće ima lokalne i globalne konkurente na "svojem" tržištu može odabrati između različitih mogućnosti koje pruža jedna od sljedećih strategija:

- [1] *frontalni napad* — to je strategija sučeljavanja s konkurentima koja zahtijeva resurse i posebnu snagu i značajnu konkurentsku prednost; u čistom frontalnom napadu cilj poduzeća su isti kupci na istom geografskom području na kojem djeluje i glavni konkurent; u ograničenom frontalnom napadu poduzeće ograničava svoje djelovanje na jednu specifičnu skupinu kupaca koju pokušava pridobiti mimo konkurencije; frontalni napad temeljen na cijeni odnosi se na proizvode koji su slični konkurentima, ali se nude uz mnogo nižu cijenu; frontalni napad temeljen na vrijednosti oslanja se na raznolikost proizvoda kroz necjenovna obilježja, a rezultira uspjehom samo kada kupci i posrednici u distribucijskom sustavu opažaju da su proizvodi poduzeća atraktivniji nego proizvodi konkurencije;



- [2] *bočni napad* — uključuje lokaliziranje slabosti konkurencije, napadajući ju na tim slabim točkama i gradeći upravo na tome vlastite prednosti; prostorni bočni napad uključuje napadanje onih tržišta gdje konkurencija nije jaka i to prije nego se prodre na konkurentna najveća tržišta; do proizvodnog bočnog napada dolazi kada se napad vrši na segmentima tržišta koja ne opslužuju domaći proizvođači;
- [3] *obuhvatni napad* — poduzeće ovom strategijom napada najvećeg konkurenta na što više mogućih načina, nudeći kupcima raznovrstan asortiman (veća duljina, širina i dubina, i često po nižim cijenama proizvoda u odnosu na konkurenciju) u skoro svakom segmentu cjelovitoga tržišta;
- [4] *zaobilazni napad* — relativno mala poduzeća koja se ne žele suprotstaviti najvećem konkurentu na globalnom tržištu koriste se ovom strategijom ignorirajući sadašnje tržište ili tehnologije konkurenata i čineći nešto drukčije; poduzeća mogu koristiti ovu strategiju zadovoljavajući potrebe kupaca na sporednom tržištu (koje nije zadovoljeno u bitnijoj mjeri niti od jednog konkurenta) ili ulaze na glavna tržišta s proizvodima koje do tada nije nudio nijedan važniji konkurent;
- [5] *gerilsko ratovanje* — poduzeće koristi lokalne dilere i distributere kako bi napao određene proizvode, proizvodne linije ili distribucijske kanale; usporedo s napadanjem preko distribucijskih sustava gerilska taktika uključuje i napadanje konkurenata s velikim diskontnim rasprodajama te specijalnim prodajnim promocijama; na taj način se slabi tržišna pozicija konkurenata, a ipak se zadržava određena razina prihoda i u vrijeme slabije prodaje.

Poduzeća koja žele postati globalna često posjeduju tehnički know-how, ali im nedostaju financijska sredstva i adekvatno osoblje. To im onemogućuje djelovanje na više tržišta istovremeno. Stoga, da bi moglo djelovati u željenom pravcu, potrebno je primijeniti *strategiju suradnje*, to znači, surađivati s poduzećima koja već postoje na tim tržištima. Kroz kooperaciju, kao i pomoću strateških saveza, poduzeće može dopuniti svoju snagu s jednim ili više partnera. Poduzeće može surađivati s konkurentima, dobavljačima i/ili distributerima. Isto tako može kreirati *strategiju temeljenu na inovacijama*.

Strategija inovacija, kao marketinška strategija za postizanje konkurentske prednosti može se analizirati s aspekta (Dahringer & Mübacher, 1991):

1. *tehnološki lider ili sljedbenik* – stav menadžmenta prema riziku i sredstvima poduzeća, trenutačnoj tržišnoj poziciji kao i orijentaciji prema inovacijama implicira donošenje odluke o tome da li će poduzeće biti tehnološki lider (mora razvijati i primjenjivati nove tehnologije ili ih nabavljati putem licenci, partnerstva ili udruživanja) ili sljedbenik (imaju niže troškove istraživanja i razvoja te imaju priliku izbjeći greške koje čine lideri);
2. *inovacija proizvoda ili tehnološkog procesa* – menadžment poduzeća mora donijeti odluku o tome hoće li dati naglasak na inovaciju proizvoda (poboljšava njihova tehnička i/ili ekonomska obilježja i uvećava njihovu upotrebnu vrijednost) ili tehnološkog procesa (poboljšava proces proizvodnje, a može biti i kao rješenje proizvoda u fazi zrelosti); najveće konkurentske prednosti poduzeće će steći kada istovremeno provodi inovacije proizvoda i tehnološkog procesa;
3. *učestalost inovacije proizvoda* – poduzeća je pod utjecajem tradicije na domaćem tržištu i temeljnih vrijednosti domaćih kupaca kao i menadžmenta poduzeća; problem kontinuirane inovacije proizvoda može se prebroditi ako se svjetsko tržište razdijeli u segmente potrošača na osnovi inovativne orijentacije i razviju različite strategije za svaki segment; s obzirom da je ovakav pristup skup, moguće rješenje je ponuditi promjene u više različitih oblika proizvoda.

Ulazak na potencijalno strano tržište ovisi o sredstvima i prirodi konkurencije koja je prisutna na novom tržištu. Potrebno je izabrati primjerenu konkurentsku strategiju i načiniti prikladan plan za ulazak na ciljno strano tržište.

Svaki pristup za proširenje aktivnosti poduzeća u inozemstvo zasniva se na nekoj od strategija (Dahringer & Mübacher, 1991, pp. 298-300):

1. *koncentrično širenje* – mala poduzeća najčešće koriste pristup koncentričnog širenja u inozemstvo; poduzeće polazi od jake konkurentske pozicije na domaćem tržištu i ulazi prvo na susjedna tržišta, postupno šireći svoje marketinške aktivnosti s domaćeg na susjedna tržišta; problem kod ove strategije je u tome što susjedna tržišta ne moraju ujedno biti i atraktivna tržišta;

2. *širenje po sistemu platforme* – u tehnološki naprednim privrednim granama (elektronička ili farmaceutska industrija), poduzeće mora brzo osvojiti određenu veličinu globalnog tržišta kako bi zadržalo konkurentnost; u takvim djelatnostima poduzeća izabiru pristup prostornog širenja po sistemu platforme;
3. *fokusirano širenje* - poduzeća bilo koje veličine koja posluju u djelatnostima u kojima su fizičke razdaljine nevažne, izabiru strategiju fokusiranog širenja; u tom pristupu poduzeće istražuje tržišta koja najviše obećavaju, bez obzira na lokaciju, ulazeći na najatraktivnija tržišta i izbjegavajući manje atraktivna; ovaj pristup se može kombinirati sa strategijom širenja po sistemu platforme;
4. *vremenska usklađenost* – odluke o izboru strategije širenja tržišta razmatraju se periodično i korigiraju prema promjenama vanjskog i unutarnjeg okruženja; moraju biti precizno vremenski prilagođene kako bi postigle maksimalan uspjeh; prikladan plan mora biti određen u zavisnosti od sredstava poduzeća i vrste njegove konkurentske sposobnosti; odabrani pristup i strategija izravno ovise od dugoročnih ciljeva poduzeća; ukoliko u kratkom roku nije postignut neuspjeh, menadžment u poduzeću ne treba odmah mijenjati, jer primjena globalnog marketinga proces je koji se uči i zahtjeva vremena jedino ako u nekom razumnom roku nije postignut zacrtani uspjeh, menadžment bi trebalo mijenjati. (Previšić & Ozretić-Došen, 1999, str. 116)

## **6. PRIJEDLOG MODELA UPRAVLJANJA POSLOVANJEM MEĐUNARODNOG PODUZEĆA**

Poslovne strategije, koje se donose temeljem poznavanja sadašnjeg stanja i predviđanja budućih događaja, izražavaju namjeru vršnog menadžmenta o tržišnom pozicioniranju njihove tvrtke spram konkurencije, te postizanju zadovoljstva kupaca. Kad su promjene okruženja tako česte i važne nitko se ne može prepustiti samozadovoljstvu nakon kreiranja strategije, već mora pravodobno reagirati na njih. U proteklih nekoliko godina sve se češće spominje utjecaj globalizacije na cjelokupnu civilizaciju, a njezini zagovornici i napose protivnici postaju sve glasniji (i moćniji). Kakvo god da je mišljenje pojedinaca, globalizacija je proces koji zahvaća sve dijelove ljudskog društva, a na nju nisu imune, niti ju mogu promijeniti ni najveće svjetske korporacije. Gotovo da vrijedi pravilo: „ili se prilagodi ili nestani“. Često prilagoditi se znači — nestani za drugoga.

Tržište današnjice postavlja pred gospodarske subjekte sve kompleksnije zahtjeve, tražeći istovremeno ispunjenje niza često i suprotstavljenih zadataka: širina asortimana i specijalizacija, brzina isporuke i kvaliteta proizvoda, povećanje krugova suradnje i konkurencije. Suvremeno okruženje poslovanja obilježavaju: globalizacija, diverzifikacija, disintermedijacija, sekuritizacija, automatizacija / informatizacija, elektroničko poslovanje, konvergencija tradicijskih tržišta, porast zagađenosti, nedostatak temeljnih resursa života, porast nezaposlenosti, te emergencija novih tehnologija iz eksponencijalne ekspanzije ljudskog znanja. Svaka od tih značajki stanja unosi vlastiti dodatni konkurentski pritisak, sileći na stalno inoviranje poslovanja i podizanje standarda brige o kupcima. Posebno novi interaktivni mediji izazivaju ogromnu potrebu za modernim i fleksibilnim sustavom podrške poslovanju u svom totalitetu i integriranosti poslovnih procesa i odnosa s kupcima. Pri tomu integralnost mora osigurati prostornu i vremensku sadržajnu transparentnost. U takvom okruženju, ostaje uspješnim samo onaj menadžment koji se je optimalno organizirao s ciljem:

- efikasnijeg reagiranja na zahtjeve kupca,
- bržeg dizajna noviteta za tržište,
- bržeg plasmana roba i usluga,
- kvalitetnijih produkata i usluga od svoje konkurencije.

Na globalnom se tržištu promjene odražavaju na nužnost prilagođavanja *strateškog upravljanja vanjskotrgovinskim poduzećem*, posebice kada se ima na umu da je opstanak na globalnom tržištu uvjetovan uključivanjem vanjskotrgovinskog poduzeća u odgovarajuće oblike poslovne suradnje s inozemnim partnerima uz iznimno snažan menadžment.

Opstanak na međunarodnom tržištu roba i usluga svako suvremeno vanjskotrgovinsko poduzeće treba graditi na promišljanjima o novim načinima vođenja poslova, organizacije rada i prilagođivanju svojih ciljeva i strategije nastupa na inozemnom tržištu onome što ista ili slična poduzeća iz razvijenih zemalja već imaju. Jer, temeljni je uvjet opstanka i uspješnosti nastupa na tržištu, spremnog i snažnog menadžmenta tvrtke, moguće ostvarivati:

- prilagodbom svoje organizacijske kulture promjenjivim tržišnim silama i potrebama, željama i očekivanjima kupaca proizvoda (ili korisnika usluga),
- neprekidnom inovativnosti i stalnim napredovanjem, te
- većom skrbi o svojem osoblju, odnosno o ljudskoj strani svojeg poslovanja.

Temeljem spoznaje o uvjetovanosti uspješnosti tvrtke važnošću strateškog planiranja, tj. procesa traženja najboljeg načina da se postigne cilj, zatim djelotvornim rješavanjem postavljenih zadataka kao i vrsnoćom organizacijske kulture i njenog poboljšavanja, dolazi se do zaključka da je središnje pitanje uspješnosti i opstanka tvrtke na tržištu, brza i stalna prilagodba svim presudnim tržišnim promjenama menadžmenta u upravljanju poslovanjem na međunarodnom tržištu.

Za uspjeh vanjskotrgovinskog poduzeća od iznimne je važnosti utvrditi način na koji menadžment i stanovita organizacija pokazuju nadmoćnost učenja. Jedan od najboljih načina za to je izrada odgovarajućih modela, kao apstrakcije odnosno pojednostavljene reprezentacije promatranih sustava. Modelom se smatra materijalna ili apstraktna pojava koja je u određenom podudaranju s istraživanom pojavom. Naravno, model kao supstitut sadrži oblik bilo kojeg objekta ili pojava te se koristi za izučavanje odnosa između ljudskih spoznaja o objektima i samim objektima, ali je i reprezentativna i pojednostavljena realnost koja se koristi kao pomoć pri odlučivanju.

Nepobitna je činjenica da izbor konkretnog modela ovisi o nizu čimbenika, kao što su: veličina poduzeća, branša, postavljeni ciljevi poduzeća, trenutna uspješnost poduzeća, tehnološka opremljenost, kadrovska osposobljenost itd. Pokušaji poduzeća da pronađe određene alternative koje mu mogu dati šansu opstanka i daljnjeg razvoja na tržištu budućnosti su sigurno pozitivna nastojanja, jer ona su ujedno generatori budućeg razvoja poduzeća.

Usmjerenost modernog menadžmenta poduzeća u novije vrijeme kreće se prema udovoljavanju potrebama i željama kupaca (engl. *customization*). To dovodi do diferencijacije procesa i postupaka te njihova povezivanja u različite kombinacije kako bi se realizirali proizvodi i usluge prema specifičnim zahtjevima kupaca. Stoga, od organizacije se traži velika prilagodljivost. Statična organizacija s nepromjenjivom tehnologijom izvođenja radnih procesa sve se teže održava u tržišnoj konkurenciji.

Udio proizvodnih poduzeća koja općenito izvoze, raste s veličinom poduzeća. Također je opravdano ukazati na otežano mjerenje doprinosa menadžmenta vanjskotrgovinskih poduzeća kao i korisnosti od rastuće međunarodne trgovine u različitim ulogama:

- (1) domaći dobavljači inputa za proizvode koje izvoze poduzeća;
- (2) izvoznici specijaliziranih niša proizvoda;
- (3) uvoznici/distributeri roba stranih poduzeća;
- (4) pružatelji usluga transakcija međunarodne trgovine (to jest, unutarnji transport, špediterenje, carinsko posredništvo);
- (5) deset ili više takvih uslužnih poduzeća može biti uključeno u jednu trgovinsku transakciju.

Za poboljšanje svoje ekonomske situacije i postizanje svojih razvojnih ciljeva, zemlje u tranziciji (engl. *Countries In Tranzition – CITs*) moraju svoju makroekonomsku politiku pretočiti u akciju, u smislu okretanja poslovnih prilika koje donosi globalizacija svjetske ekonomije, u aktualne izvozne i uvozne poslove. Zemlje u nastajanju i posebno tranzicijske zemlje moraju učiniti sve kako bi si osigurale poziciju da ne budu napuštene. Iskustva pokazuju da učinkovite trgovinske promocije i izvozni razvojni programi predstavljaju

središnje pitanje za menadžment vanjskotrgovinskih poduzeća koja žele ući na međunarodna tržišta.

*Vanjskotrgovinska* orijentacija je tipična mješavina učinaka učenja radne snage (učinka krivulje iskustva), strateških ugovornih obveza i slučajnih čimbenika. Glavna odrednica u odlučivanju o izvozu ili ne-izvozu, je kvaliteta. Međutim, ključni faktori uspjeha su menadžerske sposobnosti i izravni angažman na tržištu, na kojem se suočavaju s brojnim problemima koji se mogu kategorizirati kao glavne interne i eksterne barijere.

Unutarnje prepreke podrazumijevaju nedostatak (a) informacija; (b) kapitala (kreditiranje izvoza); i (c) iskustva menadžmenta. Sukladno tome nameće se potreba izgradnje međunarodne tržišne pozicije; održavanje međunarodnih poslovnih relacija, osiguravanja trgovinskih financijskih usluga, zadovoljavanja naraslih troškova dužim kreditnim linijama i podnošenja mogućih troškova. Vanjske prepreke podrazumijevaju: (a) tehničke trgovinske restrikcije (poput standardizacije, zahtjeva na kvaliteti, sklad procjene, pakiranje i etiketiranje, zahtjevi na ekologiji i dr.); (b) birokratske procedure; (c) marketinške i distribucijske probleme; (d) nedostatak osiguranja od rizika; i (e) visoke transportne troškove i komunikacijske probleme.

Potreba za kreiranjem pogodnog okruženja za mogući biznis, ključno je pitanje za menadžment izvozno orijentirana poduzeća. Između posebnih aktivnosti treba istaknuti one, koje bi vlade mogle inicirati ili ohrabriti izvozno orijentirana poduzeća da ih poduzimaju, uključujući:

- 1) podupiranje razvojem proizvoda i inovacija uključujući dizajn proizvoda, pakiranje, kvalitetu i ekološke zahtjeve, i osiguranje preuzimanja rizika investicija;
- 2) stjecanje certifikata međunarodnih standarda;
- 3) podrška registriranju patenata, industrijski dizajn i model certificiranja, podupiranje izvoza i pristup trgovinskim financijama koje bi mogle biti, između ostalog, kroz:
  - a) reformiranje bankarskog sektora s ciljem olakšanja kreditnih zahtjeva;
  - b) stvaranje trgovinskog financiranja posrednika s pravim načinom, institucijama, instrumentima i mehanizama poslovanja;
  - c) garantiranje državnog establišmenta za izvozne kreditne sheme;

- 4) poboljšanje ljudskih resursa u izvozno orijentiranim poduzećima;
- 5) uspostavljanje informacija i usluga infrastrukture koja dopunjuje međunarodnu konkurentnost izvozno orijentiranih poduzeća; i
- 6) participiranje u stranim sajmovima i izložbama te tržišnom istraživanju.

Pri proučavanju djelovanja *vanjskotrgovinskog* poduzeća i njegovog posloводства kao polazištem se služimo izomorfnim *modelom sustava*, istovrijednom predodžbom prirodnih, tehničkih i društvenih tvorevina, što svrhovito djeluju u danoj okolini. To je cjelina stanovitog procesa i njegovog vođenja, što ih povezuju mjerenje i upravljanje. I poduzeće jest takva tvorevina, kojoj svrhovitost djelovanja karakterizira ostvarivanje stanovitih proizvodnih i uslužnih zadataka. Proučavanjem vanjskotrgovinskog poduzeća kao sustava, najlakše je spoznati međudjelovanje radnih procesa i podupirajućih im funkcija, pa tako razvijati i poboljšavati njihovo vođenje da bi poduzeće u danoj okolini djelovalo što učinkovitije i napredovalo. Za pristup strateškom upravljanju jednim vanjskotrgovinskim poduzećem, nije zasebno važno radi li se o proizvodnom ili uslužnom zadatku, jer se u jednom i drugom slučaju različite operacije potrebne pri rješavanju zadatka povezuju u cjeloviti proces.

Ostvarenju i djelovanju procesa pridonose infrastrukturne i potporne funkcije, koje zavise od brojnih opskrbljivača u okolini poduzeća i valja ih smišljeno koordinirati kao sastavni dio vođenja poslova poduzeća. Osnovica odlučivanja pri vođenju i odlučivanju jest stanovita, unaprijed definirana, referencija izvedena iz vizije i ciljeva vanjskotrgovinskog poduzeća. Tradicionalno vođenje na načelu povratne veze dopunjuje se vođenjem na načelu unaprijedne veze, koje dopušta odlučivanje na temelju informacija o promjenama u okolini, predviđanje utjecaja na sustav i mogućih posljedica.

Ovaj *model strateškog upravljanja* vanjskotrgovinskog poduzeća uključuje u sebi i potporu učenja, čime se odlučivanje na osnovi opažanja procesa i proizvoda dopunjuje raspolaganjem znanjem o mogućem djelovanju i utjecaju okoline na proces.

Uspješnost unaprijednog vođenja jednog *vanjskotrgovinskog* poduzeća ovim je znatno poboljšana, posebice kada se imaju na umu najrazličitije promjene, inovacije, događanja ekonomskog i neekonomskog karaktera, rizici, želje, preferencije i mogućnosti potencijalnih



kupaca proizvoda odnosno korisnika usluga i sl., koji se vrlo brzo i stalno mijenjaju. Samim time globalno tržište postaje iz dana u dan sve složenijim i zahtjevnijim mehanizmom na kojemu je opstanak moguć samo uz neprekidno i unaprijedno učenje svega što se na tom tržištu događa, kako u organizacijskom tako i u strateško-upravljačkom smislu.

U svemu tome posebno mjesto ima menadžment, koji dobiva novu ulogu u suvremeno organiziranom vanjskotrgovinskom poduzeću, i od kojeg se u razvijenom svijetu danas traži kompleksno znanje (engl. *knowledge management*) od kojeg u najvećoj mjeri ovisi uspješnost nastupa poduzeća na globalnom tržištu. Strateško upravljanje jednim *vanjskotrgovinskim* poduzećem u okviru planiranja uklapanja u globalno tržište vezano je uz stjecanje spoznaja o brojnim međuzavisnim čimbenicima i o nesigurnostima, što će ili što bi mogli utjecati na djelovanje poduzeća. Stjecanje tih spoznaja ostvaruje se uz pomoć *modela upravljanja* — pomagala za stjecanje i razvijanje spoznaja i sposobnosti shvaćanja, potrebnih organizaciji/poduzeću za razumijevanje događaja u okolini. Čak ako se pretpostavljeni model, s predodžbama pretpostavljenih sljedova događaja i njihovih utjecaja, ne ostvari ili ne iskoristi, njegovo će stvaranje i građenje biti korisno stjecanje znanja uz pomoć kojeg će se lakše prosuđivati što se događa u okolini i koje su moguće posljedice po vlastitu tvrtku, pa uz poslovodni tim i bolje zaključivati o događanjima i bolje odlučivati o poslovnoj strategiji tvrtke.

Model je potpora pri raspravljanju o poboljšanju spoznajne sposobnosti tvrtke i osposobljavanju poslovodnog tima za djelovanje, uvijek kada to zatreba, posebice u suočavanju sa stvarnošću nestabilnih političkih i gospodarskih prilika i pri pripremanju za neočekivane promjene i za postupanje s velikim nesigurnostima tijekom promjene. Za menadžment vanjskotrgovinskog poduzeća zasigurno je *najvažnija vještina* motrenja okoline. Ona mora postati vještina skupine, poslovodnog tima, a za to je model upravljanja poslovanjem upravo idealno pomagalo. Promjene u okolini i njihove moguće posljedice i opasnosti za tvrtku moraju se raspraviti na svim razinama vođenja tvrtke. Svrha modela nije poboljšanje predviđanja, ali model može bitno pomoći menadžmentu vanjskotrgovinskog poduzeća da dublje i dugoročnije sagleda sile što utječu na poslove i tako pogađa posao tvrtke.

Model se povezuje s jezgrom strateškog mišljenja: vizijom, konkurentskim pozicioniranjem tvrtke i načinom izbora djelovanja na tržištu. Vođenje takvih rasprava ili radionica zahtijeva vještinu, a i širinu znanja. Najbolje je raspravu započeti analizom modela, cjelovitog i djelomičnog, a zatim nastaviti ocjenjivanjem domašaja modela u odnosu na postojeću strategiju i viziju.

Slijedi kritičko ocjenjivanje, smjernica poslovanja s gledišta ciljeva, kritičnih čimbenika uspjeha, prirode konkurencije i specifičnih sposobnosti tvrtke. Na osnovi ove rasprave izvodi se strateška vizija, određuju se ključna pitanja za djelovanje tvrtke na domaćem i globalnom tržištu i njene strateške mogućnosti. Ovakve radionice o strateškom planiranju izvanredan su doprinos učenju suradnika, ali i djelotvornoj izgradnji učenja u grupi.

Prikazani sustav može se prenijeti i na planiranje poslova, projekte i na izradu proračuna. Neki autori ističu da se tvrtka može potaknuti na učenje uvođenjem posloводства kvalitetom, no budući da je poslovanje kvalitetom tek jedna funkcija posloводства koja podupire uredno dokumentirano vođenje tvrtke, to poučavanje poslovoditelja i uvođenje informacijske potpore poslovanju predstavlja najprikladniji početak stvaranja kulture učenja. Prihvatanje sustavskog mišljenja, posebice u vanjskotrgovinskom poduzeću koje želi naći svoje mjesto na tržištu, preduvjet je ostvarivosti životne sposobnosti suvremene organizacije. Postavljanjem, uporabom i testiranjem postavljenog modela moguće je pratiti poslovanje vanjskotrgovinskih poduzeća, te ukoliko ti rezultati ne zadovoljavaju postavljene kriterije, mijenjati ulazne parametre na način da se utječe na izmjenu izlaznih rezultata.

## 7. ZAKLJUČAK

U procesu globalizacije ekonomski manje snažne zemlje prisiljene su sve većim dijelom vlastite proizvodnje izlaziti na svjetsko tržište. Zemlje s uskim unutarnjim tržištem, moraju snagom ekonomskih zakonitosti, izlaziti na svjetsko tržište s proizvodima u kojima imaju komparativne prednosti. Jačanjem međunarodnih poslovnih strategija poduzeća mogu integrirati različite poslovne funkcije i uključiti sve elemente primarnih i sekundarnih aktivnosti poduzeća.

Nepredvidivost kao glavnu karakteristiku internacionalizacije poslovanja poduzeća u kontinuitetu se nastoji smanjiti djelovanjem menadžmenta. Internacionalizacija za mnoga poduzeća redovno postaje *raison d'être* poslovanja. U izlasku na strana tržišta poduzeća se susreću sa brojnim preprekama, prije svega, vanjskim a zatim i unutarnjim ograničenjima, u okviru kojih je potrebno tražiti moguća bolja rješenja.

Izlazak na inozemna tržišta trebao bi biti usklađen sa strateškim ciljevima poduzeća, a odluka o tome donosi se u trenutku kad postaje očito kako se strateški ciljevi ne mogu ostvariti samo poslovanjem na domaćem tržištu. Poslovne odluke ove značajnosti trebale bi imati uporište u poslovnoj strategiji. Poslovno odlučivanje glede internacionalizacije uključuje izbor između konkurentskih strategija ekspanzije ovisno o prirodi tržišta, resursima poduzeća i menadžerskoj filozofiji.

Osnovni oblici nastupa na inozemnom tržištu u najširem smislu, podrazumijevaju izravnu i posrednu trgovinu u suvremenim uvjetima međunarodne razmjene. Izbor metode poslovanja na međunarodnom tržištu ovise o vrsti i karakteristikama roba i usluga koje se izvoze, karakteru inozemnog tržišta, uvjetima prodaje i konjunkturi, raspoloživosti stručnog kadra, intenzitetu prodaje i udaljenosti od mjesta proizvodnje, poslovnim običajima, uzancama i odnosima na stranom tržištu, carinskom, vanjskotrgovinskom i deviznom sustavu u zemlji nositelja vanjskotrgovinskih transakcija i u zemlji inozemnog partnera, ostalim specifičnostima i uvjetima koji su vezani za realizaciju vanjskotrgovinskog prometa.

Na osnovi provedene analize odnosa između funkcije unutarnjeg upravljanja i vanjskog prilagođavanja uvjetima rada na međunarodnome tržištu s jedne strane, te menadžmenta odgovarajućih obilježja s druge strane, u cijelosti je ostvaren *cilj istraživanja* kojim se je nastojalo predstaviti najvažnija obilježja koja dolaze posebno do izražaja u sadržaju poslovnih ciljeva međunarodnom tržištu orijentiranih organizacija, koji im nameću zahtjevnije interno upravljanje svim raspoloživim resursima i napornije eksterno prilagođavanje uvjetima rada na međunarodnom tržištu, a što im kao trajan menadžerski zadatak nameće globalno okruženje.

Sve veći pritisak inozemne konkurencije i neadekvatna izvozna aktivnost, unatoč perspektivi, stvara potrebu za suradnjom i u segmentu izvoza, s posebnim naglaskom na odgovarajućem i sposobnom menadžmentu.

Paradigma organiziranog nastupa dovela bi do afirmacije strategijskih odrednica prema kojima bi se izvoz i razvoj promatrali kao iste faze ukupnoga gospodarskog procesa, za razliku od uobičajenih modela kod kojih se izvozni procesi odvijaju sekvencijalno po fazama, a faze izvoza i razvoja su odvojene. Stoga, može se konstatirati da se je predloženim modelom upravljanja poslovanjem vanjskotrgovinskog poduzeća pokušalo ukazati na smjernice poslovanja s gledišta ciljeva, kritičnih čimbenika uspjeha, prirode konkurencije i specifičnih sposobnosti izvozno orijentiranih poduzeća, kao uspješnim konceptom koji može u znatnoj mjeri doprinijeti razvoju poduzeća na domaćem i globalnom tržištu i njegovim strateškim mogućnostima.

## POPIS KORIŠTENIH IZVORA I LITERATURE

- Aaker, D. A. (1986). *Developing Business Strategies*. New York: John Wiley and Sons.
- Andrijanić, I. (2001). *Vanjska trgovina : Kako poslovati s inozemstvom*. Zagreb: Mikrorad d.o.o.
- Ansoff, H. I. (1984). *Implanting Strategic Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bahtijarević-Šiber, F. (1994). Nova filozofija managementa i njezini napuci za praksu. *Ekonomski analitičar*(1-2/1994).
- Baran & Sweezy. (1978). *Monopolni kapital*. Zagreb.: Stvarnost.
- Benett, R. (1994). *Management*. Zagreb: Informator.
- Besanko, Dranove & Shanley. (1996). *Economics of Strategy*. New York: Wiley & Sons.
- Bobek, S. et al. (1991). *Strateški management i projekti*. Zagreb: Informator.
- Certo, C. S. (1989). *Principles of modern Management: Functions and Systems* (4th ed.). Boston : Allyn and Bacon.
- Chandler, A. D. (1970). *Strategic Management – A New View of Business Policy and Planning*. Boston: Dan Schendel and Charles Hoffer, Little Brown and Company.
- Contractor, F. J. (1985). A Generalized Theorem for Joint-Venture and Licensing Negotiations. *Journal of International Business Studies*.
- Dahringer & Mübacher. (1991). *International Marketing*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Drucker, P. (1986). *Managing for results*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. (1992). *Nova zbilja*. Zagreb: Novi liber.
- Friedman, M. (1992). *Kapitalizam i sloboda*. Zagreb: Globus.
- Galetić, L. (1996). Strateško upravljanje. *Ekonomski pregled*, I(2/96), str. 68.
- Hamel & Prahalad. (1994). *Competing for Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hayes, Jenster & Aaby. (1995). *Business Marketing – A Global Perspective*. London: IRWIN.
- Hedley, B. (1977). Strategy and the „business portfolio“. *Long Range Planning*, 10(1), str. 9-15.
- Hendrickson & Parouthakis. (1992). *Managing the Growing Firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Hofer & Schendel. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul: West Publishing Co.

- Keegan, W. J. (1995). *Multinational Marketing Management* (5 ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (1990). *Essentials of Management* (5th ed.). New York: McGraw-Hill Publishing Company.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (1994). *Menedžment*. Zagreb: Mate d.o.o.
- Kotabe & Helsen. (1998). *Global Marketing Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Kotler, P. (2001). *Upravljanje marketingom : analiza, planiranje, primjena i kontrola*. Zagreb: Mate d.o.o.
- Lessen, R. (1989). *Global Management Principles*. New York: Prentice-Hall.
- Ljubić, F. (1994). *Vanjska trgovina*. Zagreb: Školska knjiga.
- Massie, L. J. (1971). *Essentials of Management* (2nd ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs.
- Mintzberg, H. (1990). The Managers Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*.
- Porter, E. M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (n.d.). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), pp. 137-145.
- Previšić & Ozretić-Došen. (1999). *Međunarodni marketing*. Zagreb: Masmedia.
- Reich, R. B. (1991). Who Is Them? *Harvard Business Review*( III – IV, 1991.).
- Rocco, F. (1994). *Marketinško upravljanje*. Zagreb: Školska knjiga – CEMA.
- Rocco, F. et al. (1998). *Poslovni marketing: Business to Business*. Zagreb: Školska knjiga.
- Rowe A. J. et al. (1989). *Strategic Management, A Methodological Approach*. Upper Saddle River, NJ: Addison Wesley.
- Samuelson & Nordhaus. (2007). *Ekonomija*. Zagreb: Mate d.o.o.
- Shank & Govindarajan. (1993). *Strategic Cost Management*. New York: The Free Press.
- Sikavica & Novak. (1999). *Poslovna organizacija* (III izd.). Zagreb: Informator.
- Simon, A. H. (1977). *The new Sciences of Management Decisions* (3 ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Stead & Lowry. (1987). *Business, An Introduction*. Cincinnati: South Western Publishing Co.
- Sturdivant, D. F. (1995). *Business and Society: A Managerial Approach*. Homewood, III: R. D. Irwin.
- Zekić, Z. (1997). *Menedžment suvremenog poduzeća*. Rijeka: Glosa d.o.o.

## **POPIS SLIKA I TABLICA**

### **Slike**

Slika 1. Obilježja domaćih i međunarodnih poduzeća .....	27
Slika 2. Upravljanje domaćim i međunarodnim poduzećima.....	32
Slika 3. Veza između korporativne, poslovne i marketinške strategije.....	36
Slika 4. Elementi koji utječu na odluku o primjeni globalnih ili lokalnih strategija.....	47

