

Dr. MIRKO MARKOVIĆ

Redovni profesor na Fakultetu za turizam i vanjsku trgovinu Dubrovnik

MEĐUNARODNI MARKETING STRATEGIJÂ I STRATEŠKI MARKETINŠKI MANAGEMENT

UDK 339.138

Pregledni članak

Prihvaćeno: 6.10.1993.

Sažetak:

Poznavanje marketing strategije predstavlja ključ uspjeha poduzeća na međunarodnom tržištu. To je naime, istovremeno i poslovna koncepcija poduzeća. Uspostaviti adekvatnu međunarodnu marketing-strategiju znači uskladiti resurse, organizaciju rada, planiranje i ciljeve sa mogućnostima koje nudi okruženje, podrazumjeva se, uz prihvatljiv rizik.

Samo na temelju poznavanja tržišta, potreba i zahtjeva potrošača i poznavanja stvarnog stanja stvara se pouzdana osnova za usvajanje dugoročnog razvoja poduzeća i strukture sustava upravljanja marketingom. Istraživanje okruženja (ekonomskog, društvenog, političkog, tehnološkog, konkuretskog, kulturnog) i internih mogućnosti poduzeća (proizvodne, financijske, kadrovske, upravljanja i rukovođenja) sastavni su djelovi procesa definiranja strategije.

Ključni pojmovi: marketing strategije, strateško planiranje, marketing menedžment, okruženje vanjsko, okruženje unutarnje, ciljevi, strateški marketing menedžment.

1. UVOD

Želi li poduzeće nastupiti na međunarodnom tržištu, potrebno je da uz pomoć međunarodne marketinške strategije uskladi svoje interne sposobnosti i poslovne aktivnosti sa zahtjevima toga tržišta. Pri optimalnom rješavanju pojedinih problema poduzeća na međunarodnom tržištu, odnosno pri usklađivanju ciljeva poslovne politike, dakako, značajnu ulogu ima marketinška strategija, kojom se definiraju mogući alternativni pravci ostvarivanja unaprijed postavljenih ciljeva poslovanja.

Poznavanje međunarodnog tržišta najvažniji je preduvjet uspješnog marketinga. To je činjenica koja se ne može izbjeći. Ništa manje, međutim, nije važna ni činjenica da je pravilno usmjeravanje međunarodnih marketinških aktivnosti garancija uspjeha. Marketinška orijentacija, pri nastupu na međunarodno tržište, jest poslovna koncepcija ostvarivanja ekonomskih učinaka od internacionalizacije poslovno-gospodarskih sustava putem što adekvatnijeg uklapanja u inozemnu društveno-ekonomsku sredinu, odnosno zadovoljavanja pojedinačnih, gospodarskih i društvenih potreba.

Odluka o uključivanju u tijekom međunarodnog marketinga sama je po sebi stratezijskog karaktera. Bez obzira na koji je način ona donesena, i na kojim se pretpostavkama zasnivala, takva odluka ima stratezijske (dugoročne) implikacije, koje, dakako, mogu biti i pozitivne, i negativne. Međutim, da bi se izbjegle eventualne negativne posljedice takve odluke, ona mora proilaziti izstudiozno analizirane i planirane ukupne strategije rasta i razvoja poduzeća. Orijetacija na međunarodno tržište u vlastitoj strategiji rasta i razvoja najčešće se zasniva na potrebi širenja tržišnog i poslovnog okruženja i može biti rezultat kako ekspanzije poduzeća (nova tržišta) tako i diverzifikacije, kao mogućih pravaca rasta.

Aktivan odnos prema međunarodnom tržištu upućuje poduzeće da mora odoljeti iskušenju da se pouzda u stare strategije koje inoviraju promjene u poslovnom okruženju. Međutim, pasivan odnos počiva na inerciji i insistiranju da se zadrže strategije koje su u prošlosti davale pozitivne rezultate, ili se barem tako za njih misli. Takav stav proizlazi iz nesposobnosti poduzeća da se prilagođava promjenama. To se u prvom redu odnosi na nemogućnost čelnništva poduzeća da osjeti i shvati promjene i da na njih pravovremeno reagira. Ta neelastičnost, najčešće, rezultira iz nedovoljnog poznavanja teorije i prakse marketinga. Stoga i jest tema ovog rada "ukomponirati" značenje strateškog marketinškog menedžmenta u međunarodne marketinške strategije.

2. MEĐUNARODNA MARKETINŠKA STRATEGIJA

U razmatranju međunarodnog marketinga kao načina prilagođavanja različitim nacionalnim i tržišnim okruženjima Thorelly (1980, str. 12) polazi od toga da je marketinška strategija pristup ili stav koji je poduzeće usvojilo zato da bi se uklopilo u tržišnu strukturu, odnosno strategija je i sredstvo usklađivanja resursa, područja rada i ciljeva s mogućnostima koje nudi okruženje, uz prihvatljiv rizik. Stoga bismo mogli, bez dvojbe, reći da strategija služi kao okvirno područje za programiranje (specifične strategije) poslovnih elemenata, kao što je proizvod, cijena i uvjeti prodaje, distribucija, komuniciranje sa stranom sredinom, postprodajni servis i sl. Time se stvara osnovna pretpostavka za projekciju planskih zadaća i operativno djelovanje na međunarodnom tržištu.

U transakciji s inokupcima, posredstvom odgovarajuće ponude, u uvjetima konkurencije i ostalih faktora poslovnog okruženja, stvara se tržišni feedback koji pokazuje uspješnost poslovnih akcija. Time se zatvara poslovni ciklus koji se kontinuirano ponavlja kroz strategijsko upravljanje poslovnim procesima.

Istraživanje okruženja (ekonomskog, društvenog, političkog, tehnološkog, konkurentskog, kulturnog) i internih mogućnosti poduzeća (proizvodnih, financijskih, kadrovskih, upravljanja i rukovođenja) sastavni su dio definiranja strategije. Samo na temelju poznavanja tržišta, potreba i zahtjeva potrošača i poznavanja stvarnog stanja stvara se pouzdana osnova za usvajanje dugoročnog razvoja poduzeća i strukture sustava upravljanja marketingom.

Zbog dinamike uvjeta privređivanja faktora međunarodnog i nacionalnog poslovnog okruženja, definirani sustav strategija konstantno se mijenja i dopunjava, po sustavu "korak po korak", putem odgovarajućih upravljačkih odluka, u skladu s promjenama. Pritom se polazi od stava da racionalno poduzeće teži kreirati svoju budućnost zasnovanu na vlastitim snagama i slabostima, odnosno tržišnim uvjetima i mogućnostima.

Međutim, da bi opstalo i osiguralo svoj rast i razvoj, poduzeće komunicira sa svojim poslovnim okruženjem, kombinirajući resurse s vanjskim uvjetima, putem strukturno-planskih odluka i izvođačkih akcija.

Izbor inputa, koji čine resursi i odgovarajuće informacije, kao i adekvatne organizacijske strukture i autputa, koji se sastoji od odgovarajućih proizvoda ili usluga, odnosno informacija, povezuje poduzeće s međunarodnim i nacionalnim okruženjem, ostvarujući otvoreni sustav, koji osigurava rast, razvoj i opstanak. Skup planskih odluka, koji je unesen u taj izbor, konstituira kompleksan međusobno povezan sustav i određuje strategiju.

Rizik eventualne pogrešne odluke u međunarodnim razmjerima veći je nego na nacionalnom tržištu. Uočavanje strategijske situacije, koja je po prirodi konfliktnog karaktera, polazna je osnova svakog strategijskog odlučivanja. Utvrđivanje konkurentne pozicije daje početne i ključne informacije. U nacionalnim okvirima konkurentna ponašanje, smatra Larreche (1980, str. 302) polazi od tri osnovne pretpostavke: 1) razlike u troškovima između konkurenata proporcionalne su razlikama u iskustvu, 2) razlike u iskustvu između konkurenata u datom odnosu proizvod/tržište ovise o relativnom tržišnom sudjelovanju (tj. kumulativa - proizvodnje na datom tržištu), 3) čelništva konkurentnih tvrtki dijele zajedničku društvenu i financijsku odgovornost, što nameću opći ekonomski uvjeti i okviri ukupnog privređivanja.

Međutim, u međunarodnom kontekstu promatrano, ta polazišta gube puno svoju validnost:

- a) razlike u primanjima (cijene radne snage), izvorima

- opskrbe, inflaciji, stopi razmjene, tarifama, transportu i državnoj regulativi mogu imati značaja utjecaj na troškovne prednosti;
- b) relativno tržišno sudjelovanje konkurenata u datoj zemlji ne može se izolirano promatrati, jer dobrim dijelom može biti određeno i utjecajem opsega prodaje u drugim zemljama;
 - c) čelništvo poduzeća suočava se na svjetskom tržištu s konkurentima koji su stjecali na različitim načelima poslovanja;
 - d) ciljevi i pretenzije pojedinih konkurenata često se razlikuju ne samo u odnosu na vlastito (domaće) tržište nego i između pojedinih tržišta na kojima nastupaju.

Sve to govori da dolazi do drugačijeg ispoljavanja konkurentnih i stratejskih situacija na međunarodnom tržištu. Zato je planiranje i definiranje pravih stratejskih opredjeljenja posebno važno. Strategija se uvijek planira u relacijama proizvod-tržište. Stoga se nameće kao nužnost analiziranje većeg broja strateških alternativa u cilju stvaranja optimalne međunarodne marketinške strategije za poduzeće u cjelini. Strategija koja je uspješna u jednom okruženju može biti potpuno neučinkovita u drugom.

Cavasqil i Godiwalla (1980, str. 49-50) navode da teorija razlikuje dva modela poslovnog odlučivanja u međunarodnom marketingu:

1. Formalizirani proces strateškog planiranja¹, koji se zasniva na unaprijed pripremljenim strateškim opcijama koje trebaju osigurati niz uzastopnih pobjeda u kontinuiranoj međunarodnoj tržišnoj ekspanziji. Karakterističan je za međunarodno afirmiranje poduzeća koja imaju jasne ciljeve i teže stvaraju uočljive, diferencirane prednosti.

2. Parcijalni proces postupnog i fleksibilnog odlučivanja, koji se zasniva na opreznoj analizi "korak po korak", a strateške se odluke vežu za uže proizvodno-tržišne dimenzije (horizonte). Pozitivno prethodno iskustvo osnovni je stimulans za ulazak u rješavanje novog problema. Karakterističan je za poduzeća koja u početnim fazama internacionalizacije svoga poslovanja i još uvijek nemaju jasna interna određenja u odnosu na šanse i opasnosti međunarodnog tržišta.

1 Strateško planiranje je proces kreiranja dugoročnih, ka budućnosti orijentiranih planova, usmjerenih interakciji s konkurentnim okruženjem, u cilju optimiranja postignuća organizacijskih ciljeva. Bit je, dakle, na analizi sadašnjih i procjeni budućih strateških oportuniteta i strateških konkurentnih prijetnji na tržištu, s ciljem razvijanja strateške snage i uklanjanja strateške slabosti unutar poduzeća.

3. MEĐUNARODNI STRATEŠKI MENEDŽMENT²

Bitan element šireg koncepta međunarodnog strateškog menedžmenta jest strateško planiranje, i to bez obzira na to shvaća li se ono instrumentom, tehnikom ili fazom marketinškog menadžementa.

U procesu planiranja sve je veći akcent na njihovu formuliranje, provođenju i ocjenjivanju, pa i na strateškim faktorima vezanim za ocjenjivanje uspješnosti međunarodnog marketinškog menedžmenta.

Primjena strateškog planiranja i izbor alternativnih procesa djelovanja poduzeća i njegovih dijelova, koji se temelji na ocjeni bitnih internih i eksternih činitelja, postaju ključni elementi općih zadaća marketinškog menedžmenta.

Wheelen i Hunger (1989, str. 10) čvrsto stoje na stanovištu da strateški marketinški menedžment uključuje ove elemente:

- a) snimanje i analizu okruženja,
- b) formuliranje strategije,
- c) realizaciju strategije,
- d) kontrolu strategije.

Prikazujemo njihov model strateškog menadžmenta (slika 1):

Na razini poduzeća strateški marketinški menedžment uključuje aktivnosti koje idu od snimanja i analize okruženja pa do ocjene postignutih rezultata. Vanjsko okruženje u kojem poduzeće posluje istražuje se radi sagledavanja postojećih i procjene budućih šansi i opasnosti poduzeća. Slično se istražuje i interno okruženje poduzeća kako bi se uočilo i procijenile jake strane i slabosti poduzeća.

Ovakav model, na temelju povratnih informacija kontrole, omogućuje stalno "ažuriranje" elemenata koji čine fazu formuliranja i elemenata koji čine fazu provođenja strategije.

Prema ovom modelu, eksterno okruženje poduzeća uključuje, pored varijabli poslovnog i društvenog okruženja u kojem poduzeće posluje, još i njegovu misiju, ciljeve, strategije i politiku. Poslovno okruženje obuhvaća elemente koji utječu na poslovne aktivnosti poduzeća (država sa svojim organima, kupci, dobavljači, financijeri, sindikat itd.).

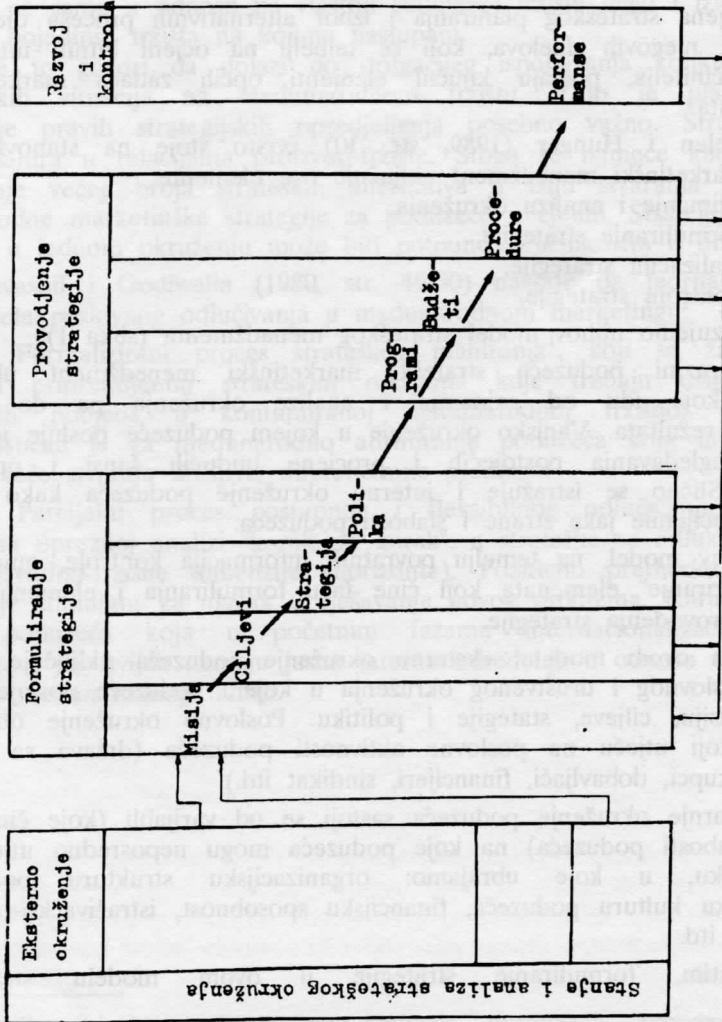
Unutarnje okruženje poduzeća sastoji se od varijabli (koje čine jake strane i slabosti poduzeća) na koje poduzeća mogu neposredno utjecati u dugom roku, u koje ubrajamo: organizacijsku strukturu poduzeća, organizacijsku kulturu poduzeća, financijsku sposobnost, istraživačko-razvojne mogućnosti itd.

Međutim, formuliranje strategije u ovom modelu strateškog

2 Strateški menedžment (strateško upravljanje) jest skup upravljačkih odluka i akcija koje određuju dugoročno funkcioniranje poduzeća. Riječ je o procesu istraživanja i sadašnjih i budućih okruženja, formuliranja ciljeva poduzeća, te pripremanja, primjene i kontrole odluka usmjerenih postizanju tih ciljeva u sadašnjem i budućem okruženju.

Slika 1

MODEL STRATEŠKOG MENEDŽMENTA



Izvor: T.WHEELLEN - D. Hunger, 1989/12

marketinškog menedžmenta, pojednostavljeno rečeno, sastoji se od razvijanja dugoročnih planova za učinkovito upravljanje šansama i opasnostima u okruženju u okviru jakih i slabih strana poduzeća. Drugim riječima, taj proces uključuje definiranje misije³ poduzeća, specificiranje ciljeva, razvijanje strategije i postavljanje smjernica za politiku. Misija je svrha postojanja poduzeća. Ona treba biti tako definirana da se na temelju nje mogu utvrditi temeljni široko postavljeni ciljevi koje poduzeće treba postići. Ti ciljevi nemaju svoju vremensku dimenziju.

Strategija je glavni plan u kojem je specificiran način na koji će poduzeće ostvariti svoju misiju i svoje temeljne, a zatim i specificirane (kvalitativno i kvantitativno) ciljeve. Ona je način na koji će subjekt strategije mobilizirati svoje resurse za postizanje ciljeva.

Politika, u smislu široke linije vodilje za donošenje odluka, služi za povezivanje procesa formuliranja strategije s procesom njenog provođenja.

3.1. Provođenje strateškog marketinškog menedžmenta

Provođenje strategije je proces preko kojeg se aktivira strategija i politika na temelju razvijanja programa, budžeta i procedura. Sa strategijama treba da su usklađene i organizacijske strukture. Iz tih razloga provođenje strtegije obično uključuje i promjene u organizacijskoj strukturi, promjene u sustavu rukovođenja i dr.

Programi predočuju formuliranje aktivnosti koje čine strategiju orijentiranu za akciju.

Budžet predstavlja specificaciju troškova svakog programa, odnosno potrebnih finansijskih sredstava.

I na kraju, procedure predstavljaju sustav tehnika kojima su opisani postupci izvršavanja posla.

Faza razvoja i kontrole strateškog marketinškog menedžmenta jest proces u kojem se prate aktivnosti poduzeća i postignuti rezultati tako da se ti rezultati mogu usporediti s planiranjem. Na temelju povratnih informacija marketinški menedžeri u poduzeću mogu poduzimati korektivne akcije. U ovoj fazi strateškog marketinškog menedžmenta mogu se uočiti eventualne slabosti provedenih strateških planova, na temelju čega se mogu izvršiti eventualne korekcije ili ponoviti proces strateškog menedžmenta.

Evidentno je da se sam po sebi nemeće zaključak kako je itekako nužna potreba razvoja tzv. strategijskog marketinškog planiranja, koje treba shvatiti kao proces povezivanja resursa kojima poduzeće raspolaže njegovim marketinškim mogućnostima, u dugoročnom razdoblju. Taj se proces sastoji od:

3 Misija poduzeća je skup organizacijskih ciljeva poduzeća među kojima je najvažniji onaj koji se odnosi na profitabilnost. Misijom poduzeća utvrđuju se glavna interesna područja poduzeća, doseg namjeravanih radnji, osnovne tržišne potrebe koje treba podmiriti i njihove primarne vrijednosti.

- 1) definiranja misije poduzeća,
- 2) postavljanja organizacijskih ciljeva,
- 3) evaluacije stratezijskih poslovnih jedinica (portfolio analize),
- 4) izbora odgovarajuće strategije za realizaciju postavljenih organizacijskih ciljeva.

Sve to navodi nas na pomisao da na stratezijsko planiranje u poduzeću značajno utječu faktori iz okruženja, ali, kako smo već istakli, ne smije se zanemariti ni značenje internih faktora.

Prvi korak u strateškom planiranju odnosi se na jasno definiranje misije poduzeća. Za neka poduzeća, ovaj korak zahtijeva samo ponovnu analizu i dokazivanje prethodno utvrđenih parametara misije. Ali za većinu poduzeća ovo se pitanje ne rješava na tako, prilično pojednostavljeni način.

Definiranje misije poduzeće nije ništa drugo do davanje odgovora na ova pitanja:

- 1) kojim se poslom bavi poduzeće?
- 2) kojim bi se poslom trebalo baviti poduzeće?
- 3) tko su kupci?
- 4) što su kupcima vrijednosti? i sl.

Dakle, sve dotle dok temeljni ciljevi poduzeća nisu dovoljno jasni svim izvršiteljima izostajat će i učinkoviti rezultati uloženi napora u procesu strateškog planiranja.

U skladu s razvijenim međunarodnim marketinškim konceptom, sve veći broj poduzeća nastoji da njihova misija ima sve karakteristike prihvaćene marketinškog orijentacije, a to znači da se marketinški koncept neminovno okreće ka zadovoljavanju potreba svojih potrošača. Na taj način marketinški orijentirana misija poduzeća ne samo da je atraktivnija za marketinško okruženje već osigurava i povećanje tržišnog udjela poduzeća i stjecanje boljih položaja na ciljnim tržištima.

S tako definiranom misijom poduzeća moraju razvijati i sustav upravljanja ciljevima, odnosno sustav stalnog preispitivanja i definiranja ciljeva. To znači da treba izabrati između većeg broja ciljeva, između:

- 1) povećanja rentabilnosti poslovanja,
- 2) povećanja rasta prodaje,
- 3) povećanja udjela na tržištu,
- 4) deverzifikacije rizika i inovacija.

Međutim, ciljevi moraju biti tako formulirani (a) da minimiziraju mogućnost nerazumijevanja i (b) da minimiziraju rizik da odluke i aktivnosti marketinškog menadžera neće biti u suprotnosti s postavljenim ciljevima. Da bi se postigla veća učinkovitost, ciljevi trebaju biti definirani što preciznije, ako je to moguće s kvantitativnim veličinama (npr. "iduće godine ostvariti povećanje izvoza na određenom tržištu sa sadašnjih 10 % na 20 %").

Dakako, da bismo utvrdili mogući doprinos ciljeva marketinga, potrebno je poznavati osnovnu strukturu ciljeva na razini poduzeća kao cjeline. S tim u vezi Greenly (1986, str. 90) ističe važnost povezivanja ciljeva poduzeća i ciljeva njegovog marketinga (slika 2).

Prilikom utvrđivanja ciljeva marketinga u poduzeću bitno je, dakle, utvrditi doprinos koji daju ostvarivanju ciljeva cijelog poduzeća. Ciljevi marketinga su iz kuta cijelog poduzeća to "strateškiji" što su viši u hijerarhiji ciljeva cijelog poduzeća i što više pridonose ostvarivanju najosnovnijih ciljeva poduzeća.

Proces hijerarhijskog određivanja ciljeva, prema Dickensonu (1981, str. 159), mora dostići takav stupanj da čelništvo poduzeća na svim razinama složenosti poduzeća raspolaže s pravilima za izbor među alternativama.

Načela hijerarhije, relevantnosti i prioriteta ciljeva usko su povezana s načelom konzistentnosti ciljeva, koje pokazuje u kojoj su mjeri i hijerarhiji usklađeni ciljevi na višim i nižim razinama. Jednako tako, ističe Cravens

Povezanost ciljeva poduzeća i ciljeva marketinga

Slika 2

Razina poduzeća	Razina marketinga
Rast	Povećati prodaju postojećih proizvoda i identificirati nova ciljna tržišta.
Prófatibilnost	Postizati više cijene ili relativno povećavati vrijednost prodaje s obzirom na količinu prodaje.
Vodeći položaj na tržištu	Povećati tržišne uvjete.
Vodeći položaj s obzirom na proizvode	Povećavati tržišne udjele, jačati lojalnost potrošača prema marki, pōstići vodeći tržišni položaj u pojedinim markama proizvoda.
Društvena odgovornost	Poboljšati kvalitetu proizvoda, povećati distribuciju, odnose između upotrebne vrijednosti i cijene proizvoda.

(1982, str. 203), konzistentnost ciljeva pokazuje u kojoj su mjeri ciljevi horizontalno usklađeni s drugim ciljevima na istoj razini.

S obzirom na načela, ciljevi marketinga u poduzeću moraju biti usklađeni s ciljevima ostalih funkcija, dakle s ciljevima financijskog, kadrovsog i razvojnog odjela, a moraju biti usklađeni i međusobno u sklopu marketinga.

Međutim, da bi poduzeće uspjelo u izvršavanju zacrtanih ciljeva,

mora ponajprije uvažavati načelo njihovih fleksibilnosti. Aaker (1984, str. 139) smatra da se načelu fleksibilnosti može udovoljiti na tri osnovna načina: (1) diverzificiranjem, (2) investiranjem u slabo iskorištene resurse i (3) smanjivanjem korištenja resursa u posebne namjene. Potreba za uvažavanjem načela fleksibilnosti povećava se s operacionalizacijom općih, odnosno osnovnih ciljeva po hijerarhijskoj strukturi prema dolje.

Strateški marketinški menadžment, prema tome, omogućuje da poduzeća povećavaju svoju stratešku, a time i operativnu fleksibilnost. Kao jednu od metoda koja povećava fleksibilnost Rosenbloom (1980, str. 116) navodi analizu multiscenarija (multiscenario analysis - MSA) koja naglašava razvijanje *alternativnih operativnih scenarija budućih događaja i planiranje* za njih odgovarajućih strategija. To znači da poduzeće realizaciju tako postavljenih ciljeva osigurava definiranjem određenih - pojedinačnih strategija. Veze između ciljeva i strategija mogli bismo prikazati na sljedeći način (slika 3).

3.2. Alternativne strategije strateškog menadžmenta

Značajno je ustvrditi da ciljevi poduzeća podrazumijevaju formuliranje više alternativnih marketinških menadžment strategija. Logično, pri tome se mora uzeti u obzir struktura organizacije poduzeća, odnosno njeno moguće djelovanje kao ograničenje za strategiju.

Veze između ciljeva i strategija

Slika 3

Ciljevi	Moguće strategije
Smanjiti troškove međunarodnog marketinga za narednu godinu za 10% ispod sadašnje razine	Smanjiti zlihe i eliminirati neprofitabilne proizvode Smanjiti broj ponuda za niskoprofitabilne proizvode
Povećati opseg izvoza za narednu godinu za 10% u odnosu na sadašnju razinu	Povećati napore marketinga radi veće prodaje na domaćem tržištu Ostvariti izvoznu ekspanziju na inozemna tržišta

U današnjoj suvremenoj literaturi iz toga područja postoji više klasifikacija alternativnih strategija. Međutim, usmjerit ćemo pozornost na Ansoffove i Porterove strategije, koje nam se čine najpogodnijima za objašnjenje ovog pojma. Ansoff (1985, str. 97-101), naime, izdvaja četiri glavne komponente u formuliranju strategije poduzeća: (1) proizvod - tržište, (2) matrica faktora rasta⁴ (penetracija tržišta, razvoj proizvoda, razvoj tržišta i diverzifikacija), (3) konkurentna prednost i (4) sinergija. Neki autori su, uvažavajući takvu koncepciju, dodali i strategiju bez rasta i strategiju povlačenja.

Međutim, Porterovo (1985, str. 11-26) polazište je način na koji poduzeće konkuriira na tržištu: vodstvo u troškovima (postizanje nižih troškova u odnosu na konkurenciju, a da se pri tome ne utječe na pogoršanje kvalitete proizvoda), diferenciranje i fokusiranje (usmjerenost k određenom tržišnom segmentu).

Većina autora u svjetskoj literaturi polazi od konstatacije da se alternativne strategije temelje na želji i sposobnosti poduzeća da ostvari rast iz čega se izvode konkretne strtegije rasta. Isto tako, po istom načelu, poduzeće se može odlučiti i za defanzivne strategije. U svakom slučaju, poduzeće u selekciji odgovarajućih strategija nema baš lagan i jednostavan posao. Radi se, naime, o planiranju izbora buduće strategije poduzeća koje mora uzeti u obzir da na taj proces djeluje mnogo nepoznatih varijabli, a osobiti stav i odnos prema riziku. Velik utjecaj na taj proces planiranja budućih strategija poduzeća ima sposobnost i iskustvo samih menadžera.

Izbor strategije uglavnom se svodi na tri faze. To su

- 1) analiza,
- 2) komparacija,
- 3) selekcija.

U fazi analize polazi se od razmatranja prošle i sadašnje strategije i okruženja uz korištenje portfolio analitičkih modela kao pomoći u donošenju odluka.

Faza komparacije zasniva se na analizi jaza između predviđenih rezultata aktivnosti poduzeća proizašlih iz sadašnje strategije i rezultata sadržanim u ciljevima, kao i na kreiranju scenarija.

⁴ Naziv je dobila prema autoru (1965) koji je razvio ovo analitičko odnosno plansko oruđe radi opisa strategija koje se mogu oblikovati na temelju proizvoda i tržišta. Smatra se varijantom matrice direkcijske politike, a sastoji se od četiri polja koja predstavljaju moguće izvore rasta poduzeća. Iz četiri polja matrice Ansoff izvodi četiri strategije koje nastaju analizom (sadašnjih i budućih) proizvoda na (sadašnjim i budućim) tržištima. Strategija tržišne penetracije primjenjuje se kad poduzeće fiksira realizaciju sadašnjih proizvoda na postojećim tržištima. Strategija tržišnog razvoja slijedi kada poduzeće forsira realizaciju sadašnjih proizvoda na novim tržištima. Prodaja novih proizvoda na postojećim tržištima predstavlja strategiju razvoja proizvoda. Međutim, strategija diverzifikacije predstavlja forsiranje realizacije novih proizvoda na novim tržištima. Kod svih tih strategija uvijek je polazište na matrici rasta tržišnog udjela poduzeća.

U fazi selekcije izbora strategije osnovno polazište jest okruženje strane sredine, stanje konkurencije i struktura tržišta.

Uprkos, dakle, razvijenim kriterijima procjene i specifičnim tehnikama u strateškom marketinškom menadžmentu, konačna odluka o izboru strategije ipak u velikoj mjeri ovisi o prosuđivanju marketinškog menadžera. Dodajmo još i to da je bitna i vremenska dimenzija vezana za hitnost promjene strategije, posebno ako je ona prouzročena aktivnošću konkurencije na međunarodnom tržištu. Također je važan još jedan aspekt vremena - dužina razdoblja koje mora proteći između prihvaćanja strategija i početka njenog djelovanja - tzv. vremenska distancija.

Prema tome, provođenje međunarodnih marketinških strategija predstavljeno je u modelu strategijskog međunarodnog marketinškog menadžmenta pomoću tri aspekta:

- a) operativne strategije,
- b) upravljanja ljudskim resursima,
- c) kontrole i učinkovitosti.

Međutim, u praksi se strategija provodi kroz djelovanje pojedinih poslovnih funkcija ili operacija pomoću ljudi koji se nalaze na različitim razinama u organizacijskoj strukturi, što upućuje na važnost operativnog i kadrovskog menadžmenta. Pri tome je važno da se uspješno integriraju sve pojedine operativne strategije.

Od posebnog je značenja kontrola provođenja strategije. Kontrola ciljeva može biti kvantitativna i kvalitativna, pri čemu se koriste tri tehnike za kvantitativnu kontrolu: analiza varijanti, analiza odnosa i budžetiranje. Posebno je važna kontrola profitabilnosti. Kontrola ciljeva vodi indirektnoj kontroli strategije. U direktnoj kontroli strategije u literaturi najviše se zagovaraju kvalitativni prilazi koji se temelje na vrijednosnom prosuđivanju marketinškog menadžera.

4. ZAKLJUČAK

Prema tome, kako se vidi iz izloženog, prevođenje s proizvodno-izvozne na međunarodnu marketinšku orijentaciju ne može se smatrati činom, već procesom. Ne smije se povući nazad, ne smije izazvati zastoje i narušiti kontinuitet. Poduzeće mora poći od onog što već ima, od postupnog oplemenjivanja klasičnih komercijalnih aktivnosti i njihovog objedinjavanja, preko razvijanja kvalitetnih i stručnih službi kreativnih međunarodnih marketinških aktivnosti, koje ne poznaje i ne primjenjuje klasična komercijala.

Otpada, međutim, i mogućnost bilo kakvog šablonskog prisutupa pri oblikovanju vlastitog modela međunarodne marketinške strategije i strateškog marketinškog menadžmenta. Dakako, da bi se ta zadaća uspješno obavila, poduzeće mora stvoriti i potpuno nove profile rukovodećih ljudi, koji će

biti sposobni da u sebi ujedinjuju osjećaj za lokalne realnosti i razumijevanje za međunarodno i globalno tržište. Moramo dakle imati u vidu činjenicu da je danas u svijetu konkurentnost u sve većoj mjeri rezultat uspješnih razvojnih strategija i na razini gospodarstva kao cjeline, i na razini poduzeća, kao kreiranja prednosti, pri čemu veliku uloga ima mobilizacija resursa, iskorištavanje šansi i fleksibilnost. Stoga bi posebnu ulogu trebao imati upravo strategijski marketinški menadžment, i to isključivo sa stajališta stvaranja uspješnih novih proizvodnih programa i prodora poduzeća na nova inozemna tržišta. Pri tome bi došlo do izražaja znanje i sposobnost menedžera i posebno njihova vještina da organiziraju i motiviraju zaposlene za provođenje promjena.

LITERATURA:

1. Aaker, D. A.: Strategic Market Management, Wiley, New York; 1984.
2. Ansoff, I. H.: Corporate Strategy, Penguin Books, 1985.
3. Cavasqil, S. T. and M. Y. Godiwalla: Decision - Making for International Marketing: A Comparative Review, Management Decision, 20.4.1980.
4. Cravens, D. W.: Strategic Marketing, Richard D. Irwin, Homewood, 1982.
5. Dickinson, R. H.: Retail Management, Austin Press, Texas; 1981.
6. Greenly, G. E.: The Strategic and Operational Planning of Marketing, McGraw-Hill, London, 1986.
7. Larreche Jean-Claude: The International Product/Market Portfolio, International Marketing Strategy, Thorelly-Becker, Pergamon Press, 1980.
8. Porter, M.: Competitive Advantage, The Free Press, New York, London, 1985.
9. Rosenbloom, B.: Strategic Planning in Retailing: Prospect and Problems, Journal of Retailing, No. 1/1980.
10. Thorelly, B. H.: International Marketing: An Ecologic View, International Marketing Strategy, ed. Hans Thorelly and Helmut Becker, Pergamon Press, 1980.
11. Wheelen, T. and D. Hunge: Strategic Management and Business poliey, Addison-Wesley Publishing Company Inc. 1989.

Dr. Mirko Marković

INTERNATIONAL MARKETING STRATEGY AND STRATEGIC MARKETING MANAGEMENT

Summary

Being acquainted with the marketing strategy of a firm means possessing the key to its success on the international market, and at the same time it is the business concept of a firm.

In order to define an adequate international marketing strategy means adjusting resources, organization of work, planning and objectives with the existing possibilities and an acceptable risk.

Only on the basis of being well acquainted with the market, consumers' needs and requirements, a reliable base for adopting a long term development of a firm and the structure of marketing management is created. The research into surroundings (economic, social, political, technological, competition, and cultural) and internal capacities of a firm (productive, financial, personnel, managerial) are integral parts of the process of defining the strategy.

Key words: *marketing strategy, strategic planning, marketing management, external surroundings, internal surroundings, objectives.*