

Prof. dr. FRANO LJUBIĆ

Izvanredni profesor Ekonomskog fakulteta Mostar

POSLOVNE STRATEGIJE TVRTKE

UDK 339

Prethodno priopćenje

Primljeno: 31.05.1994.

SAŽETAK

S teorijskog stajališta, postoji gotovo neograničen broj mogućnosti (varijanti) angažiranja tvrtke na tržištu.

Za koju će se inačicu tvrtka odlučiti, ovisi o ciljevima koje želi postići, o njezinim mogućnostima i mogućnostima tržišta na kojem (ili na kojima) namjerava ostvariti planirane ciljeve.

Za utvrđivanje ciljeva tržišnog nastupa i njihovu provedbu, potreban je strateški pristup, strateško planiranje i znanstveni pristup odabiru odgovarajuće strategije tržišnog nastupa.

Ključni pojmovi: Strategija, taktika, strateško i operativno planiranje, generičke strategije, karakter gospodarske grane, karakter tvrtke, razlikovna prednost tvrtke.

UVOD

Tvrtke posluju da bi ostvarile ciljeve poslovanja radi kojih i poduzimaju poslovne aktivnosti, (proizvodno-uslužne, trgovačke i dr.).

Strateški je značajan izbor područja djelatnosti, tržišta na kojem se namjeravaju ostvarivati ciljevi poslovanja i način ostvarivanja planiranih ciljeva poslovanja. Pri tom, tvrtke imaju više mogućnosti izbora različitih inačica tržišnog angažiranja na jednom ili više tržišta, a svakoj mogućnosti primjereni su samo poslovni ciljevi.

Tako se tvrtka može odlučiti da svoje proizvode i usluge postavlja samo na domaćem tržištu ili pak, da opslužuje i potrošače na jednom ili više stranih tržišta.

Kad se odluči za nastup na stranim tržištima, onda ciljeve svoga poslovanja može ostvariti strategijama izvoznog poslovanja, strategijama proizvodnih ulaganja ili strategijama suradivačkih sporazuma, odnosno sjedinjenjem tih strateških opredjeljenja.

U radu su raščlanjene mogućnosti angažiranja tvrtke na (stranom) tržištu, čimbenici koji utječu na izbor strategije tržišnog nastupa i, posebno, opredjeljenje tvrtke prema tržištima.

1. MOGUĆNOST ANGAŽIRANJA TVRTKE NA TRŽIŠTU

Određivanje ciljeva poslovanja u marketinškom smislu znači, uz ostalo, zauzimanje stava o tome što se želi postići na tržištu i u kojem vremenu.

Način na koji se to želi ili namjerava ostvariti, u literaturi se obično naziva strategijom i taktikom.

Robins¹ strategiju objašnjava kao širok nacrt ponašanja kojim se utvrđuju načini ostvarivanja ciljeva.

Strategija u užem smislu jest način ostvarivanja ciljeva poslovanja, a u širem smislu uključuje i proces određivanja poslovnih ciljeva.

Taktikom bi se moglo smatrati i izvršenje strategije i njezina konkretna primjena.

Za Ansoffa² strategija je skup smjernica za menadžment (management) kojima se detaljno određuje:

- položaj poduzeća (tvrtke) na tržištu s obzirom na proizvod/tržište
- smjerove u kojima će poduzeće rasti i mijenjati se
- instrumenti koje će poduzeće primijeniti u konkurentskoj borbi
- sredstva koja će omogućiti nastup na novim tržištima
- način na koji će oblikovati svoja sredstva
- moć koju će pokušati iskoristiti i
- slabosti koje će nastojati prevladati.

Thorely³ marketinšku strategiju naziva pristupom ili stavom koji poduzeće prihvaća da bi se uklopilo u tržišno ustrojstvo, pa je za nj strategija sredstvo usklađivanja zaliha, područja rada i ciljeva s mogućnostima koje nudi okruženje, uz prihvatljiv rizik.

Da bi mogle opstati u sve promjenjivijoj tržišnoj sredini, tvrtke se moraju koristiti strateškim planiranjem koje je, prema Kotleru⁴, upravljački proces razvijanja i održavanja životne (tržišne) sposobnosti, ciljeva i sredstava organizacije u odnosu s mogućnostima njezine okoline.

-
- 1 Robbins. S.: Organization Theory, Structure, Design and Applications, Prentice Hall, Inc. 1987. str. 89.
 - 2 Ansoff. H. I.: Business Strategy, Harmondsworth, Midlsex, England (Penguin Books Ltd), 1969, str. 7.
 - 3 Thorely. B. H.: International Marketing: An Ecologic View, International Marketing Strategy edited by Hans Thorely, and Helmut Becker, Pergamon Press, 1980, str.12.
 - 4 Kotler. P.: Marketing management, (sixth edition), Prentice Hall, New Jersey, 1988, str. 43.

Zadaća je **strateškog planiranja** kako prilagoditi poduzetničko društvo da obuhvati dovoljno povoljnih poslova kako bi se održala čak i kad bi neki od njezinih poslova bili štetni ili se pokazali kao promašaj.

Strategija, strateško planiranje i odlučivanje, u svakom slučaju, razumijevaju zadaće za duže razdoblje i vezani su za sudbinu i opstanak tvrtke na tržištu, jer se eventualne greške, u strateškom pogledu, teško mogu naknadno popraviti.

Pri **operativnom planiranju** na mora biti tako. Karakteristična je, tim u svezi, izjava generala Wooda, ravnatelja tvrtke Sears, Roebuck and Co⁵ "biznis je nalik na rat... Ako je temeljna strategija ispravna, poduzeće može napraviti veliki broj taktičkih grešaka i opet će biti uspješno."

Strateško planiranje budućih događaja i aktivnosti, uz određivanje ciljeva poslovanja, neminovno razumijeva uključivanje želja i temeljnih htijenja na realnim mogućnostima i sposobnostima tvrtke s gledišta ostvarivosti u budućim tržišnim okolnostima.

Potcjenjivanje sposobnosti i mogućnosti tvrtke, može biti uzrok propuštanja prilike za ostvarenje boljih tržišnih položaja i većih poslovnih ishoda, ali i gubljenja stečenih položaja, ako to iskoriste drugi suparnici. Isto će tako negativni biti učinci ako se precijene sposobnosti i mogućnosti.

Što se, pak, tržišnih mogućnosti tiče, apsolutna sigurnost ne može nikada postojati, osim ako se time ne razumijeva da će uvijek biti manjih ili većih iznenađenja, manje ili više nepredvidivih događaja i okolnosti kojima se valja prilagođavati "u hod", uz ispravke utvrđenih ciljeva, planova i strategije.

Početni okvir za strateško planiranje nastupa na stranom tržištu, odgovori su na pitanja **koji će se proizvodi prodavati na tim tržištima i u kojim zemljama**⁶.

Za nastup na stranom tržištu, tvrtka ima više mogućnosti ili izbora, a odabire onu koja najviše odgovara karakteru tvrtke, njezinim ciljevima poslovanja i tržištu.

Prema Cundiffu⁷, najbolja je ona strategija koja je usklađena s ciljevima, izvorima i inozemnim tržišnim uvjetima.

Postoji više mjerila za određivanje nastupa na strano tržište, kao:

- odredište proizvodnje (na domaćem tržištu, izravan i neizravan izvoz i uvoz)
- razvoj internacionalizacije tvrtke (izvoz i uvoz, odobrenja, povlastice, zajednička ulaganja, izravna ulaganja)
- stupanj angažiranja tvrtke na međunarodnom tržištu (ograničeno angažiranje u izravnom i neizravnom izvozu, aktivno angažiranje u ugovornoj proizvodnji, montaži, vodenju i sl., potpuno angažiranje vlastitim poduzećem u inozemstvu i dr.)

Postoji više mjerila za razgraničenje mogućih oblika poslovanja na stranom tržištu.

5 Stoner. W.: Management, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1986, str.113.

6 Root. R. F.: Foreign Market Entry Strategy, AMACOM 1982, str. 27.

7 Cundif. W.E. and Hilgar. T.M.: Marketing in the International Euvironment, Prentice Hal, Inc Englewood, Cliffs, 1984. str. 38.

Sa stajališta upravljanja marketingom, Cateora⁸

Razlikuje:

- **samostalno međunarodno poslovanje** s inačicama izravnog izvoza, vlastitih posredništava, zajedničkih ulaganja i izravnih investicija u inozemstvu.
- **međunarodno poslovanje putem inozemnih sporazuma**, kao što su posredan izvoz, licencija, franchising i drugi oblici poslovne suradnje.

S gledišta odnosa tvrtke prema stranim tržištima, Root⁹ razlikuje naivno, pravično i strateško ponašanje poduzeća.

Naivno ponašanje uključuje istovjetan način poslovanja na svim tržištima, ne uzimajući u obzir razlike i osobenost pojedinih tržišta i tržišnih odsječaka.

Pragmatičan pristup temelji se na primjeni najlakše izvodljivog načina poslovanja na stranom tržištu.

Strateški pristup temelji se na svestranoj raščlambi i sustavnom uspoređivanju s više oblika nastupa kako bi se izabrao najbolji oblik.

Sa stajališta međunarodnog konkurencijskog uklapanja, poduzeća Ayall i Ziff¹⁰ navode devet mogućnosti, polazeći od tri operativna omjera:

- **tržišno osvajanje**, diversifikacija ili usredotočavanje
- **konkurencijski stav**, ofenzivan ili defanzivan
- **tržišna odredišta glavnih konkurenata**, domaće tržište, neutralno tržište i tržište konkurenata.

U odnosu prema konkurentima, strategija može biti:¹¹

- ofenzivna
- defenzivna
- strategija oponašanja
- podređena ili ovisna
- tradicionalistička i
- oportunistička (traženje "slobodnih prostora" ili tržišnih "niša").

Tvrtka koja je zadovoljna svojim tržišnim položajem, ishodima svoga poslovanja i odnosom prema konkurentima, pokušava zadržati postojeće odnose i ne mijenjati ih. Isto tako može, zbog određenih razloga, nastojati poboljšati svoje položaje ili povećati (proširiti) poslovanje, odnosno smanjiti ga (suziti). S tim u svezi, Glueck¹² spominje tri osnovne strategije:

8 Cateora. R. P., Hess M.J.: International Marketing, Richard Irwin, Inc. Homeood Illions, 1979. str. 325.

9 Root R. F.: Foreign Market Entry Strategy, AMACOM 1982, str. 178 do 181.

10 Ayall, I., Ziff, I.: Competitive Market Choise Strategies in Multinational Marketing, Columbia Journal of World Business, Fall, 1978. str. 72. do 81.

11 Freeman, Ch.: The Economics of Industrial Innovation, Penguin Book, New York, 1974. str. 255. do 282.

12 Glueck. F. W.: Business, Policy, Strategy Formation and Executive Action, Mc Graw - Hill Book Company, New York, 1972, str. 186.

- stabilnu strategiju
- strategiju rasta i
- degresivna strategija

Sa stajališta poslovnog odlučivanja, Cavusgil¹³ razlikuje:

- **formalizirani proces** strateškog planiranja, što se temelji na unaprijed pripremljenim opcijama koje trebaju osigurati niz uzastopnih uspjeha, u neprekidnom tržišnom širenju i

- djelomičan proces postupnog i promjenjivog odlučivanja, koji se temelji na opreznoj raščlambi, "korak po korak" (step and step), a strateške odluke vežu se za uže proizvodno-uslužne nebosklone.

S obzirom na strateške ciljeve u svezi tržišta, cjelokupno tržište ili pojedinačni tržišni odsječak te strateške prednosti (niski troškovi i unikatnosti ili jedinstvenost), Porter je razvio **model graničnih strategija**¹⁴.

Porterov model generičnih strategija

cjelokupno tržište	strategija razlikovanja	strategija vođenja troškova	
strateški ciljevi	strategija fokusiranja		
tržišni odsječak	jedinstvenost	strateške prednosti	niski troškovi

Sve strateške mogućnosti nastupa tvrtke na stranom tržištu, mogle bi se podijeliti u tri skupine ili vrste i to:

- strategije izvoznog poslovanja
- strategije suradivačkih sporazuma
- strategije sporazumnih ulaganja

Strategijama izvoznog poslovanja uglavnom se ostvaruje prodaja na stranim tržištima iz proizvodnje smještene na domaćem tržištu, a na jedan od sljedećih načina:

- redovitim (uobičajenim ili normalnim) poslovima izvoza, neposrednim ili posrednim nastupom tvrtke na međunarodnom tržištu
- posebnim (specifičnim) izvoznim sporazumima, kao što su naknada, vezani poslovi i drugi "niži" i "viši" oblici suradnje sa stranim partnerima.

Kooperativnim aranžmanima tvrtka se više internacionalizira prijenosom:

- tehnologije
- znanja i iskustva

13 Cavusgil, S. Tamer, Godiwolla M. Y.: Decision - Making for International Marketing, A. Comparative Review, Management Decision, 20.4. str. 49. do 50.

14 Hellriegel, D. and Slocum, W.J.Jr.: Management (5th edition) Adison Wesley Publishing Company, 1988. str. 284.

Takvi sporazumi su dugoročnijeg karaktera, odnose se na višedimenzionalnu suradnju i omogućuju, ako se iskoriste, superiorniji položaj tvrtke na tržištu, od klasičnih oblika razmjene (izvoza i uvoza gotovih proizvoda).

Kooperativni aranžmani temelje se na:

- **ugovornom prijenosu prava korištenja:**
- nematerijalnih dobara (znanja i iskustva), licencije i franšizinga
- materijalnih dobara: lizing-aranžmani, prienos prava korištenja materijalnih dobara (opreme i uređaja).
- **neposrednoj proizvodnoj suradnji:**
- suradnji u podjeli činidba poslovnih partnera,
- ugovornom vođenju (jedna tvrtka vodi poslove druge tvrtke, djelomično ili u cijelosti),
- ugovornoj proizvodnji (jedna tvrtka proizvodi prema ovlastima ili odobrenju druge tvrtke),
- montažnoj proizvodnji (jedna tvrtka izvozi sklopove, a montažu obavlja partner u drugoj zemlji uvoznici)
- suradnji na osnovi cjelovitog (integralnog) rješavanja problema,
- dugoročnoj proizvodnoj suradnji: zajedništvo (razmjena sastavnica i repromaterijala između poslovnih partnera) i usavršavanje (u kojoj svaki partner radi po jedan dio zajedničkog proizvoda),
- poslovno - tehničkoj suradnji, pri kojoj tvrtke partneri: razmjenjuju pronalaskes i inovacije, zajednički razrađuju proizvodnu dokumentaciju, zajednički provode istraživanja (tržišta, tehnologija, proizvoda), osvajaju proizvodnju i uvode nove proizvode i sl.

U poslovima **neposredne proizvodne suradnje**, poslovni procesi tvrtki nisu apsolutno odvojeni (u nekim su slučajevima jedinstveni), a tvrtke se nadopunjuju po proizvodima i tehnologijama, ili imaju slične proizvode i tehnologije. Na taj način oba poslovna partnera povećavaju svoje rivalstvo na domaćem (vlastitom) i međunarodnom tržištu;

- **suradnji na projektnom načelu**, što razumijeva prodaja opreme, ulagačke radove i kompletne objekte s višeslojevnim sadržajem, a pod raznim nazivima (inženjering, savjetovanje, tehnička pomoć i sl.).

Projekti tehničke pomoći i savjetovanja odnose se na:

- usluge tehnoloških i tržišnih vještačenja
- testiranje sirovina i gotovih proizvoda
- koordinaciju realizacije investicijskih zahvata
- razmjenu tehničkih (stručnih) kadrova i njihovu obuku
- kontrolu kakvoće i dr.

Projekti integralnog inženjeringa uključuju rješavanje cjelovitih poslovnih problema i označavaju se kao: "ključ u ruke", "proizvod u ruke", "tržište u ruke" i sl.

Projekti se rješavaju cjelovito ili djelomično, te se razlikuju, a mogu biti:

- studijski (savjetovne-usluge, studije, raščlambe, vještačenja)
- projektantski (izvedbeni projekti pojedinih cjelina za građevinske objekte, tehnologiju, opremu, održavanje, tehnološki proces i sl.)
- izvođački (za izgradnju, montažu, probu, pohvalbu i dr.)
- organizacijski ("uhodavanje" proizvodnje, organizaciju poslovanja, obuku kadrova i sl.)
- financijski (predračun radova, grada, uplaćivanja kreditiranja, otplata, investicija, uključivši i proizvodno sudjelovanje i sl.)

Strategijom proizvodnih ulaganja, tvrtke praktično vrše prijenos vlastite proizvodnje na strana tržišta za razliku od prijenosa proizvoda (izvoznom strategijom) i prijenosa tehnologije (znanja i iskustva) koje se obavlja suradivačkim sporazumima. Kako se proizvodnim ulaganjima u strane zemlje ostvaruju ciljevi izvoznih i kooperativnih aranžmana, taj se oblik uključivanja u međunarodno tržište ophodi kao najviša razina internacionalizacije tvrtke (na tom načelu posluju multinacionalne i transnacionalne kompanije).

Svaka tvrtka ima osobene motive i razloge za taj oblik angažiranja na stranom tržištu, a među osnovnima su:

- osiguranje izvora opskrbe (tržišta nabave) i uvrštavanje
- proizvodnja s nižim troškovima
- prodiranje na strano tržište
- korištenje razlika i sličnosti između raznih zemalja
- "premošćivanje" carinskih i drugih barijera
- ostvarivanje veće zarade itd.

Prilikom odlučivanja o tim pitanjima, svakako je najbitnije izabrati najatraktivnije zemlje za vlastita ulaganja (zemlje s povoljnom klimom za strana ulaganja, "hot countries"), a nakon toga donijeti odluku o:

- izboru odredišta (u slobodnoj carinskoj zoni ili izvan nje)
- karakteru ulaganja (ulagati samostalno ili zajedno s drugim tvrtkama domicilnim ili stranim)
- načinu ulaska na strano tržište (izgradnjom proizvodnih zapremnina ili kupnjom tvrtki na tržištu, ako postoje takve mogućnosti)
- obliku proizvodnje (montažna ili cjelokupna)
- organizacijskom obliku tvrtke (podružnica ili samostalna tvrtka, članica-holding kompanije i slično.)

Koja će se strategijska mogućnost odabrati, ovisi o tržišnim mogućnostima (potrebama tržišta) i stanju suparnika (ponude) na ciljnim tržištima (postojećima i budućima), ali i o drugim čimbenicima i okolnostima.

2. ŠTO UTJEČE NA IZBOR STRATEGIJE

U međunarodnoj razmjeni pojavljuju se tvrtke koje se različito angažiraju i odnose prema stranom tržištu. Tako postoje tvrtke koje se angažiraju:

- povremeno (od slučaja do slučaja)
- limitirano (ograničeno)
- aktivno (kad ulažu marketinške napore radi nastupa na stranom tržištu)
- potpuno (kad svoju sudbinu u cijelosti vežu za strano tržište).

Angažiranje tvrtki na stranim tržištima ovisi (uz procijenjene mogućnosti tih tržišta), ponajprije, o društveno-ekonomskoj situaciji i uvjetima gospodarenja, karakteru grane ili djelatnosti kojoj tvrtka pripada i karakteru same tvrtke.

Društveno-ekonomsko ustrojstvo i uvjeti gospodarenja očituju se tako da tvrtka u međunarodnoj razmjeni dijeli sudbinu i "nosi pečat" svoje zemlje u međunarodnoj podjeli rada. S obzirom na to, pojedine zemlje dijele se:

- na razvijene i nerazvijene
- s razvijenim i nerazvijenim tržišnim mehanizmom
- na temelju odnosa prema gospodarskom i tehnološkom razvoju
- prema odnosu između države i tvrtke
- i prema drugim mjerilima (bez obzira na prirodna bogatstva, kulturne, demografske, religiozne i druge karakteristike, koje također uveliko djeluju, i na strani ponude, i na strani potražnje).

Japan nije doživio svjetski ugled zbog svoga inovativnoga ponašanja, već zbog uspješnog oponašanja unapređivanja proizvoda i tehnologije stvorenih u drugim zemljama. Učinkovitost Japana temelji se na marketingu, obujmu, kakvoći, cijenama i distribuciji.¹⁵

Slabije razvijene zemlje nemaju razvijen marketing i odnos prema tehnologiji, što ih još više tjera u zaostalost i u stanje u kojem se miješaju i zamjenjuju uzroci i posljedice. Uz razvijeniji tržišni mehanizam na domaćem tržištu, tvrtke se lakše snalaze i uklapaju u međunarodne trgovinske (konkurentne) tokove, jer su razvijeniji tržišni odnosi dinamičniji, a takvi su, zapravo, vanjskotrgovinski poslovi.

U **dinamičnim se ekonomijama**¹⁶ okvir potrošnje češće i brže mijenja, marketing se neprestano suočava s izazovima koje određuju nove razine potrošnje i intenzivne promjene u potrebama i željama.

Tržišni mehanizmi mogu biti razvijeni, nerazvijeni i nepotpuni.

Država, sa svojim gospodarskim, financijskim, poreznim i drugim sustavima, propisuje odnose kako na domaćem tržištu, tako i u međunarodnoj razmjeni, što utječe na snagu, osposobljenost i rivalstvo tvrtke na stranim tržištima.

¹⁵ Onkvist, S.J., Shaw, J.: An Examination of the International Products Life Cycle and Its Application Within Marketing, Columbia Journal of World Business Fall, 1983, str. 70.

¹⁶ Cateora, R.P., Hess M.J.: International Marketing, Richard Irwin, Inc. Homewood Illions, 1979. str. 325.

Prema pomoći i utjecaju država i njihovim sustavom na tvrtke, razlikuju se poticajni i nepoticajni i neutralni gospodarski sustavi pojedinih država.

Posebno je značajan odnos države i društva prema znanosti i tehnologiji te njihovu utjecaju na gospodarski razvoj. Po tome se razlikuju:

- moderne i zastarjele tehnologije
- tehnologije za profit, zapošljavanje i neprofitabilne tehnologije.
- tehnologije za racionalnu uporabu zaliha i tehnologije koje po jedinici proizvoda troše više energije i sirovina
- tehnologije za proizvodnju golemih količina (ekonomija obujma) i tehnologije za male obujme proizvodnje
- čiste i nečiste tehnologije (za očuvanje životne sredine) i sl.

Istraživanja u 'dvadeset poduzeća (tvrtki) visoke tehnologije¹⁷ pokazala su da **tehnologije programirane automatizacije** (CAD, CAM i druge) mogu smanjiti troškove do 75% i uporabu živog rada za 50% pri istom obujmu proizvodnje.

Državnim se mjerama praktično propisuju sva gospodarska i tržišna pitanja, te je razumljivo što se i tvrtke (subjekti privređivanja) prilagođavaju tim uvjetima poslovanja, što se odražava i na nastup tvrtke na stranom tržištu (u međunarodnoj razmjeni).

Karakter gospodarske grane ili djelatnosti, kao čimbenik o kojem ovisi strateško ponašanje tvrtke na međunarodnom tržištu (u izvozu), također je značajan, a može biti i presudan.

Identificiranje razmjera određene industrijske grane samo je po sebi, prema Leondiadesu¹⁸, strateški problem i ključno gledište formuliranja strategije.

Tvrtka koja posluje u nekoj grani djelatnosti s naglašenim nacionalnim karakterom, neće moći, ako ostane u toj proizvodnoj grani, svoj nastup na stranom tržištu temeljiti na istim načelima i ciljevima kao tvrtke koje posluju u djelatnostima s naglašenim internacionalnim karakterom (telekomunikacije, kompjutori, elektronska oprema, automobili i sl.).

Suvremenim tehnologijama i tehnološkim postupcima mogu se osuvremenjivati tradicionalne grane djelatnosti, pa se tipične nacionalne proizvodnje mogu internacionalizirati i postati svjetske, ali pojedine djelatnosti (i proizvodi) lokalnog i nacionalnog karaktera (običaji, klima, religija, stavovi i sl.) ne moraju (i vjerojatno neće nikad) postati međunarodni, bez obzira na internacionalnu (vrhunsku) tehnologiju koju primjenjuju.

Karakter tvrtke u određenim okolnostima (društveno-ekonomskog uređenja i karaktera grane djelatnosti) ima presudno značenje za određivanje njezina strateškog nastupa na stranom tržištu.

Prema Huzgahu¹⁹, poduzeća se mogu podijeliti na:

-
- 17 Hayes, R. J. and Jaikumar, R.: Manufacturing, s crisis: New Technologies, obsolete organization, Harvard Business Review, 5. 1988. str. 77.
 - 18 Leondiades, J.: Market Share and Corporate Strategy in International Industries, The Journal of Business Strategy, Summer, 1984, Vo 5 no 1. str. 34.
 - 19 Huzgah, S.Fox, R.Day,E.: Global Marketing: An Empirical Investigation, The Columbia Journal of World Business, Vox, No4. 1986. str. 32.

- nacionalna
- međunarodna
- multinacionalna i
- globalna.

Međunarodno je, za Terpstru²⁰, poduzeće s proizvodnim aktivnostima u više zemalja. Više zemalja u kojima tvrtka posluje znači veći međunarodni karakter.

Globalna korporacija, prema Lewitu²¹, ne tretira odvojeno pojedina međunarodna tržišta, već sve zemlje tretira kao jedinstveno tržište (nju ne zanima jedna zemlja i njezino tržište, već sve zemlje). Njezina je osnovna strategija znati sve o jednoj velikoj stvari, svjetskom tržištu.

Karakter tvrtke određuje se njezinim odnosom prema drugim tvrtkama, konkurentima u istoj gospodarskoj djelatnosti. Prema tom odnosu tvrtke se mogu podijeliti na:

- **nacionalne**, ako svoje proizvode plasiraju isključivo na domaće tržište
- **međunarodne**, koje strana tržišta tretiraju kao satelitska i pomoćna (dopunska) tržišta primarnom domaćem tržištu (kao polju djelovanja).
- **multinacionalne i transnacionalne**, koje domaće tržište tretiraju kao jedno od tržišta na kojima posluju,
- **globalne**, koje domaće tržište tretiraju kao jedinicu cjelokupnog međunarodnog (svjetskog) tržišta.

Svaka od tih tvrtki može imati različit pristup **prema drugim tvrtkama**, svojim konkurentima u istoj grani djelatnosti. Na toj osnovi razlikuju se:

- tvrtke vodeći konkurenti i
- prateće tvrtke.

Vodeće konkurentne tvrtke na međunarodnom (svjetskom) tržištu odlikuju se:

- **primjenom suvremenih tehnologija**, tehnoloških postupaka, marketinga i drugih znanstvenih dostignuća u upravljanju, organizaciji, rukovođenju, proizvodnji i sl.
- **organiziranjem proizvodnje** i marketinga u svjetskim razmjerima
- **korištenjem ekonomije obujma** putem proizvodnje za masovno tržište
- **centralizacijom i koordinacijom** poslovnih aktivnosti, kao što su proizvodnja, marketing, istraživanje i razvoj, financije i dr.
- **okomitom ukupnošću** poslovnih sustava radi racionalnijeg iskorištenja raspoloživih mogućnosti (potencijala) u međunarodnim razmjerima, uz potvrđivanje samostalnosti svojih poslovnih jedinica (radi postizanja većih poslovnih rezultata)

²⁰ Terpstra, V.: International Marketing, CBB College Publishing, New York, 1983, str. 12.

²¹ Levitt, T.: The globalization of Marketing, Harvard Business Review, May-June 1983, str.96.

- korištenjem sličnosti i razlika pojedinih tržišnih odsječaka (koristi iz raznih situacija i koristi iz sličnih tržišnih mogućnosti) i dr.

Prateće tvrtke (vodećim konkurentskim tvrtkama) zbog svojeg se položaja na tržištu, uglavnom odlikuju:

- prihvaćanjem proizvoda, tehnologija i tržišta koja nisu zanimljiva vodećim tvrtkama
- izbjegavanjem izravne konkurencije prema glavnim (vodećim) tvrtkama
- traženjem komplementarnih područja djelovanja tvrtke u usporedbi s konkurencijom,
- fleksibilnim, prilagodljivim sustavom poslovanja itd.

Svaka se tvrtka bori za što bolji (monopolski) položaj na ciljnom tržištu u usporedbi s ostalim tržišnim konkurentima, a bolji tržišni položaji postižu se stvaranjem razlikovne prednosti.

Lewit²² ističe da se marketinški uspjeh može postići razlikovnošću svega čime se mogu pridobiti i zadržati kupci.

Postojeća razlikovna prednost tvrtke temelji se na:

- karakteru i prirodi proizvoda i proizvodnog programa
- karakteru tržišta na kojemu posluje
- tehnološkoj orijentaciji tvrtke i
- njezinim raspoloživim zalihama (financijskim, kadrovskim, organizacionim i sl.).

Tehnološki superiorni i visokodiferencirani kvalitetni proizvodi imaju znatnu razlikovnu prednost, ali samo za inovatore, a ne i za sljedbenike inovatora, jer su inovatorima potrebna velika ulaganja u istraživanja i razvoj.

Neke tvrtke nemaju tolika sredstva, a druge ne žele ulagati zbog velikog rizika ulaganja. Tvrtke koje odluče postati vodeći tržišni konkurenti, i u tome uspiju razlikovnim prednostima, praktično, na određeno vrijeme (kraće, ili dulje, ovisno o vijeku trajanja inovacije) potiskuju konkurenciju, a tada imaju veće mogućnosti biranja strateških mogućnosti i ostvarivanja većih poslovnih ishoda.

"Gdje je međunarodna konkurencija slabija, poduzeće ima veću slobodu biranja strateških mogućnosti"²³.

O karakteru tvrtke i njezinu opredjeljenju, ovisi i stav prema motivima, interesima i ciljevima poslovanja, koji uključuju i:

- dobiti (ukupnu i djelomičnu od proizvoda i s tržišta, trenutnu ili predviđenu u duljem vremenu)
- bolje iskorištenje mogućnosti, veći obujam proizvodnje, povoljnije tržišno sudjelovanje,

22 Lewit, T.: Marketing Success through differentiation of anything, Harvard Business Review, 1-2, 1980, str.83.

23 Terpstar, V.: International Marketing, CBB College Publishing, New York, 1983, str. 56.

- stvaranje boljih suparničkih položaja, većeg ugleda i bolje predodžbe
- dobit, rast, razvoj, vraćanje ulaganja, razvoj tržišta, produljenje faza životnog ciklusa, izbjegavanje rivalstva, osvajanje novih tržišta, otvaranje posredništava, uvođenje novih proizvoda itd.

Tvrtka se, u skladu sa svojim položajima (snagama i mogućnostima) i ciljevima poslovanja, opredjeljuje i prema tržišnim orijentacijama (etnocentrična, policentrična, regiocentrična i geocentrična), poznatim kao EPRG shema.

3. OPREDJELJENJE TVRTKE PREMA TRŽIŠTIMA

Svaka tvrtka (poduzeće), u biti, sama odlučuje hoće li svoje poslovanje vezati za domaće ili strano tržište, odnosno, i za jedno i za drugo.

Ako se odluči poslovati na stranom tržištu, postoje različite mogućnosti sudjelovanja na jednom ili više tih tržišta.

S toga stajališta postoje različita mjerila njihovog razgraničavanja, pa se razlikuju tvrtke s većim ili manjim angažiranjem na međunarodnom tržištu, djelomično ili u cijelosti angažirane tvrtke i sl.

Mjerila mogu biti: ostvarena dobit na stranom tržištu, u odnosu prema ukupnoj dobiti poduzeća, broj zemalja ili poslovnih partnera iz stranih zemalja s kojima surađuje tvrtka i dr. Prema tim mjerilima, višemedunarodna tvrtka bila bi ona koja ostvaruje veći postotak izvoza i uvoza ili ona koja posluje s više poslovnih partnera iz više zemalja.

Takvo mjerilo uključuje samo **brojčano vrednovanje**, jer nije svejedno izvoziti iz "nužde", radi osiguranja sredstava za plaćanje potrebnog uvoza, izvoziti prirodna bogatstva i proizvode nižih faza prerade ili izvoziti proizvode višeg stupnja prerade, proizvode visokih tehnologija, odnosno izvoza ostvariti putem viših oblika suradnje inozemnim partnerima.

Zbog toga, po **kvalitativnim kriterijima** može biti višemedunarodna tvrtka s manjim obujmom razmjene, od tvrtke koja ima veći obujam razmjene, ali ostvarene s nižim oblicima suradnje. Ni veći broj zemalja s kojima je ostvarena razmjena ne mora, u brojčanom smislu, značiti veći stupanj internacionalizacije tvrtke.

Posebno je značajna **kada se i u kojim okolnostima** tvrtka može smatrati međunarodnom.

S tim u svezi, čini se prihvatljiv stav Roota²⁴ da **poduzeće postaje međunarodno**, kad prestane vjerovati, da se njegovi ciljevi mogu ostvariti samo na domaćem tržištu.

Sa stajališta razvojnog puta internacionalizacije, poduzeće Keegan²⁵ vrši podjelu tržišnog nastupa na: izvoz, odobrenje povlastice, zajednička ulaganja i izravna ulaganja u inozemstvu. Pošto je odlučilo postati međunarodno, poduzeće može odabrati međunarodnu i multinacionalnu tržišnu orijentaciju.

Međunarodna tržišna orijentacija uključuje etnocentričnu i policentričnu, a **multinacionalna regiocentričnu i geocentričnu orijentaciju**.

²⁴ Root, R. F.: Foreign Market Entry Strategy, AMACOM 1982, str. 2.

²⁵ Keegan, J. W.: Multinational Marketing, Prentice Hall, Inc. 1980. str. 241. do 248.

Tržišno širenje poduzeće može ostvariti strategijom diversifikacije ili usredotočavanjem, odnosno kombinacijom tih dviju strategija.

Koju će strategiju ili stratešku mogućnost tvrtka primjenjivati, ovisi o mnoštvu čimbenika i okolnosti, **unutrašnjih** i **vanjskih**, tj. onih koji su u domeni poduzeća, na koje se može utjecati, i onih što su izvan, u okruženju, na koje se izravno i u kratkom roku ne može utjecati, već im se treba prilagodavati.

Među vanjskim i unutrašnjim čimbenicima, postoje čimbenici koji djeluju poticajno (daju prednosti ili pružaju prilike) i ograničavajuće (slabosti i opasnost), pa se najpovoljnija strateška mogućnost može odabrati raščlambom svih tih čimbenika.

Ilustrativna je u tom pogledu matrica TOWS koju su načinili Kontz i Veihrich²⁶. Polazeći od sustavne raščlambe odnosa vanjskih prijetnji T (threats) i povoljnih prilika O (opportunities), te unutrašnjih prednosti S (strengths) i slabosti W (weaknesses), oblikovali su četiri strateške mogućnosti:

TOWS Matrica

unutrašnji čimbenici	unutrašnje prednosti	unutrašnje slabosti
	npr. prednosti u marketingu, financijama, istraživanju i razvoju, inženjeringu	npr. slabosti u područjima iz kvadranta S
vanjski čimbenici		
vanjske prilike O	SO - strategija	WO - strategija
npr. tekući i budući ekonomski uvjeti, političke i socijalne promjene, novi proizvodi, usluge i tehnološke	maksi - vrlo moguće najuspješnija strategija uz korištenje prednosti organizacije da stvori prednosti od pruženih prilika	mini - maksinpr. razvojna strategija za sagledavanje slabosti da bi se iskoristile prednosti pruženih prilika
vanjske opasnosti T	ST - strategije	WT - strategije
npr. nestašica energije, suparništvo, te područja slična onima iz kvadranta O	maksi - mininpr. korištenje prednosti da bi se svladale ili izbjegle opasnosti	mini - maksinpr. štednja, likvidacija ili joint venture

²⁶ Kontz, H., Wehrich, H.: Management, (ninth edition), Mc Grow Hill Book Company, New York, 1972, 1974, 1988. str. 112.

Ovisno o razini internacionalizacije tvrtke, njezinu brojčanom podmirenju potreba međunarodnog tržišta, sudjelovanju u međunarodnoj razmjeni i odnosu prema rivalima, tvrtka utvrđuje:

- strategiju međunarodnog tržišnog osvajanja
- strategiju najpovoljnijeg tržišnog sudjelovanja
- strategiju odnosa prema rivalima.

Kao i u svim drugim aktivnostima, polazi se od istraženih, raščlanjenih i procijenjenih vlastitih mogućnosti (raspoloživih izvora i ciljeva koji su sukladni s objektivnim tržišnim mogućnostima i vlastitim raspoloživim mogućnostima).

Strategije tržišnog osvajanja temelje se na:

- proizvodnoj i tržišnoj diversifikaciji
- proizvodnoj i tržišnoj koncentraciji

Pri proizvodnji diversifikacije riječ je o širenju (vodoravno, okomito i lateralno) proizvodno-uslužnoga (prodajnoga - za trgovačke tvrtke) programa, tako da se tvrtka na jednom ili više tržišta pojavljuje s različitim proizvodima (trgovačke tvrtke, artiklima). Na taj način ona proširuje svoju poslovnu djelatnost (investiranjem i ulaganjem u novu proizvodnju, spajanjem s drugim tvrtkama ili kupnjom drugih tvrtki) i ne ovisi o "sudbini" jednog proizvoda.

Proizvodna koncentracija donosi se na specijalizaciju (užu ili širu) i postizanje konkurentnih prednosti na osnovi specijalističke proizvodnje (pružanja usluga) ili prodaje.

Tržišna diversifikacija odnosi se na opredjeljenje tvrtke da opslužuje veći broj manjih tržišnih odsječaka uloživši razmjerno mali pojedinačni (po tržištu) marketinški napor.

Strategija diversifikacije razumijeva:

- globalnu diversifikaciju (veći broj tržišnih odsječaka u velikom broju zemalja svijeta)
- sveobuhvatno fokusiranje (manji broj tržišnih, specifičnih odsječaka u većem broju zemalja, što je specijalizirana diversifikacija).

Očito, **sveobuhvatnu tržišnu orijentaciju** mogu imati samo velike i jake tvrtke, poduzeća koja raspolažu velikim mogućnostima.

Reagiranja tvrtki na sveobuhvatnost ovise o prirodi proizvoda i tehnologije. Tako je prema Gluecku²⁷, sukladnost visine dohotka i standardizacija ukusa vodila sveobuhvatnosti odjeće, u zrakoplovnoj industriji to su bila velika ulaganja u istraživanje i razvoj, a u elektronici potreba za ekonomijom obujma i posljedak krivulje iskustva.

Za nastup tvrtke na stranom tržištu bitno je objasniti i tržišne odsječke na kojima ona planira ostvariti poslovne ishode. Pri tome nije odlučujuće koliki je broj zemalja, iako ni to nije beznačajno, već su bitna druga (kvalitativna) mjerila. Prema Rootu²⁸, odsijecanje tržišta važnije je na tržištima velikih nego malih zemalja, na tržištima

²⁷ Glueck, F. W.: Global Competition in the 1980. The Journal of Business Strategy, Spring, 1983, str. 25/26.

²⁸ Root, R.F.: Foreign Market Entry Strategy, AMACOM 1982, str. 195.

velikog dohotka i visokih tehnologija te za visokodiferencirane proizvode nego za standardne i jedinstvene.

Tržišna koncentracija razumijeva (koncentriran) nastup na manjem broju stranih tržišta za veći obujam plasmana i s relativno većim marketinškim naporom. Usredotočavanje na manji broj tržišta može biti rizična, pogotovo pri pogrešnom izboru tržišta, manje je prilagodljiva za poslovanje tvrtke, ali može donijeti i veće učinke, jer se lakše postuže razlikovna prednost pred konkurentima (ako uspije).

S obzirom na deset čimbenika kao proizvod/tržište, Ayal i Ziff²⁹ izradili su usporedni pregled strategija tržišne diferencijacije i koncentracije.

Čimbenici proizvod/tržište koji utječu na izbor strategije
međunarodnog tržišnog osvajanja

Čimbenici proizvod/tržište	Poželjna diverzifikacija ako je:	Poželjna koncentracija ako je:
1. činidba kretanja prodaje	konkavna*	S krivulja*
2. stopa širenja tržišta	niska	visoka
3. stabilnost prodaje na tržištu	niska	visoka
4. vrijeme konkurentskog prednjačenja	kratko	dugo
5. posljedak prelijevanja marketinškog napora	visoki	niski
6. potreba za prilagodavanjem proizvoda	niska	visoka
7. potreba za prilagodavanjem konkurenata	niska	visoka
8. ekonomija obujma u distribuciji	niska	visoka
9. zahtjevi kontrole kakvoće	niski	visoki
10. opseg ograničenja	nizak	visok

*. Konkavna funkcija = mogućnost brzog širenja prodaje.

** . S krivulja = postupno osvajanje prodaje.

U praksi se u načelu primjenjuje mješavina navedenih strategija, pa su tvrtke pretežno diversificirane ili koncentrirane na osnovi tržišnog osvajanja.

Strategije tržišnog sudjelovanja temelje se na sudjelovanju tvrtke u podmirivanju tržišnih potreba. Po tom mjerilu razlikuju se:

- veliko tržišno sudjelovanje
- malo tržišno sudjelovanje i
- optimalno tržišno sudjelovanje.

Svakoj startegiji tržišnog sudjelovanja odgovara njoj primjerena (ne bilo koja) poslovna strategija tvrtke. Tako na primjer, za **veliko tržišno sudjelovanje** (na jednom tržišnom segmentu ili cijelom tržištu), ne bi se mogla smatrati primjerenom strategija diversifikacije, već koncentracije. Obrnuto bi bilo za **malo tržišno sudjelovanje**, a

29 Ayall, I., Ziff, I.: Market Expansion Strategies in Multinational Marketing, Journal of Marketing spring. 1979.str. 89.

optimalno se tržišno sudjelovanje odnosi na stupanj tržišnog sudjelovanja s obzirom na učinke poslovanja koji ovise o raspoloživim zapreminama, uložnim sredstvima i drugim predodžbama.

Osnovni čimbenici koji se navode na prilog velikog tržišnog sudjelovanja su, prema Buzzelu³⁰, ekonomija obujma, krivulja iskustva i kakvoća upravljanja i vođenja.

Strategija velikog tržišnog sudjelovanja temelji se na korištenju sljedećih učinaka:

- **ekonomije obujma** (u proizvodnji, distribuciji, marketingu i sl.) sa suvremenom tehnologijom (niskim utroškom energije i materijala), niskim troškovima po jedinici proizvodnje i sl., a osnovni izvor ekonomije obujma proistječu³¹ iz međuovisnosti i nerazdvoljivosti pojedinih inputa, ekonomije od specijalizacije i podjele rada i učinaka od nagomilanog iskustva i znanja
- **krivulje iskustva** (prema kojoj se troškovi proizvodnje i distribucije po jedinici smanjuju za približno konstantan postotak po svakom udvostručavanju proizvodnje - do 30%, prema Boston Consulting Group)
- **tržišne snage tvrtke**, o kojoj ovisi i tržišno sudjelovanje
- **kakvoće upravljanja**, vođenja i primjene suvremenih metoda, tehnika i postupaka u tim i drugim aktivnostima tvrtke.

Manje tvrtke svojom ekonomskom (tržišnom i proizvodnom) snagom, moći i zalihama kojima raspolažu, ne mogu podmirivati veće tržišne potrebe (masovnu potrošnju) u međunarodnim razmjerima, stoga i ne mogu primjenjivati strategiju velikog tržišnog sudjelovanja.

Strateški odnosi prema konkurentima mogu se promatrati višedimenzionalno, s pozicije inovatora i sljedbenika u svakoj skupini (velikih i malih tržišnih sudionika) i u svakom tržišnom odsječku, odnosno tržištu, pa i u svakoj osnovi marketing miksa, (proizvod, cijena, distribucija i promičba).

Osnovna strateška opredjeljenja s obzirom na konkurente mogu biti:

- ofenzivna (izravni ili neizravni sukob sa suparnicima)
- defenzivna (izbjegavanje sukoba, što obično čine slabiji.),

Japanski su proizvođači³² primjenjivali ofenzivnu strategiju (frontalnog napada) putem ulaganja velikih sredstava u istraživanje i razvoj te snižavanje troškova, što im je omogućilo ugrožavanje suparnika, kakvoćom i cijenom.

Biti neutralan nije moguće ako rivali primjenjuju ofenzivnu strategiju (koji je dobro izbjegavati, ako je moguće), a pogotovo, ako to čine tržišno jače i sposobnije tvrtke.

Od velikog broja raznih strateških mogućnosti, u vezi s proizvodima, tržištima, opredjeljenjima, stavovima i drugim mjerilima, bitno je izabrati strategije koje su

30 Buzzell, D.R., Gale T.B., and Sultan, G.M.R.: A Market Share - A Key to Profitability, Harvard Business Review, 1-2, 1975. str. 98.

31 Terpstar, V.: The Role of Economics of Scale in International Marketing, Marketing Aspects of International Business, Kluwer, Nijhoff Publishing, 1984, str. 60.

32 Kotler, P. and Fahey, L.: The World's shampion Marketers the Japanise, Journal of Business Staregy Vo. 3.82. str.11.

prilagođene ciljevima poslovanja, raspoloživim, zalihama i uvjetima na tržištima u vrijeme poslovanja.

ZAKLJUČAK

Pri određivanju ciljeva poslovanja tvrtke nužno je objasniti i mjerila za ocjenu uspješnosti tržišnog nastupa i provedbu odabrane poslovne strategije. Na taj način, i prema tim mjerilima, moguće je ocijeniti uspješnost poslovanja tvrtke i uspješnost odabrane strategije tržišnog nastupa.

Razmjerno veliki broj teorijskih mogućnosti uspješnog tržišnog nastupa, u praksi gospodarskih tvrtki, često se svodi na mali broj, u nekim slučajevima samo na jednu. Problem je pronaći je i provesti, odabrati je između onih koje izgledaju prihvatljivije i bolje, koje nude veće mogućnosti. Uz pogrešnu procjenu tržišnih mogućnosti, najčešće su greške pri procjeni vlastitih snaga i sposobnosti tvrtke. Potcjenjivanje tih snaga i sposobnosti, propuštaju se pružene prilike za ostvarivanje mogućih ciljeva poslovanja, a njihovim precjenjivanjem planiraju se poslovni ishodi koji se objektivno ne mogu ostvariti. U prvom slučaju (kad se potcijene vlastite snage i sposobnosti) greška je što se propušta prilika ostvariti veće učinke, veću dobit, a u drugom slučaju (kad se precijene mogućnosti) može se desiti da poslovanje ne bude nikako uspješno, da se ostvari negativni financijski ishod poslovanja. Tržišno uspješne tvrtke odabiru strategije kojima najmanje propuštaju dobre prilike i najviše odbacuju mogućnosti koje ne jamče dobre poslovne ishode.

Literatura:

- Ansoff, H. I.: Business Strategy, Harmondsworth, Midsex, England (Penguin Books Ltd), 1969.
- Ayall, I., Ziff, I.: Competitive Market Choise Strategies in Multinational Marketing, Columbia Journal of World Business, Fall, 1978.
- Ayall, I., Ziff, I.: Market Expansion Strategies in Miltinational Marketing, Journal of Marketing spring, 1979.
- Ayall, I., Ziff, I.: Market Expansion Strategies in Miltinational Marketing, Journal of Marketing spring, 1979.
- Buzell, D. R. Gale T. B., and Sultan, G.M.R.: A Market Share - A Key to Profitability, Harvard Business Review, 1-2, 1975.
- Cateora, R.P., Hess M.J.: International Marketing, Richard Irwin, Inc. Homewood Illions. 1979.
- Cundif, W.E. and Hilgar, T.M.: Marketing in the International Euvironment, Prentice Hal, Inc Englewood, Cliffs, 1984.
- Freeman. Ch.: The Economics of Industrial Innovation, Penguin Book, New York, 1974.

- Glueck, F. W.: Business, Policy, Strategy Formation and Executive Action, Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1972.
- Glueck, F. W.: Global Competition in the 1980. The Journal of Business Strategy, Spring, 1983.
- Hayes, R.H. and Jaikumar, R.: Manufacturing's crisis: new Technologies, absolute organization, Harvard Business Review, 5, 1988.
- Hellriegel, D. and Slocum. W. J. Jr.: Management (5th edition) Adison Wesley Publishing Company, 1988.
- Huzgah, S., Fox, R., Day, E.: Global Marketing: An Empirical Investigation, The Columbia Journal of World Business, Vox, No 4, 1986.
- Keegan, J. W.: Miltinational Marketing Management, Prentice Hall. Inc. 1980.
- Koontz, H., Wehrich.: Management (ninth edition), Mc Grow Hill Book Company, New York, 1972, 1974, 1988.
- Kotler, P.: Marketing management, (sixth edition), Prentice Hall, New Jersej, 1988.
- Kotler, P. and Fahey, L.: The World's shampion Marketers the Japanese, Journal of Business Strategy Vo. 3,82.
- Leontiades, J.: market Share and Corporate Strategy in International Industries, The Journal of Business Strategy, Sumer, 1984, Vo 5 no 1.
- Levitt, T.: The globalization of Marketing, Harvard Business Review, May-June 1983.
- Lewit, T.: Marketing Success trought diferentation of anything, Harward Business Rewiew, 1-2. 1980.
- Robbinson, S.: Organization Theory, Structure, Desing and Applications, Prentice Hall, Inc. 1987.
- Root, R. F.: Foreign Market Entry Strategy, AMACOM 1982.
- Stoner, W.: Management, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1986.
- Terpstra, V.: International Marketing, Cbb College Publishing, New York, 1983.
- Terpstra, V.: The Role of Economics of Scale in International Marketing, Marketing Aspects of International Business, Kiuwer, Niihoff Publishing, 1984.

Dr. Frano Ljubić

A FIRM'S BUSINESS STRATEGIES

Summary

From the theoretical standpoint, an almost unlimited number of possibilities (variations) exist of engaging firms on the market.

As to which variation the firm chooses depends on the aims it wishes to accomplish, its possibilities and the possibilities of the market (or markets) in which it intends to achieve the planned goals.

To determine and to accomplish a set goal upon entering a market, a strategic approach and planning, as well as a scientific approach are necessary in the selection of an adequate strategy for an appearance on the market.

Key words: *strategy, tactics, strategical and operational planning, generic strategies, type of economic branch, type of firm, firm's differential advantage.*

PREGLEDNI RADOVI

REVIEWS