

UDK 339.1:658.8  
Prethodno priopćenje  
Prilježeno 10.10.91.

Dr. MARCEL MELER,  
Mr. VESNA BAŠIĆ,  
Ekonomski fakultet Osijek

## “TRŽIŠNI POLOŽAJ DRUŠTVENIH PODUZEĆA I NJEHOVO ZNAČENJE U PRETVORBI”\*

*U uvjetima tržišnog privređivanja prethodno utvrđivanje tržišnog položaja predstavlja jedan od ključnih elemenata procjene vrijednosti društvenih poduzeća prilikom njihove pretvorbe. Tržišni položaj poduzeća moguće je vrednovati na osnovi mjerljivih i nemjerljivih kriterija, od kojih su prvi nedvojbeno kvantitativnog, a drugi kvalitativnog karaktera. U oba slučaja vrednovanje je objektivno moguće izvršiti na temelju rezultata marketing-istraživanja. Vrednovanje mjerljivih kriterija koristi se pritom, primjerice, rezultatima istraživanja nabavnog i prodajnog tržišta, istraživanja sadašnje i buduće apsorpcijske moći tržišta, te istraživanja pojedinih elemenata marketing-mixa poduzeća (proizvoda, cijena, distribucije i promocije) napose u odnosu na konkurenciju na domaćem i inozemnom tržištu. U radu se, prema prethodnom, opisuje metodološki instrumentarij marketing-istraživanja kojim je potrebno ovladati a da bi se cjelovito i znanstveno objektivno mogao utvrditi tržišni položaj poduzeća u pretvorbi, s posebnim naglaskom na mogućnosti primjene metoda vrednovanja, odnosno portfolio-analize u tu svrhu.*

\*Rad predstavlja dio istraživačkih rezultata na projektu “Dioničarstvo u gospodarstvu Slavonije i Baranje” kojeg financira Ministarstvo znanosti, tehnologije i informatike Republike Hrvatske u razdoblju 1991-1993. godine.

Za prelazak na tržišnu ekonomiju i uspostavljanje tržišne gospodarske strukture neophodan je, a istovremeno i vrlo složen zadatak uspostavljanje vlasničkih odnosa nad društvenim poduzećima. Uspostavom vlasničkog odnosa omogućuju se “prirodni odnosi” i puno djelovanje tržišnih zakonitosti jer su tzv. “vlasnici” motivirani za što racionalniju upotrebu sredstava, budući da sudjeluju u raspodjeli ostvarene dobiti (i to ne samo npr. u dioničkom društvu ostvarivanjem dividende već i kroz porast vrijednosti dionica kojima raspolažu). Osim toga oni snose i rizik te u cilju minimiziranja eventualnog rizika obavljaju kontrolu i nadzor poslovanja, te konačno s obzirom na vlastite preferencije odlučuju u koje će poslove ili privredne subjekte investirati vlastiti kapital.

U trenutnim uvjetima tzv. “društvenog vlasništva” prethodno navedeni odnosi su narušeni te shodno tome nema zdrave motivacije za očuvanje i, što je pak bitnije, za eventualno uvećavanje sredstava kojima se raspolaže, nema odgovornosti i snošenja rizika uslijed neefikasnog korištenja sredstava, nema adekvatnog učešća u ostvarenoj dobiti ( a još češće i u gubitku), kontrolnu funkciju obavljaju društveni organi, a i alokacija sredstava je vrlo često ispolitizirana i nije zasnovana na ekonomskim kriterijima.

Sve navedeno je dovoljan argument velikoj većini zagovornika uspostave vlasničkih odnosa koja glavnog krivca gospodarskih poteškoća u kojima se nalazimo, vidi upravo u društvenom, odnosno popularnije nazvanom “ničijem” vlasništvu.

Uspostavom vlasničkih odnosa na tržištu bi se kao specifična roba pojavila poduzeća, a kao i na svakom tržištu u utvrđivanju cijene ove robe presudnu ulogu imao bi odnos ponude i potražnje. Za djelovanje zakona ponude i potražnje pretpostavka je postojanje više subjekata i na strani ponude (ponuđača) i na strani potražnje (kupaca). Međutim, prije no što zakon ponude i potražnje može djelovati, potrebno je da se ta specifična roba pojavi na tržištu po nekoj početnoj cijeni koja se isključivo može utvrditi procjenom vrijednosti poduzeća.

Vrijednost poduzeća do koje se dolazi postupkom procjene je, u pravilu, različita od prodajne cijene koja se formira na tržištu kao rezultat dogovora između ponuđača i kupca u postupku prodaje. Međutim, procjenom utvrđena vrijednost bitno utječe na formiranje prodajne cijene te je time veća važnost postupka procjene.

Razmatrajući pojam vrijednosti nameće se pitanje što jedno poduzeće čini vrednijim od drugog. Iako kod nas još uvijek ne funkcionira tržište kapitala, realno je pretpostaviti da će se nakon uspostave tržišnih odnosa uspostaviti i zakonitosti prisutne u razvijenim tržišnim ekonomijama. Ovo će pomoći pokušaju davanja odgovora na postavljeno pitanje da li se na tržištu kapitala investitori i poduzetnici ponašaju ekonomski racionalno i zanima li ih isključivo rentabilnost vlastitih uloga, te, također, da li će se u izboru između dva poduzeća odlučiti da ulože sredstva u ono poduzeće koje daje veće prinose, uz pretpostavku da su svi ostali elementi odlučivanja isti. To je upravo činjenica koje jedno poduzeće čini vrednijim od drugog. Konačno utvrđivanje vrijednosti se odvija na tržištu, gdje se, ukoliko je tržište efikasno, za istu kvalitetu postiže efikasnost, primjerice, istim cijenama.

No, da li je baš upravo tako? Prinosi koji utječu na vrijednost poduzeća, odnosno na cijenu njegovih dionica vezani su za rizik ostvarenja tog prinosa. Rizik ovisi o prirodi posla poduzeća i o strukturi poduzeća. Veći prinos vezan je i uz veći poslovni rizik, pa se dionice (pa tako naravno i poduzeća) dijele u odgovarajuće rizične skupine. Ukoliko se, npr. za dionice odredi previsoka cijena u odnosu na rizičnu grupu kojoj pripada, što ujedno znači precijenjenu vrijednost poduzeća, potražnja za ovim dionicama će biti mala, te će se automatski sniziti i cijena dionica, a ukoliko je preniska bit će prevelika potražnja za dionicama što će, opet, utjecati na porast njihovih cijena. Ovaj postupak će teći sve dok se ne odredi cijena na kojoj će se uskladiti ponuda i potražnja za konkretnim dionicama, a to će ujedno biti i prava cijena dionica, odnosno prava vrijednost poduzeća s obzirom na rizičnu skupinu kojoj objektivno pripada. Pri utvrđivanju početne cijene dionica, problem je ukoliko ta cijena znatnije odstupa od prave cijene (a koju će tržište navedenim postupkom zasigurno morati uspostaviti) jer se do uspostavljanja prave cijene mogu ostvariti znatniji gubici bilo na strani poduzeća (ako je prvotna cijena preniska) ili na strani investitora (ako je prvotna cijena previsoka).

Ovo govori ne samo o važnosti utvrđivanja vrijednosti poduzeća procjenom, nego i o potrebi respektiranja tržišnog položaja poduzeća u samom postupku vrednovanja, jer će tržište usvakom slučaju neizostavno biti presudni arbitar pri utvrđivanju realne vrijednosti poduzeća. Ovaj problem je u našim prilikama posebno naglašen i to kako zbog nepostojanja tržišta kapitala, tako i zbog činjenice da je preobrazba društvenog vlasništva ipak naš specifikum.

No, krenimo korak dalje:

Kriterije vrednovanja poduzeća moguće je podijeliti na:

a) mjerljive (opipljive) koje je moguće na bilo koji način kvantificirati (kao što su, primjerice, fizički/vrijednosni opseg prodaje poduzeća, tekuća i buduća apsorpcijska moć tržišta za proizvode poduzeća, stanje zaliha, ostvareni izvoz i uvoz, ugovoreni budući poslovi i sl.).

b) nemjerljive (neopipljive) koje ni na koji način nije moguće kvantificirati (kao što su, primjerice, "image" poduzeća i "image" proizvoda poduzeća, "goodwill" poduzeća i sl.).

Tržišni položaj se sa stajališta kriterija vrednovanja može hipotetički izraziti na sljedeći način:

$$T_p = \sum_{i=1}^n K_m + \sum_{i=1}^n K_n$$

gdje su:

$T_p$  = tržišni položaj poduzeća

$K_m$  = mjerljivi kriteriji vrednovanja

$K_n$  = nemjerljivi kriteriji vrednovanja

Moramo biti svjesni činjenice da se u nas danas, rekli bismo i konačno, odvija povratak tržišno organiziranom gospodarstvu u sklopu tzv. ekonomike prijelaznog razdoblja, koji se, ponajprije, očituje kroz začeti proces ekonomske tranzicije, odnosno pretvorbe društvenih poduzeća. Ovaj proces ekonomske tranzicije neumitno mora biti proveden u uvjetima cjelovito otvorenih tržišnih mogućnosti gospodarjenja, jer se jedino u tim i takvim uvjetima ujedno i stvaraju realne pretpostavke cjelovitog i adekvatnog restrukturiranja cjelokupnog gospodarstva.

U funkciji pretvorbe društvenih poduzeća u izuzetno se značajnoj mjeri računa na inozemni kapital koji, apstrahirajmo čak i naše trenutne ekonomske i, napose, političke (ne)prilike, neće biti centripetalno privučen, ukoliko ne nalazi svoj realni kako trenutni, a tako posebice i dugoročni tržišni interes, koji bi se, naravno, efektuirao i u profitabilnom smislu. Prema tome, jedna od ključnih, ako ne i osnovna premisa uključivanja kapitala, napose inozemnog, u proces pretvorbe jest, utvrđivanje tržišnog položaja, pojedinačno gledano, svakog poduzeća podložnog pretvorbi.

Utvrđivanje tržišnog položaja poduzeća predstavlja ništa drugo do utvrđivanje njegove tržišne "vrijednosti", odnosno kako bi to bilo jednostavnije izreći, utvrđivanje njegovog "rejtinga" unutar grupe istovrsnih

poduzeća, gospodarske grane, odnosno djelatnosti, naravno, mjereno s aspekta različitih kriterija vrednovanja. Rezultati marketing-istraživanja se ovdje pokazuju kao najkompetentniji za utvrđivanje kriterija vrednovanja, iako dodatni problem predstavlja zasebno utvrđivanje pondera pojedinog kriterija, o čemu će kasnije biti nešto više riječi.

Članak 11. Zakona o pretvorbi društvenih poduzeća (NN 19/91) navodi da je, uz ostalo, Agenciji Republike Hrvatske za restrukturiranje i razvoj potrebno dostaviti podatke i o tržišnom položaju poduzeća, kao i o ocjeni njegovog boniteta. U Uputama za provedbu Zakona<sup>1</sup> navodi se da podaci o tržišnom položaju poduzeća, prije svega, uključuju slijedeće:

- način i organizaciju prodaje u zemlji i inozemstvu,
- postojeća i potencijalna tržišta poduzeća,
- učestalost prodaje u gospodarskoj grani, odnosno djelatnosti u kojoj se nalazi poduzeće,
- podatke o konkurenciji i ograničenjima tržišta,
- podatke o glavnim kupcima,
- ostalo.

Očito da se prethodnom može pridodati i još čitav niz drugih, vjerojatno isto tako potrebnih tržišnih podataka, a čija elaboracija može zasebno uslijediti.

Za ocjenu boniteta poduzeća se, prema ovim Uputama, trebaju koristiti osnovni podaci o solventnosti, likvidnosti, poslovnoj uspješnosti, financijskoj stabilnosti, te pokazatelji o veličini i opremljenosti poduzeća. Riječ je dakako, o kategorijama koje nisu primarno tržišne već iz njih mahom bivaju izvedene, te se stoga njima u kontekstu teme ovog rada nećemo podrobnije pozabaviti.

Konkretno, ustanovljavanju tržišnog položaja poduzeća možemo se, u pravilu, poslužiti jednim od dva načina:

a) klasičnim, koji u određenom smislu proizlazi iz Zakona o pretvorbi društvenih poduzeća, odnosno konkretnije iz Uputa za njegovu provedbu, te

b) suvremenim, koji u određenom smislu predstavlja adjustiran pristup razvijanju multifaktorske portfolio matrice, a koji istovremeno prethodnom može biti izuzetno komplementaran.

Klasičnim načinom bi, prije svega trebalo izvršiti slijedeća znanstvena marketing-istraživanja:

a) istraživanje nabavnog tržišta (domaćeg/inozemnog),

b) istraživanje prodajnog tržišta (domaćeg/inozemnog),

c) istraživanje apsorpcijske mogućnosti tržišta i konjunktura (domaće/inozemne),

d) istraživanje pojedinih elemenata marketing-mixa poduzeća (proizvoda, cijene, distribucije i promocije),

e) istraživanje "image" poduzeća i njegovih proizvoda, koje se po potrebi može proširiti i na istraživanje "goodwilla"<sup>2</sup> poduzeća,

f) istraživanje konkurentske sposobnosti poduzeća.

Metodologiju ovih istraživanja nije, napose, potrebno iznositi jer je istraživačima tržišta vrlo dobro poznata, ali, međutim, u svakom slučaju preostaje problem insuficijentnosti, i što je još važnije, neodgovarajućeg načina prikupljanja podataka. O nekim organiziranim sustavima podataka, još uvijek, čini se nema baš osobitog smisla govoriti. Ali ipak, rezultati ovih istraživanja u određenom, postavljenom integritetu, mogu i jesu solidna osnova postavljanja parametara postavljanja suvremenih modela tržišnog položaja poduzeća.

Valja znati da pristup ocjenjivanju tržišnog položaja poduzeća eksplicitno pretpostavlja da se poduzeće ne mjeri samo sa sobom, već s konkurentskim poduzećima, odnosno poduzećima unutar djelatnosti/grane.

Što znači ostvariti jedan suvremeniji pristup vrednovanju tržišnog položaja poduzeća, a koji bi, u svakom slučaju bio u izravnoj funkciji vrednovanja objektivne procjene vrijednosti društvenih poduzeća? Pokušat ćemo to prikazati adjustiranjem jednog originalnog pristupa strateškog vrednovanja poduzeća, a koji je, očito izuzetno primjenljiv u promatranoj situaciji.

Naime, zajedničko je svim, u biti jednostavnim modelima da polaze od kataloga kriterija na osnovi kojih se mogu ponderirati određeni prijedlozi. Tome se mogu dodati još neka ograničenja, pa se na osnovi ukupnog vrednovanja prihvaća ili odbija dosegnuta razina tržišnog položaja poduzeća. U stručnoj literaturi obrađuju se u sličnu svrhu tzv. "scoring" modeli.<sup>3</sup>

<sup>2</sup>"Goodwill" prema većini autora predstavlja razliku između prometne vrijednosti poduzeća i njegove procijenjene supstancijske vrijednosti, pa se u tom smislu značajno približava kategoriji "image", koja i u marketingu operacionalizira rentu poduzeća koja je ostvarena na osnovi superiornijih marketing-napora.

<sup>3</sup>Vidi o tome više u Barković, D. - Meler, M. - Novak, B.: Odlučivanje u marketingu, Informator, Zagreb 1986, str. 108-112.

Želimo, međutim, predočiti djelomično adjustiranu metodologiju utvrđivanja tržišnog položaja poduzeća, koja se inače, uobičajeno, upotrebljava prilikom strateškog planiranja poduzeća u razvijenim tržišnim gospodarstvima zapadnih zemalja.<sup>4</sup> Riječ je ovdje o pragmatičkim pristupima američkih kompanija Boston Consulting Group i General Electric.

Svakom poznavaoцу suštine portfolio-testova bit će jednostavno shvatiti o čemu se radi. Naime, sublimirajući oba pristupa, potrebno je za utvrđivanje tržišnog položaja poduzeća učiniti slijedeće:

Prije svega, razviti svojevrsnu matricu koja načelom prikaza opsega i veličine pojedinačnih aktivnosti određenog poduzeća može vizualno, unutar jednog kvadratnog sustava, iskazati relativni rast, odnosno udjel djelatnosti unutar konkretnog tržišta proizvoda u kojem poduzeće egzistira.

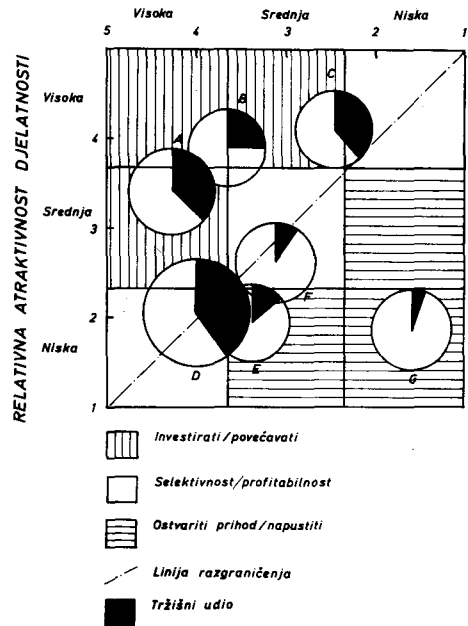
Ova matrica načelno je podijeljena na četiri prostora koja obuhvaćaju:

- a) vrednovanje postojećih marki proizvoda,
- b) vrednovanje postojećih marketing-aktivnosti,
- c) profitabilnost pojedinih marketing-programa,
- d) neprofitabilnost pojedinih marketing-programa.

Na osnovi ove jednostavne portfolio-matrice već je moguće procijeniti tržišnu pozicioniranost poduzeća. Međutim, General Electric je ovu matricu značajno proširio pa je time ona u cjelovitijoj mjeri dinamičnija i upravo odgovara kriterijima vrednovanja koji su neophodni pri utvrđivanju tržišnog položaja poduzeća, pa i prilikom pretvorbe društvenih poduzeća. Posebno što se ponderiranjem obuhvaćaju najznačajniji kriteriji vrednovanja, o kojima je već prethodno bilo riječi. Ovaj pristup je u osnovi primjenljiv za strateško planiranje poduzeća, te se u tu svrhu vrednovanje predodređuje tzv. strateškim jedinicama posla, koje nas, međutim, u predmetnom razmatranju dijelom udaljuju od biti problema. Multifaktorska portfolio-matrica, naime, uključuje u sebi još i dvije zasebne varijable: relativnu atraktivnost grane/djelatnosti i tzv. poslovnu snagu poduzeća, koju je ipak u većoj mjeri moguće eksplicirati kao poslovno/konkurencijsku pozicioniranost poduzeća. Interaktivnost između ove dvije varijable je, očito, izuzetno značajna za cjelovito predodređenje vrednovanja tržišnog položaja poduzeća. Problem je, sada, naravno, u kvantitativnom vrednovanju svih varijabli koje dolaze u obzir za cjelokupno utvrđivanje tržišnog položaja poduzeća u pretvorbi (pa

čak i bez te obveze). Riječ je, dakle, o tome da se svi, po mogućnosti identificirani činioци statističkom metodologijom svrstavaju u određene razrede promatranja. Ova se problematika, čini nam se, najlakše može razriješiti na slijedeći način:<sup>5</sup> (slika 1):

#### POSLOVNO / KONKURENCIJSKA POZICIONIRANOST



Slika 1 Prikaz multifaktorske portfolio-matrice

Strickland, A. J.: Strategic Management - Concepts and Cases, Business Publications, Inc., Plano Texas 1987, str. 184-193.

Što nam predočena matrica, de facto, govori, napose u svezi tržišnog položaja poduzeća? Nakon procjene, sada dviju, posebice osnovnih faktora atraktivnosti, moraju se odrediti određeni kriteriji koji potom moraju predodrediti i daljnje kriterije utvrđivanja tržišnog položaja poduzeća.

Očito je da svaki ponder u svojem zbroju daje 1,00, ali je zadatak pri procjeni vrijednosti poduzeća da se pridodaje određena vrijednost između 1 i 5 (naravno, moguća je i bilo koja druga brojana skala), ovisno prema odnosu vrednovanja ovog kriterija. Očito da visina ovih pondera zavisi o cjelovitoj tržišnoj situaciji, jer razmak pondera od 1 do 5 odgovara odnosu snaga na konkurencijskom tržištu, a koji se, pak, izravno ili neizravno dobivaju na osnovi izvršenih marketing-istraživanja, ali u svakom slučaju, kako je to već

<sup>4</sup>Vidi o tome bliže u Kotler, P.: Upravljanje marketingom, knjiga 1, str. 50-55.

<sup>5</sup> Prerađeno prema Kotler, P.: Upravljanje marketingom, knjiga 1, Informator, Zagreb 1988, str. 54, i Thompson, A. A.-

prethodno naznačeno, u odnosu na aktualno konkurencijsko okruženje. Svaki položaj predstavljene kružnice i njene veličine zajedno s pridodatim isječkom kružnice na ovoj matrici (u šrafiranom dijelu) odgovara pozicioniranosti poduzeća u datom segmentu poslovanja, odnosno tržišta. Zone prostora ove matrice trebaju doista i pravilno procjenjivati tržišni položaj poduzeća. Naime, iscrtana dijagonalna linija predstavlja liniju razgraničenja definitivnog procjenjivanja tržišnog položaja poduzeća.

Ukoliko poduzeće na osnovi prethodno predstavljene matrice pripada "lijevostranom" dijelu matrice, tada se pri njegovoj procjeni ova činjenica svakako mora uzeti u obzir za pozitivno procjenjivanje njegovog tržišnog položaja, ali je isto tako pri "desnostranom" otklonu poduzeća, situacija očito suprotna. Stvar je, čini nam se, da bi u valjanom procesu pretvorbe, prema predloženim kriterijima vrednovanja tržišnog položaja poduzeća u pretvorbi, valjalo u određenom smislu pričekati da se primjene određeni, čini se zajednički kriteriji, kojim bi se uz predloženu matricu, sva poduzeća u postupku pretvorbe stavila u doista objektivno komparabilniji položaj. Time bi se, vjerujemo, ustanovili, ali istovremeno i operacionalizirali svi kriteriji vrednovanja i objektivno mogli ustanoviti i oni čimbenici koji su objavom Zakona bili objelodanjeni, ali ipak ne na adekvatan način, barem do sada, operacionalizirani. Naime, "lijevostrana" matrica jest profitabilna, a "desnostrana" nisko-profitabilna. Treba, naravno ustvrditi, kada se, i pod kojim uvjetima, te u kojim privrednim djelatnostima, prilikom pretvorbe treba izuzetno korektno pozicionirati u dotičnu matricu, naravno ukoliko u funkciji pretvorbe društvenog vlasništva želimo objektivno valorizirati sva (ne) objektivna htijenja usmjerena u tom pravcu.

Kako se prethodno navedeno može praktički prikazati ponderiranjem u sklopu multifaktorskog portfolio-modela? Jednostavni prikaz slijedi u nastavku, i vjerujemo da može poslužiti kao svojevrsna "receptura" spomenutog pristupa.

Tablica 1  
Činioci određivanja multifaktorske portfolio-matrice:<sup>6</sup>

|   | Ponder | Relativna atraktivnost djelatnosti |            |
|---|--------|------------------------------------|------------|
|   |        | Rankiranje                         | Vrijednost |
|   |        | (1-5)                              |            |
| Ukupna veličina tržišta                 | 0.20   | 4.00                               | 0.80       |
| Godišnja stopa rasta tržišta            | 0.20   | 5.00                               | 1.00       |
| Stalni marginalni profit                | 0.15   | 4.00                               | 0.30       |
| Intenzitet konkurencije                 | 0.15   | 2.00                               | 0.30       |
| Tehnološki zahtjevi                     | 0.15   | 3.00                               | 0.45       |
| Inflatorna senzitivnost                 | 0.05   | 3.00                               | 0.15       |
| Energetski zahtjevi                     | 0.05   | 2.00                               | 0.10       |
| Utjecaj okoline                         | 0.05   | 1.00                               | 0.05       |
|   | 1.00   |                                    | 3.45       |
| Poslovno/konkurencijska pozicioniranost |        |                                    |            |
| Tržišni udjel                           | 0.10   | 4.00                               | 0.40       |
| Rast tržišnog udjela                    | 0.15   | 4.00                               | 0.60       |
| Kvaliteta proizvoda                     | 0.10   | 4.00                               | 0.40       |
| "Image" marke                           | 0.10   | 5.00                               | 0.50       |
| Organizacija distribucije               | 0.05   | 4.00                               | 0.20       |
| Promocijske aktivnosti                  | 0.05   | 5.00                               | 0.25       |
| Kapaciteti proizvodnje                  | 0.50   | 3.00                               | 0.15       |
| Sposobnosti proizvodnje                 | 0.05   | 2.00                               | 0.10       |
| Jedinični troškovi proizvodnje          | 0.15   | 3.00                               | 0.45       |
| Sigurnost nabave poduzeća               | 0.05   | 5.00                               | 0.25       |
| Istraživanje i razvoj                   | 0.10   | 4.00                               | 0.80       |
| Rukovodeće osoblje                      | 0.05   | 4.00                               | 0.20       |
|   | 1.00   |                                    | 4.30       |

Nakon procjene svih navedenih činilaca, kriteriji određivanja tržišnog položaja poduzeća, nedvojbeno, prema navedenim kriterijima vrednovanja teorijski nemaju mogućnosti neuspjeha (jedino ukoliko su pretpostavljeni kriteriji vrednovanja nevaljano predodređeni, odnosno ponderirani.)

Prezentirani metodološki postupak, uz sva prethodno navedena ograničenja, čini nam se, ima zacijelo uvjeta da posluži za valjano vrednovanje tržišnog položaja poduzeća u pretvorbi društvenih poduzeća u nas, a najviše iz razloga da se ovaj dio procjene vrijednosti poduzeća ne prepusti voluntarizmu bilo koje vrste.

<sup>6</sup> Razrađeno prema La Rue, Horner, T.: Strategic Management, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J. 1982, str 310

#### LITERATURA:

1. Barković, D. - Meler, M. - Novak, B.: Odlučivanje u marketingu, Informator, Zagreb 1986
2. Kotler, P.: Upravljanje marketingom, knjiga 1, Informator, Zagreb 1988.
3. La Rue, Horner, T.: Strategic Management, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J. 1982.

4. Thompson, A. A. - Strickland, A. J.: Strategic Management, Concepts and Cases, Business Publications, Inc., Plano Texas 1987.
5. xxxxx: Glasnik Privredne komore Slavonije i Baranje, br. 5, Osijek svibnja 1991.

Marcel Meler, Ph. D., Vesna Bašić, M. A.

### Summary

#### MARKET POSITION OF PUBLICLY-OWNED ENTERPRISES AND ITS MEANING IN TRANSFORMATION

Under the conditions of market economy the previous determination of market position represents one of the crucial elements in the course of their transformation. The market position of the company is possible to be evaluated on the basis of measurable and non-measurable criteria where the first ones are undoubtedly of quantity and the second ones are of quality character. The evaluation in both cases is objectively possible to be carried out on the basis of the market research results. The evaluation of the measurable criteria uses, for instance, the research results of the supplying and selling market, of the present and future absorption market power, and the research of some elements of the marketing-mix enterprise (product, price, distribution, and promotion) notably in the relation to the competition on the home market and the foreign one. The paper, according to the previously stated, describes methodology instruments of economic policy of the marketing research which should be mastered to determine completely and scientifically objective market position of the company in transformation, emphasizing especially the application of evaluation methods i. e. the portfolio-analyses for that purpose.