

UDK: 336.66

izvorni znanstveni rad
primljen 24. listopada 2002.

Dr. sc. Halid Konjhodžić,
redoviti profesor Pravnog fakulteta u Mostaru

Dr. sc. Nikola Knego,
izvanredni profesor Fakulteta za turizam i vanjsku trgovinu u Dubrovniku

KONCEPT POSLOVNE STRATEGIJE I NJEZINO KLASIFICIRANJE

Rad istražuje strategiju kao svojevrsni planski dokument te neke kriterije mogućih klasifikacija poslovnih strategija. Pojam *strategija* se učestalo koristi u svakodnevnom životu. To može potvrditi svaki pažljiviji čitatelj različitih tiskovina te slušatelj i gledatelj elektronskih medija. Nismo sigurni da se pri svakom spominjanju toga pojma razumije o kakvom je sadržaju riječ. Cilj nam je, u sažetu obliku, razjasniti pojam i ukazati na njegove komponente.

Ključne riječi: strategija, komponente strategije, klasifikacija, internacionalizacija.

1. UVOD

Strategija se kao pojam učestalo koristi u stručnoj i znanstvenoj javnosti. Pojam se prakticira na mikroekonomskoj i makroekonomskoj razini. Raspravlja se o strategijama razvoja poduzeća, ali i zajednica, odnosno država. Spominju se globalne strategije, koje su u funkciji dostizanja utvrđenih ciljeva za cjelinu jednog društva, i parcijalne ili granske strategije, koje su u funkciji realizacije ciljeva utvrđenih za razinu konkretne gospodarske grane. Učestali su zahtjevi o potrebama izrade i utvrđivanja konkretnih strategija razvoja pojedinih gospodarskih djelatnosti sve do izrade cjelovite strategije gospodarskog razvoja jedne zemlje. Takvi zahtjevi su vrlo učestali na prostoru Republike Hrvatske. Očekuje se da takvu strategiju izrade i predlože državni organi očekujući da će biti prepoznate i dodatno poticane gospodarske djelatnosti koje imaju perspektivu. Preforsirano se ističe strategija, a o potrebi utvrđivanja jasno definiranih ciljeva koje bi trebalo ostvariti u određenom vremenskom razdoblju gotovo da se ne govori. Izostaje jasno poimanje odnosa na relaciji cilj - strategija. Jasno određenje ciljeva uvijek prethodi definiranju strategije. To proizlazi i iz jedne od brojnih mogućih njezinih definicija po kojoj se strategija definira kao put dolaska do cilja. Zalažemo se za jasno utvrđivanje ciljeva koji se žele ostvariti u određenom vremenskom razdoblju. Ciljevi se mogu ostvarivati na različite načine. Različite strategije mogu biti u funkciji istog cilja. Racionalno je odabrati onu koja će omogućiti najefikasnije ostvarivanje postavljenog cilja ili ciljeva.

2. DEFINIRANJE STRATEGIJE

Pojam strategija dolazi iz vojne doktrine. Spomenuti pojam je dosta dugo asocirao na sadržaje vojne naravi. Vuče porijeklo od grčke riječi *strategos*, a odnosila se na *vještinu generala*.¹ Postoji u određenoj mjeri sklonost da se tržišna utakmica koju igraju tržišni takmaci međusobno proglašava svojevrsnom bitkom te se u tom smislu upotrebe vojne terminologije strategija određuje kao *ratni plan*. Naglašavanje elemenata i terminologije iz vojne doktrine, u ponašanju i postupanju unutar poduzeća, jest u funkciji potenciranja opasnosti po njegov tržišni opstanak. Ono, također, sugerira da se unutar gospodarstvene sfere društvenog života može prakticirati metodologija istovrsna vojnoj metodologiji pri odabiru ciljeva i načina dolaska do njih. Na odabir ciljeva utječu raspoložive ljudske, tehničke i organizacijske mogućnosti. Pojam strategija je danas široko prisutan kako u ekonomskoj teoriji tako i u ekonomskoj praksi. Spomenuto bi potvrdili pažljiviji čitatelji, odnosno slušatelji koji se u dnevnom pismenom ili usmenom komuniciranju često susreću s tim pojmom.

Strategija se sadržajno može odrediti na različite načine. Spomenut ćemo neke od njih. Postoji mišljenje da svaki manager ima svoje pojmovno određenje strategije.² Postoje elementi koji se, bez obzira na brojnost mogućih definicija strategije, učestaliije javljaju i zajednički su različitim definicijama. To su sljedeći elementi:³

- a) plan za budućnost,
- b) postavljanje cilja i postupci za njegovo dostizanje,
- c) postupak određenja prema konkurenciji,
- d) misija,
- e) put (staza),
- f) skup združenih odluka,
- g) ratni plan.

Svaki od spomenutih elemenata je usmjeren prema nadolazećem, budućem, vremenu. Ona je svojevrsni plan za budućnost.

Strategija je sinteza znanosti i vještine istodobno. Jedno i drugo je u funkciji "upotrebe političkih i ekonomsko-psiholoških snaga za podržavanje prihvaćene politike"⁴. Isto vrijedi i za utvrđivanje dugoročnih ciljeva poduzeća. Isti izvor razlikuje nekoliko mogućih pristupa definiranju strategije. To su njezina definiranja kao plana, obrasca ponašanja, konkurentnog položaja i (ili) perspektive.⁵

Strategija se može primjenjivati i prakticirati na svim područjima ljudskog djelovanja. Njezino svođenje na područje poslovanja određuje je ne kao strategiju u općem smislu, već kao poslovnu strategiju. Ona je, prema M. Bubli, "relativno novi i komplicirani poslovni koncept poslovanja"⁶. Ona je rezultat suvremene organizacijske

¹ Navedeno prema: L.J. Bourgeois, III, *Strategic Management from Concept to Implementation*, The Dryden Press, Fort Worth, 1996, str. 95.

² "Zatražite od 20 managera da definiraju strategiju i čut će te 20 definicija". Navedeno prema istom izvoru, kao pod 1, str. 95.

³ Isti izvor, kao pod 1, str. 95.

⁴ Navedeno prema: *Leksikon menedžmenta*, urednici: F. Bahtijarević-Šiber i P. Sikavica, Masmedia, Zagreb, 2001, str. 541.

⁵ Isti izvor, kao pod 4, str. 542.

⁶ Skupina autora: *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb, 1991, str. 151.

teorije, a njezino definiranje prethodi osnivanju poduzeća. Tri elementa su ključne sastavnice definicije strategije. To su: a) izbor smjera akcije, b) racionalna nabavka resursa i c) racionalna alokacija resursa.⁷

Strategija je planski dokument koji je visoko lociran u hijerarhiji planova. Nalazi se na trećem mjestu. Prethode joj ciljevi, a slijede je politike.⁸ H. Weirich i H. Koontz⁹ pri definiranju strategije ističu tri ključne sastavnice definicije. To su: a) osnovni dugoročni ciljevi poduzeća, b) pravci akcije i c) alokacija resursa. Oni strategiju definiraju kao "determiniranje osnovnih dugoročnih ciljeva poduzeća, usvajanje smjerova akcija i alokacija resursa nužnih za njihovo ostvarenje". Takav pristup rangiranju planova sugerira zapažanje da definiranje ciljeva vremenski prethodi odabiru strategije koja je u funkciji ostvarivanja postavljenog cilja, a ne obrnuto. Strategija je u tom smislu način ili put dolaska do cilja. Ona je skup ciljeva i koraka koji su u funkciji njihova ostvarenja.

Management ciljeve postavlja u skladu s raspoloživim kadrovskim, materijalno-tehničkim, financijskim, tržišnim i organizacijskim mogućnostima. Cilj je uvijek kvantifikacija onoga što se hoće i namjerava ostvariti u bližoj ili daljnjoj budućnosti. Do postavljenog cilja se može, najčešće, doći na različite načine. Svaki od tih načina je strategija za realizaciju postavljenog cilja. Svaka od njih se temelji na spomenutim pretpostavkama. Bilo bi preporučljivo razmišljati o alternativnim strategijama za dostizanje postavljenih ciljeva. Nužno je utvrditi prednosti i slabosti svake od njih te odabrati onu koja za date kadrovske, materijalno-tehničke, financijske, organizacijske i tržišne okolnosti ima najveći saldo prednosti u odnosu na njezine slabosti.

Mogu se razlikovati, s aspekta suvremenosti pristupa strategiji, dva pristupa. To su: tradicionalni i suvremeni pristup.¹⁰ Tradicionalni pristup strategiji ima obilježje statičnosti i uključuje racionalni proces planiranja. Tradicionalni pristup se temelji na namjeri i povezan je s formalnim planiranjem i potkrepljivanjem tvrdnji odgovarajućom dokumentacijom. Suvremeni pristup strategiji je zasnovan na kritičkom otklonu poimanja strategije kao proizvoda racionalnog procesa planiranja te iste mogu biti proizvod slučajnosti. Dinamičnost je ključno obilježje suvremenog pristupa strategiji te se strategija u takvom pristupu tretira kao zavisna varijabla u odnosu na organizaciju.

Tako L.J. Bourgeois III¹¹ navodi dvije prednosti dinamičnog poimanja strategije. Prva prednost se temelji na akciji, a ne samo na namjerama. To, po njemu, čini strategiju vidljivom i stvarnom. Spomenuta prednost omogućava poduzeću da proučava konkurentske strategije bez pristupa tajnim dokumentima. Druga prednost proizlazi iz činjenice da takvo definiranje strategije nije ovisno o formalnom planiranju i potkrepljivanju tvrdnji dokumentacijom. To znači da mnoga poduzeća ne moraju imati strategije i strateške planove u formaliziranom, pisanom obliku i utvrđene

⁷ Isti izvor, kao pod 6, str. 151.

⁸ Detaljniju hijerarhiju planova i poziciju strategije kao plana vidjeti u sljedećem izvoru: H. Weirich-H. Koontz, *Management*, Mate, Zagreb, 1994, str. 123.

⁹ Isti izvor, kao pod 8, str. 123.

¹⁰ Vidjeti detaljnije: I. M. Buble, *Management*, Ekonomski fakultet, Split, 2000, str. 168. i 2. Skupina autora, *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb, 1991, str. 151.

¹¹ L.J. Bourgeois, III: *Strategic Management from Concept to Implementation*, Dryden Press, Fort Worth, 1996, str. 98.

unaprijed, a da manje ili više uspješno realiziraju strategije. Niz odluka koje se donose su u funkciji toga. Možemo spomenuti neke od njih: a) odabir kupaca, odnosno tržišnog segmenta čije potrebe poduzeće želi zadovoljiti; b) odluke u vezi s cijenama i politikom cijena; c) odluke u vezi s investicijama; d) kreiranje proizvoda i usluga itd. Sve spomenute odluke utječu na pozicioniranje poduzeća u segmentu gospodarstva kojem pripada.

Prema R. D. Stacey,¹² razumijevanje dinamike obrazaca međuutjecaja između dobavljača, konkurenata i kupaca ključno je pri povlačenju uspješnih poteza. Težište je stavio na organizacijsku dinamiku i njezin utjecaj na načine kako manageri stvaraju strategije. Po njemu je pogrešno tretirati strategiju kao odgovor organizacije na okolinu. On je protivnik mehanicističkog poimanja strategije i depersonalizirane igre. Strategija je definirana kao "ozbiljna, uzbudljiva i često bizarna igra koju menadžeri igraju svaki dan".¹³

Gornji primjeri potvrđuju šarolikost u određenju toga pojma. Svaki sudionik u raspravi ima svoju sadržajnu predodžbu toga pojma. Stoga je nužno sadržajno uskladiti određenje pojma strategija kako bismo bili sigurni da govorimo o istom sadržaju. To je ključna pretpostavka za izbjegavanje mogućih nesporazuma.

3. NEKI OD KRITERIJA U FUNKCIJI KLASIFIKACIJE STRATEGIJA

Vidljivo je, iz prethodnog teksta, da su mogući različiti pristupi u poimanju strategije. Najekstenzivniji pristupi su zasnovani na pretpostavci da svaki manager ima svoju definiciju strategije. Bez obzira na razlike u njezinu definiranju, činjenica je da je strategija u funkciji dostizanja ili ostvarenja postavljenog cilja. Racionalno ponašanje podrazumijeva odabir takve strategije koja će omogućiti da se realizira postavljeni cilj na što racionalniji način. Bilo bi izvan racionalnih okvira promišljanja da management odabire strategiju za koju je unaprijed uvjeren da ne omogućava dostizanje cilja u zadanom vremenskom okviru.

Navest ćemo neke od mogućih kriterija pri klasifikaciji strategija:

a) *Ostvarivost strategije*. Mogu se prema spomenutom kriteriju klasifikacije razlikovati: namjeravane, korigirane, ostvarene i neostvarene strategije.

Odabrana ili namjeravana strategija je u funkciji ostvarenja postavljenih ciljeva u određenom vremenskom razdoblju. Mogu se tijekom implementacije odabrane strategije javiti razlozi koji će imati za posljedicu da se odabrana (namjeravana) strategija ne realizira. Moguća su, i to dosta česta, odstupanja između namjeravane i realizirane (ostvarene) strategije. Procjene kazuju da se relativno mali broj namjeravanih strategija stvarno realizira. Raspon realizacije namjeravanih strategija se kreće od svake desete do svake treće odabrane strategije.¹⁴ To znači da se realizira

¹² Vidjeti detaljnije: R. D. Stacey, *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*, Mate, Zagreb, 1997., str. 3.

¹³ Isti izvor, kao pod 10, str. 1.

¹⁴ Isti izvor, kao pod 1, str. 96.

10 - 30% svih namjeravanih ili odabranih strategija. Brojni su razlozi koji su uzrok tomu:¹⁵

- promijenili su se uvjeti,
- kupci nisu odgovorili na način kako smo očekivali,
- nismo imali sredstava na mjestu događaja za izvršenje,
- organizacija se oduprla promjeni,
- vještine potrebne za izvršenje se nisu razvile na vrijeme,
- plan je došao od konzultanata i nismo bili 100% upućeni, i
- mi stvarno nismo mislili da je strategija u potpunosti dovoljno jasna.

Odabrana ili namjeravana strategija može biti jednaka ostvarenoj strategiji, ali to tako najčešće nije. Spomenuti su razlozi koji do toga dovode. Izuzetno je mali udio namjeravanih strategija u strukturi ostvarenih strategija. Taj udio se povećava korigiranjem namjeravanih strategija u skladu s činjenicama s kojima se managementi sreću u tijeku dostizanja postavljenih ciljeva, a koje su zanemarili ili nisu mogli anticipirati.

b) Obuhvatnost strategije prema hijerarhijskom konceptu. Razlikuju se po ovom kriteriju: korporativne strategije (alternativno: globalne, opće ili glavne strategije), poslovne strategije i funkcijske strategije.

Strategija je također i hijerarhijski koncept.¹⁶ Uobičajeno je klasificiranje strategija s aspekta hijerarhijskog koncepta. Taj hijerarhijski koncept je podudaran s aktivnostima managementa na u managementu uobičajenim management razinama. To su sljedeće razine: gornja (top), srednja (middle) i donja (first, front, functional). Hijerarhijski koncept pristupa strategiji bi se mogao tretirati kao pristup temeljen na aspektu upravljanja i vođenja.¹⁷

Pristup se temelji na tome da strategije variraju prema razinama u organizaciji u odnosu na područje djelovanja, vremensko razdoblje na koje se odnose i neke prateće osobitosti.

Globalna (korporativna, glavna ili opća) strategija se donosi na najvišoj¹⁸ razini managementa. Ona se odnosi na poduzeće u cjelini. Njome se određuje tri ključne stvari za poduzeće. To su: vrsta poslova u kojima će poduzeće sudjelovati, njihov domet (horizont) i osiguranje potrebnih sredstava za postizanje takvog dometa.¹⁹ Globalna strategija je rezultat niza odluka.²⁰

¹⁵ Isti izvor, kao pod 1, str. 96.

¹⁶ Vidjeti: a) Isti izvor, kao pod 1, str. 98. i b) L. E. Boone-D. L. Kurtz: *Management*, Fourth Edition, McGraw-Hill, Inc, New York, 1992, str. 148-150.

¹⁷ Skupina autora: *Strateški management i projekti*, Informator, Zagreb, 1991, str. 17-19.

¹⁸ Uobičajeno je razlikovanje triju razina managementa u općem pristupu managementu, iako u stvarnom životu u srednje velikim i velikim poduzećima se nailazi na puno složeniju management strukturu koja proizlazi iz znatno složenijeg raspona upravljanja i vođenja koji je zasnovan na puno većem broju razina od spomenute tri. Najviša razina managementa se naziva top razinom, gornjom razinom ili prvom razinom odozgora. Potrebno je u slučaju spominjanja prve razine managementa naglasiti odozgo ili odozdo kako bi se izbjegle zabune. To je tim više potrebno što se donja razina managementa često naziva prvom razinom (first ili front level) managementa.

¹⁹ Vidjeti: L. E. Boone-D. L. Kurtz, Isti izvor, str. 148.

²⁰ Odlukama iz domene korporativne strategije, prema L. J. Bourgeois, III, se utječe na dvije ključne stvari u poslovanju poduzeća. Prva je određenje same poslovne aktivnosti, odnosno eksplicitno ili implicitno određenje u kojem poslu ili poslovima će poduzeće biti ili ne biti. Druga ključna stvar je kako alocirati resurse između poslova kojima će se poduzeće baviti. Vidjeti: L. J. Bourgeois, III, Isti izvor, kao pod 1, str. 98.

Poslovnom strategijom se naglasak stavlja na to kako razvijati i održavati konkurentsku prednost unutar industrije u kojoj je poduzeće. Usmjerena je na iznalaženje optimalnih načina tržišnog natjecanja na konkretnom tržištu. Uloga je najčešće divizijskih menagera da iznalaze načine kako osigurati prednost za proizvode i(li) usluge koje poduzeće nudi.

Funkcijske strategije se odnose na efikasnu operacionalizaciju svake od poslovnih funkcija koje su potpora u realizaciji poslovne, a time i globalne strategije.

Strategije niže razine managementa su svojevrsna operacionalizacija strategija više razine managementa. To znači da ciljevi i strategije nižih razina managementa trebaju biti u funkciji dostizanja ciljeva viših razina. To je u skladu s ponašanjem prema kojem ciljevi dijelova poduzeća ne smiju biti ispred cilja poduzeća kao cjeline. Poslovnim strategijama se, polazeći od spomenutog, operacionalizira globalna strategija poduzeća i to unutar njegovih organizacijskih jedinica. Polazimo od organizacijske a ne strateške poslovne jedinice, jer je organizacijska jedinica širi pojam. Svaka strateška poslovna jedinica je istodobno i organizacijska jedinica. Svaka organizacijska jedinica nije nužno strateška poslovna jedinica. To su samo one organizacijske jedinice koje u strukturi poduzeća zadovoljavaju niz kriterija za njihovo oblikovanje.²¹

c) Izvedbeni aspekt. Brojne strategije kojima se nastoje dostići postavljeni ciljevi se svrstavaju u ovu skupinu.

Samo određenje strategije kao načina ili puta dolaska do cilja utječe na brojnost mogućih alternativnih strategija koje managementima stoje na raspolaganju. Svaki hod, odnosno kretanje prema cilju predstavlja strategiju. To vrijedi i onda kada se naknadno konstatira da se konkretnim kretanjem nije približavalo nego udaljavalo od postavljenog cilja. Takva strategija je neuspjela strategija u odnosu na postavljeni cilj.

Strategije se međusobno razlikuju po njihovoj upotrebljivosti u odnosu na postavljene ciljeve i najčešće složene okolnosti koje utječu na način njihova ostvarenja. Stoga se broj realnih strateških alternativa drastično sužava, posebno u kratkom vremenskom roku.

Spomenut ćemo neke od mogućih strategija koje managementu stoje na raspolaganju i mogu u danim okolnostima biti u funkciji dostizanja postavljenih ciljeva. To su sljedeće strategije i njihove varijacije: a) ekspanzija (penetracija, razvoj proizvoda, razvoj tržišta); b) diversifikacija (koncentrična, konglomeratska); c) integracija (unaprijed, unazad); d) akvizicija; e) kontrakcija i f) konverzija.

Literatura i poslovna praksa poznaje poslovne strategije kakve su: a) strategija vodstva u troškovima; b) strategija fokusiranja i c) strategija diferenciranja.²²

Poznat je termin *poduzetničke strategije*. Pojam je izuzetno jasan, ali samo na prvi pogled. On nam sugerira da je riječ o strategijama koje prakticiraju poduzetnici pri dostizanju postavljenih poduzetničkih ciljeva. On nam posredno sugerira da pored

²¹ O kriterijskim pravilima za oblikovanje strateških poslovnih jedinica detaljnije vidjeti u sljedećem izvoru: Skupina autora, *Strateški management i projekti*, Informator, Zagreb, 1991., str. 35. - 36.

²² Spomenute strategije su poznate po njihovu autoru M. Porteru, te se nazivaju Porterovim generičkim strategijama.

poduzetničkih postoje i nepoduzetničke strategije. To bi mogle biti različite strategijske opcije koje se primjenjuju u dostizanju postavljenih ciljeva u društvenim sferama različitim od gospodarstva i aktivnosti vezanih uz to.

Skupinu poduzetničkih strategija čine sljedeće strategije: a) tko će brže, tko će više; b) udri tamo gdje ih nema (stvaralačko oponašanje, poduzetnički džudo) i c) strategije ekoloških niša (strategija naplatnog mjesta, strategija specijaliziranih vještina, strategija specijaliziranog tržišta).

Bilo bi pogrešno zaključiti da poduzetnici ne prakticiraju strategije koje smo ranije spomenuli te da one nisu poduzetničke. Njihova pojedinačna primjena ili kombiniranje više njih mogu biti u operativnom smislu u funkciji dostizanja postavljenih ciljeva neke od spomenutih *poduzetničkih strategija*.

Navest ćemo pristup po kojem se brojne moguće strategije (neke od njih smo spomenuli) prema kriteriju izvedbe mogu svrstati u četiri široke alternativne skupine.²³ To su: a) stabilne, b) rastuće, c) defanzivne i d) kombinirane strategije. Odabir neke od strategijskih opcija unutar spomenutih skupina strategijskih klasifikacija je uvjetovan nizom činitelja kojima se određuje stanje unutar poduzeća, ali i činiteljima okruženja u kojem poduzeće posluje ili ima namjeru poslovati. Činitelji okruženja su od posebnog utjecaja pri namjeri da se poslovanje internacionalizira.

d) Brzina izvedbe. Različite strategijske opcije omogućavaju i različitu brzinu u realizaciji postavljenih ciljeva. Izraziti primjeri toga su strategije tipa "strateških skokova, odnosno preskoka" i strategija "malih koraka". Slično bi bilo i kod strategija koje se temelje na internom rastu, odnosno na eksternom rastu, koji se temelji na strategiji integracije.

Strateškim skokovima, odnosno preskocima se dobiva na brzini u odnosu na strategiju malih koraka, koja uključuje postupnost u dostizanju ciljeva. Management odabir konkretne strateške opcije treba temeljiti na elementima koji su obilježje poduzeća (kadrovi, financije, tehnologija, proizvod) i karakteristikama eksternog okruženja u kojem poduzeće posluje ili ima namjeru poslovati.

Strategije koje se temelje na internom rastu i koje potporu imaju primarno u snazi poslovnog rezultata, u pravilu, sporije realiziraju ciljeve u odnosu na strategije temeljene na eksternom rastu. Mogli bismo istaknuti strategije tipa ekspanzije i diverzifikacije u odnosu na strategiju integracije. Potrebno je istaknuti da se strategije zasnovane na internom rastu mogu, također, međusobno razlikovati u brzini dostizanja postavljenih ciljeva. Spomenut ćemo primjere strategija kakve su ekspanzija i diverzifikacija u odnosu na strategiju akvizicije. Sve tri se temelje na snazi poslovnog rezultata, s tim što akvizicija ima prednost u brzini dostizanja ciljeva.

e) Tržište kao kriterij klasifikacije. Strategije se primjenjuju na tuzemnom ili inozemnom tržištu. Ove potonje se nazivaju i strategijama internacionalizacije poslovanja.

Odabir konkretne strategije uvjetuju prilike i obilježja okruženja u kojem poduzeće nastupa te stanje poduzeća. Stanje poduzeća je određeno nizom elemenata

²³ Isti izvor, kao pod 17, str. 20.

s kojima se određuje njegova snaga odnosno slabost. To su sljedeći elementi: kvaliteta kolektiva u cjelini, kvaliteta segmenata kolektiva kakvi su management, odnosno neposredni operativni dio unutar operativne jezgre, financije, proizvod, tehnologija, tržište itd.

Strategija internacionalizacije poslovanja je u današnjem globaliziranom, odnosno regionaliziranom svijetu jedna od pobjedničkih strategija za poduzeća koja ju uspješno prakticiraju. Preko strategije internacionalizacije osiguravaju mogućnosti njihova daljnjega rasta.

Karakter internacionalizacije poslovanja dajemo na primjeru dvadeset vodećih transnacionalnih poduzeća rangiranih visinom indeksa transnacionalnosti. Spomenuti indeks je stopa ukupnih inozemnih aktivnosti mjerena trima indeksima. To su indeksi: prodaje, imovine i zaposlenih, koji se ostvaruju zahvaljujući inozemnim poslovnim operacijama.

Uobičajene su sljedeće strategije tržišnog ulaska u procesu internacionalizacije poslovanja: licenca, koncesija, franchisa, joint venture, akvizicija i samostalni ulazak. Strategije internacionalizacije poslovanja se rangiraju prema dva kriterija. To su kriteriji: a) razina troškova koji prate takav ulazak i b) stupanj kontrole takvog ulaska.²⁴

Tablica 1. Vodeća svjetska transnacionalna poduzeća prema indeksu transnacionalnosti u 1997. godini

Rang	Poduzeće	Zemlja domicila	Indeks transnacionalnosti
1	Seagram Co.	Kanada	97,6
2	Asea Brown Boveri	Švicarska	95,7
3	Thompson Corporation	Kanada	95,1
4	Nestle SA	Švicarska	93,2
5	Unilever N.V.	Nizozemska	92,4
6	Solvay	Belgija	92,3
7	Electrolux AB	Švedska	89,4
8	Philips Electronics N.V.	Nizozemska	86,4
9	Bayer AG	Njemačka	82,7
10	Roche Holding AG	Švicarska	82,2
11	Holderbank Financiere Glarus AG	Švicarska	80,8
12	Akzo Nobel N.V.	Nizozemska	79,5
13	BTR	V. Britanija	78,2
14	Glaxo Welcome Plc	V. Britanija	78,2
15	L'Air Liquide Group	Francuska	78,1
16	Hoechst AG	Njemačka	76,5
17	Imperial Chemical Industries	V. Britanija	75,0
18	Cable and Wireless Plc	V. Britanija	74,7
19	Novartis	Švicarska	74,4
20	Total SA	Francuska	73,2

Izvor: A. Rugman, *The End of Globalization-A New and Radical Analysis of Globalization and What It Means for Business*, Random House, London, 2001, str. 11.

²⁴ Vidjeti detaljnije: Skupina autora, *International Retailing-Trends and Strategies*, Pitman Publishing, London, 1995, str. 8. - 9.

Strategiju internacionalizacije poslovanja zasnovanu na licenci prati najniža razina ulaznih troškova, ali i najniži stupanj kontrole takvog ulaska u odnosu na usporedbu s drugim, spomenutim, strategijama tržišnog ulaska. Strateška opcija samostalnog ulaska ima najvišu razinu pratećih troškova, ali i najvišu razinu kontrole takvog ulaska. Između strategija tržišnog ulaska zasnovanih na licenci i samostalnom ulasku interpoliraju se sljedeće strategije svrstane redoslijedom rastućih ulaznih troškova i rastućeg stupnja kontrole takvih ulazaka: koncesija, franchisa, joint venture i akvizicija.

Strategija internacionalizacije poslovanja je u današnjem globaliziranom, odnosno regionaliziranom svijetu jedna od pobjedničkih strategija za poduzeća koja ju uspješno prakticiraju. Preko strategije internacionalizacije osiguravaju mogućnosti njihova daljnjega rasta.

4. ZAKLJUČAK

Ciljevi prethode strategiji, a ne obrnuto. Manageri mogu odabrati neku od brojnih strateških opcija koja je u funkciji ostvarenja postavljenih poslovnih ciljeva i usklađena s mogućnostima poduzeća. Nužno je postavljene poslovne ciljeve približiti svakoj razini managementa u poduzeću i učiniti ih razumljivima za članove kolektiva. Ciljevi se usklađuju s materijalnim, kadrovskim i financijskim mogućnostima poduzeća za dano vremensko razdoblje. Strategija je kompleksan pojam. Manageri njezinim odabirom ne biraju samo smjer dolaska do cilja. Oni se, izborom strategije, opredjeljuju za tempo, metode i fleksibilnost u ostvarivanju ciljeva i poslovanju poduzeća. Fleksibilnost u poslovanju poduzeća je izuzetno važna jer su današnje razvijene tržišne ekonomije visokoturbulentne ekonomije. Prošla iskustva, u takvim okolnostima, izuzetno malo vrijede. Fleksibilnost je u funkciji vitalnosti. Vitalnost je u funkciji preživljavanja. Preživjeti znači opstati. Opstanak je vodeći poslovni cilj u lepezi mogućih poslovnih ciljeva. Management mora prakticirati strategiju koja omogućava dugoročni opstanak poduzeća.

Literatura:

- [1] M. Buble: *Management*, Ekonomski fakultet, Split, 2000.
- [2] L. E. Boone - D. L. Kurtz: *Management*, Fourth Edition, McGraw-Hill, Inc., New York, 1992.
- [3] L.J.Burgeois, III: *Strategic Management from Concept to Implementation*, The Dryden Press, Forth Worth, 1996.
- [4] Skupina autora: *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb, 1991.
- [5] Supina autora: *Strateški management i projekti*, Informator, Zagreb, 1991.
- [6] Skupina autora: *International Retailing-Trends and Strategies*, Pitman Publishing, London, 1995.
- [7] Skupina autora: *Leksikon menedžmenta*, Masmedia, Zagreb, 2001.
- [8] A.Rugman: *The End of Globalization-A New and Radical Analysis of Globalization and What It Means for Business*, Rondon House, London, 2001.
- [9] R. D. Stacey: *Strateški management i organizacijska dinamika*, Mate, Zagreb, 1997.
- [10] H. Weihrich - H. Koontz: *Menedžment*, Mate, Zagreb, 1994.

THE CONCEPT OF BUSINESS STRATEGY AND ITS CLASSIFICATION

Summary

The paper looks into the concept of business strategy as a certain kind of planned document and its component parts. The concept of strategy is frequently used in everyday life. Confirmation of this is given by every conscientious reader of various magazines, as well as the listeners or viewers of electronic media. We are not sure that the underlying significance of this concept is understood when the word strategy is used. Our objective is to offer a concise explanation of this concept.

Key words: strategy, strategy components, classification, internationalization.