MEĐUNARODNO ŠIRENJE POSLOVANJA – STRATEŠKI MOTIVI I PREFORMANSE HRVATSKIH PODUZEĆA

Trošić, Toni

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:570722

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split







SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

MEĐUNARODNO ŠIRENJE POSLOVANJA – STRATEŠKI MOTIVI I PREFORMANSE HRVATSKIH PODUZEĆA

Mentor:

doc. dr. sc. Josip Visković

Student:

Toni Trošić

Matični broj:1165143

Split, rujan, 2018.

SADRŽAJ:

1. UVOD 4

1.1. Definiranje problema istraživanja 4

1.2. Ciljevi rada 4

1.3. Metode rada 4

1.4. Struktura rada 5

2. DEFINIRANJE STRATEŠKIH MOTIVA ŠIRENJA NA MEĐUNARODNA TRŽIŠTA 6

2.1. Suvremene ekonomske teorije vanjske trgovine 8

2.1.1. Teorija ekonomije opsega proizvodnje 8

2.1.2. Linderova teorija vanjske trgovine 9

2.1.3. Teorija životnog vijeka proizvoda 10

2.2. Motivi i ciljevi uvoza 11

2.3. Motivi i ciljevi izvoza 12

2.4. Faktori koji utječu na internacionalizaciju 13

2.4.1. Eksterni faktori internacionalizacije 14

2.4.2. Interni faktori internacionalizacije 16

3. STRATEGIJE IZLASKA NA MEĐUNARODNA TRŽIŠTA 16

3.1. Izvoz kao oblik izlaska na strana tržišta 17

3.1.1. Neizravni (indirektni) izvoz 17

3.1.2. Izravni (direktni) izvoz 19

3.1.3. Kooperativni oblici izvoza 20

3.2. Prodaja licence kao oblik izlaska na strana tržišta 21

3.3. Franšizing 22

3.4. Međunarodna zajednička ulaganja 25

3.5. Izravna strana ulaganja (Foreign direct investments) 29

4. ANALIZA HRVATSKIH MULTINACIONALNIH PODUZEĆA 31

4.1. Analiza motiva i zapreka internacionalizaciji poslovanja hrvatskih poduzeća 31

4.2. Analiza strategija međunarodnog širenja poslovanja hrvatskih poduzeća 36

4.2.1. Izvoz u RH 39

4.2.2. Franšizno poslovanje u Hrvatskoj 41

4.2.3. Međunarodna zajednička ulaganja u RH 42

ZAKLJUČAK 45

LITERATURA 47

POPIS TABLICA 49
POPIS SLIKA 49
SAŽETAK 50
SUMMARY 50

1. UVOD

1.1. Definiranje problema istraživanja

Širenje poslovanja na međunarodna tržišta oduvijek je bilo dio ekonomskog poslovanja, a taj fenomen zahvaća i poduzeća u Republici Hrvatskoj. Po svim relevantnim parametrima Hrvatska pripada skupini zemalja koje opisujemo pojmom „mala zemlja“, te je kao takva izuzetno ovisna o međunarodnoj trgovini. Međunarodna trgovina je gospodarska djelatnost koja obuhvaća razmjenu roba i usluga s inozemstvom, odnosno sveukupnu razmjenu materijalnih i nematerijalnih dobara između zemalja (Matić, 2004.).

Međunarodna trgovina zemljama omogućuje brojne prednosti kao što su opskrba gospodarstva proizvodima koje ono samo ne može proizvoditi ili ne može proizvoditi u dovoljnoj količini, sprječava stvaranje monopola i velike fluktuacije cijena, smanjuje proizvodne troškove itd.

S obzirom na to, sudbina velike većine hrvatskih poduzeća koja žele ostvarivati odgovarajuće razine prihoda kojima se osigurava prošireni opseg reprodukcije, optimalne plaće radnicima te razvoj poduzeća u cjelini, je izlazak na međunarodna tržišta. U ovom radu poseban naglasak će biti stavljen na promatranje ovog dijela trgovine s aspekta poduzeća, te na strategije koje ono mora implementirati kako bi izlazak na međunarodno tržište bio moguć i uspješan.

1.2. Ciljevi rada

Cilj ovoga rada je utvrditi koji su to strateški motivi koji utječu na širenje poslovanja izvan granica, koje su uopće strategije izlaska na međunarodna tržišta, a u empirijskom dijelu rada analizirat će se kakve su performanse pojedinih hrvatskih poduzeća koja posluju internacionalno.

1.3. Metode rada

U ovom radu koristiti će se metode analize koja podrazumijeva dijeljenje složenih zaključaka na jednostavnije elemente, sinteze koja spaja elemente u jedinstvenu cjelinu, indukcije koja podrazumijeva donošenje zaključaka na temelju pojedinih rezultata, dedukcije koja predstavlja izvođenje pojedinačnih zaključaka iz općih činjenica, te metoda komparacije pomoću koje će

se uspoređivati srodne činjenice te utvrđivati razlike i sličnosti među njima. Korištenjem ovih metoda rad postaje kompaktnija, argumentiranija te povezanija cjelina.

1.4. Struktura rada

Rad se sastoji od uvoda u kojem je definiran problem istraživanja u kojem je objašnjeno samo značenje pojma međunarodne trgovine i njegove važnosti. U uvodu se navode ciljevi rada te znanstvene metode koje su se koristile prilikom izrade. Drugi dio odnosi se na definiranje strateških motiva širenja na međunarodna tržišta u kojem se navode motivi koji stimuliraju poduzeća da pristupaju vanjskim tržištima. U trećem dijelu rada obrađuju se strategije koje poduzeća koriste kako bi nastupila na međunarodnim tržištima dok će se u četvrtom dijelu analizirati pojedini parametri nekih hrvatskih multinacionalnih kompanija na temelju dostupnih podataka ili već provedenih istraživanja. Peti dio rada je zaključak sa sažetim završnim konkluzijama o obrađenoj temi, a na kraju rada nalaze se sažetci na hrvatskom i engleskom jeziku.

2. DEFINIRANJE STRATEŠKIH MOTIVA ŠIRENJA NA MEĐUNARODNA TRŽIŠTA

Protekom vremena procesi globalizacije i internacionalizacije bivaju sve značajniji, samim time i utjecaj međunarodnog okruženja na poduzeća. Razvoj tehnologije dodatno potpiruje ovaj proces omogućujući smanjivanje troškova komunikacije i transporta što je osnovni preduvjet za postojanje međunarodnih tržišta. Internacionalizacija poslovanja odnosi se na ulazak stranih poduzeća na domaće tržište, ali i na izlazak domaćih poduzeća na strana tržišta (Škrtić i Mikić, 2009.). Također, na polovici prošlog stoljeća napravljeni su veliki institucionalni pomaci ka ujedinjenju svjetskog tržišta. Institucije poput Međunarodnog monetarnog fonda (MMF), Svjetske banke (WB) i Svjetske trgovinske organizacije (WTO) uvelike olakšavaju robnu i novčanu razmjenu među zemljama.

To je veoma važno za stanovnike čitavog planeta iz razloga što je jako malo zemalja koje su gospodarski samodovoljne, odnosno nema zemlje na svijetu koja je dovoljno velika da raspolaže svim potrebnim vrstama i količinama prirodnih bogatstava. Upravo na ovom tragu uočavamo važnost svjetske trgovine, uključivanjem u nju zemlje žele postići povećanje životnog standarda svojih stanovnika. Gospodarski sustav mora biti organiziran tako da ne dopušta da zemlja neracionalno iskorištava svoje resurse te da navodi pojedince da se racionalno njima koriste (Matić, 2004.).

Jedan od nositelja tržišnog sustava su upravo poduzeća. Poduzeća donose odluke o ulaganju i korištenju sredstava za proizvodnju, a mala i srednja poduzeća garancija su visoke stope zaposlenosti, inovativnosti, dinamičnosti i kontinuiteta. Preko poduzeća odvija se i vanjska trgovina te je zbog toga bitno razumjeti motive koji utječu na internacionalizaciju poslovanja.

Motivi poduzetnika za ulaskom na strana tržišta razlikuju se od motiva osnivanja poduzeća. Motivi za osnivanje poduzeća vezani su za ostvarivanje profita i osiguravanje egzistencije. Za postizanje tih ciljeva nije nužno širenje poslovanja izvan granica, međutim, samo poduzeća koja su motivirana samoostvarenjem, težnjom za stvaranjem nečeg novog mogu pozitivno odgovoriti na izazove internacionalizacije (Škrtić i Mikić, 2009.).

Osnovni poticaj i pokretačka snaga poduzeća je ostvarivanje odgovarajućeg prihoda koji omogućuje razvoj poduzeća u cjelini. Ukoliko poduzeće svojom aktivnošću ostvaruje potreban dohodak na domaćem tržištu, utoliko se rjeđe okreće prema vanjskim tržištima. Poduzeće se okreće izvoznim tržištima kad za njegovu izvoznu orijentaciju postoje valjani razlozi i izgledi za poslovni uspjeh (Andrijanić, 2001.).

Razni autori ističu različite motive zbog čega se neko poduzeće okreće inozemnim tržištima. Tako Kotler smatra da su to: mogućnost povećanja prodaje, veća dostupnost resursa, cijene, kvalitete i nove tehnologije, više tržišta za nabavu resursa te plasman proizvoda (Kotler, 2002.). Prema Markoviću najvažniji faktori, odnosno motivi, koji potiču neko poduzeće na uključivanje na međunarodna tržišta su ostvarivanje dobiti, rast i razvoj poduzeća, bolja iskorištenost proizvodnih kapaciteta, mogućnost većeg zapošljavanja, zasićenost domaćeg tržišta, inovacija proizvoda itd. (Marković, 1994.).

Na vanjska tržišta poduzeće izlazi u situacijama kada je svoj opstanak i razvoj vezalo isključivo za vanjsko tržište, ako je primarno izvoziti kako bi ostvarenim devizama moglo uvoziti repromaterijal i sredstva rada te ako opsegom ostvarenja na domaćem tržištu ne može pokriti troškove kapaciteta i ostvariti potreban prihod. Poduzeće koje ulazi na strana tržišta mora poznavati prilike kako na međunarodnim tako i na domaćem tržištu. Ono mora utvrditi na koje kupce može računati pri prodaji uvezene/izvezene robe, kako se kreću cijene iste ili slične robe na domaćem/inozemnom tržištu, koju cijenu izvezene/uvezene robe može postići na stranom/domaćem tržištu da bi pokrilo sve troškove izvoza/uvoza i ostvarilo odgovarajuću dobit, koliko će mu približno trebati vremena za prodaju uvezene/izvezene robe itd. (Andrijanić, 2001.).

Vanjski činitelji također motiviraju ili demotiviraju poduzeća na djelovanje na međunarodnom tržištu. Tržišni činitelji mogu poticati poduzeće na jačanje međunarodne orijentacije; ako međunarodno tržište povećava potražnju za određenim proizvodom vanjski poslovni subjekti poput gospodarskih komora doprinose jačanju međunarodne orijentacije kao što to čine i državna tijela (Grbac, 2007.).

Jedno je sigurno, čitajući domaću i stranu literaturu možemo pronaći i navesti puno faktora za koje pojedini autori smatraju da su najvažniji prilikom odluke poduzeća o tome hoće li se ili ne okrenuti vanjskoj trgovini. Međutim, svi su složni da je glavni cilj svakog racionalnog poduzeća ostvarivanje dobiti, tako da je to ujedno i najvažniji motiv poslovanja, bilo da poduzeće posluje na domaćem ili na stranom tržištu. Definiranje strateških motiva koji utječu na međunarodno širenje poslovanja možda je najbolje početi analizom pojedinih suvremenih teorija vanjske trgovine.

2.1. Suvremene ekonomske teorije vanjske trgovine

Suvremene teorije vanjske trgovine predstavljaju pomak i evoluciju u ekonomskoj misli u odnosu na tradicionalne teorije. Međutim, ono što je zajedničko suvremenim i tradicionalnim teorijama je prihvaćanje načela komparativnih prednosti. Načelo komparativnih prednosti počiva na činjenici da dvije zemlje proizvode isti proizvod sa potpuno različitim troškovima proizvodnje. Razlog tome su različite količine resursa kojima zemlje raspolažu. Suvremene ekonomske teorije uviđaju da se trgovina u stvarnosti ne odvija prema zaključcima tradicionalnih teorija te pokušavaju obuhvatiti što više stvarnih čimbenika koji određuju bitne uvjete proizvodnje i razmjene (Matić, 2004.). U ovom radu koncentracija će biti na one modele koji obuhvaćaju ekonomiju opsega, ukuse potrošača i životni vijek proizvoda.

2.1.1. Teorija ekonomije opsega proizvodnje

Već je odavno zapaženo kako u većini gospodarskih djelatnosti s povećanjem opsega proizvodnje dolazi i do smanjenja prosječnih troškova proizvodnje. To je slučaj u svim velikoserijskim industrijama, u poljoprivrednoj proizvodnji, ugostiteljstvu, itd. Automobili iste kategorije su jeftiniji ako tvornica proizvodi 100 000 komada na godinu nego ako proizvodi samo 20 000. U ekonomiji se ta pojava naziva ekonomijom opsega, zakonom rastućih prinosa odnosno zakonom opadajućih troškova (Matić, 2004.).

Svi proizvođači teže povećanju svojih profita, a u proizvodnji u kojoj vlada zakon rastućih prinosa proizvođači povećavaju opseg proizvodnje sve dok povećanje proizvodnje smanjuje prosječne troškove. Najniži prosječni troškovi su u onoj točki u kojoj svaka dodatna jedinica bilo kojeg inputa uzrokuje njihovo povećanje, odnosno kada su svi raspoloživi kapaciteti

uposleni. U tim situacijama za pretpostaviti je da poduzeće proizvodi velike količine proizvoda te da samo domaće tržište nije dovoljno veliko da apsorbira tolike količine. U toj situaciji orijentacija na međunarodna tržišta je jedini logičan izbor. Globalno tržište, odnosno ukupnost svih otvorenih tržišta drugih zemalja je u stanju primiti i te povećane količine robe (Matić, 2004.).

U povijesti pronalazimo mnogo primjera gdje poduzeća jedne zemlje preplavljuju međunarodna tržišta određenim proizvodom u proizvodnji kojeg imaju komparativne prednosti u odnosu na poduzeća drugih zemalja koja proizvode isti proizvod. Još do prije par godina Kina se vezivala isključivo uz proizvodnju jeftinog tekstila, obuće i ostale robe široke potrošnje. Njihova poduzeća su proizvodila tolike količine proizvoda da ja čak i ogromno kinesko tržište bilo prezasićeno te je orijentacija na strana tržišta bila jedina opcija.

U današnje vrijeme tvrtka također može nastojati iskoristiti unikatne prednosti svojih proizvoda ili usluga, kao što su „brand“, model usluga ili patentirani proizvod, pogotovo ako je naglasak na proizvodnji proizvoda ili usluge za koje prilagođavanje inozemnim tržištima nije potrebno. Tada se naglasak stavlja na „more of the same“ proizvodnju što se slaže s konceptom ekonomije obujma.

2.1.2. Linderova teorija vanjske trgovine

Linder smatra da je struktura trgovine industrijskim proizvodima uvjetovana stanjem tehnološkog razvoja, postojanjem ekonomija opsega pojedinih proizvodnji te razinom menadžerskih znanja (Matić, 2004.).

Glavni zaključak njegova rada je da će veličina vanjske trgovine industrijskim proizvodima u nekoj zemlji biti veća što je veća sličnost u strukturi potražnje te zemlje sa zemljama s kojima ona potencijalno može trgovati. Struktura potražnje je funkcija nacionalnog dohotka po glavi stanovnika te će trgovina između dvije zemlje biti veća što su im dohoci po glavi stanovnika sličniji (Babić, 1993.).

Kada poduzeća započinju proizvodnju nekog proizvoda ona ga obično prilagođavaju domaćem tržištu, proizvod je prilagođen ukusima domaćih potrošača, odnosno njihovoj kupovnoj snazi. Kada se takva poduzeća odluče na izvoz, u ovim slučajevima to je najčešće zbog već prije spomenute ekonomije opsega, logično je da izvoze na ona tržišta na kojima potrošači imaju sličnu kupovnu moć, odnosno slične ukuse.

Iz ovoga se može zaključiti kako razina dohotka zemlje na čije tržište poduzeće može plasirati svoje proizvode igra važnu ulogu u odluci hoće li to doista i učiniti. Jako je teško zamisliti situaciju u kojoj su japanska poduzeća motivirana izvoziti na tržišta Ugande, razlika u razini dohotka i općenito tehnološkom razvoju je jednostavno prevelika.

2.1.3. Teorija životnog vijeka proizvoda

Tehnološki razvitak kontinuirano mijenja proizvode i poslovne procese. Glavni nositelji tehnološkog napretka neke zemlje su njihove kompanije. Kompanije na raspolaganju imaju financijska sredstva, tehnološka znanja te ljudske resurse koji su neophodni za istraživanje i razvoj (Matić, 2004.).

Američki ekonomist Raymond Vernon prvi je razvio teoriju životnog ciklusa proizvoda. Prema njegovoj teoriji novi proizvod prolazi kroz tri faze razvoja. U svakoj od tih faza proizvod na različite načine sudjeluje u međunarodnoj trgovini.

U prvoj fazi proizvod se prilagođava obilježjima potražnje na domaćem tržištu. Za vrijeme trajanja prve faze proizvod se prodaje isključivo na domaćem tržištu. Tada je za poduzeće takva situacija optimalno rješenje jer mu je puno lakše uvesti novi proizvod na tržište, lakše je održavati kontakte sa potrošačima i na taj način konstantno prilagođavati proizvod njihovim željama. Kroz cijelu fazu domaća proizvodnja i potrošnja rastu, a proizvod se standardizira.

U drugoj fazi proizvod je već standardiziran, a to poduzećima nudi mogućnost iskorištavanja ekonomije obujma. U ovoj fazi domaća potrošnja i dalje raste, međutim, raste i izvoz u zemlje

sa sličnom strukturom potražnje. Kako izvoz biva sve veći poduzeća su sve više orijentirana na vanjska tržišta, a počinje se razmatrati i preseljenje čitave proizvodnje u neku drugu zemlju, ponajprije zbog nižih cijena nadnica. Pojavljuju se kompanije koje proizvode imitaciju proizvoda te uzimaju dio inozemnog tržišta. Domaća proizvodnja dostiže maksimum i počinje opadati.

U trećoj fazi, koju Vernon naziva faza standardnog proizvoda, kompanija inovator već je većinu proizvodnje prebacila u inozemstvo, prodala je licence i ušla u angažmane s inozemnim partnerima. Imitatori dodatno povećavaju tržišni udio zbog smanjenja troškova proizvodnje proizašlih iz dodatnog usavršavanja procesa proizvodnje. Kompanija inovator i dalje nastavlja smanjivati domaću proizvodnju, međutim, domaća potrošnja i dalje raste. Zbog toga počinje i uvoz proizvoda tvrtki imitatora, tako zemlja inovator postaje i uvoznik i izvoznik „novog" proizvoda.

Dakle ovisno o fazi u kojoj se proizvod nalazi poduzeća imaju različite preferencije i motive glede izlaska na strana tržišta. U prvoj fazi proizvod je najčešće vezan uz domaće tržište, a nakon njegove standardizacije poduzeće je puno motiviranije izvoziti ga na strana tržišta. Posebno je zanimljiva i treća faza u kojoj poduzeće postaje potpuno internacionalizirano, a količina domaće proizvodnje nije dovoljna da zadovolji domaću potražnju.

2.2. Motivi i ciljevi uvoza

Poduzeća koja imaju preferencije te ispunjavaju sve zakonske uvjete za obavljanje poslova vanjske trgovine, podmirivat će potrebe domaćeg stanovništva ili proizvođačkih privrednih subjekata uvozom onih proizvoda ili usluga kojih na tržištu nema ili ih nema u dovoljnoj količini. Za stanovnike zemlje na čije tržište određeno poduzeće uvozi neki proizvod ili uslugu to predstavlja povećanje blagostanja, međutim, samo poduzeće nije previše opterećeno tom temom. Razlog za uvoz proizvoda ili usluga iz inozemstva, sa stajališta poduzeća, postojati će kad god se uvozniku takav uvoz isplati, odnosno ako uvozom ostvaruje određenu zaradu, bez obzira na to nedostaju li ti proizvodi ili usluge na domaćem tržištu ili ne (Andrijanić, 2001.).

Već ranije u tekstu je spomenuto kako poduzetnik koji se okreće inozemnom tržištu mora jako dobro proučiti kako inozemno tako i domaće tržište. Taj zaključak se posebno odnosi na uvoznike koji osim kretanja cijena na domaćem i međunarodnom tržištu moraju poznavati i komercijalne i financijske uvjete nabave robe ili gospodarskih usluga iz inozemstva, mogućnost financiranja i kreditiranja uvoznih poslova, robne rizike koji prate te poslove (Andrijanić, 2001.).

Uvoznik gotovo uvijek želi unaprijed osigurati kupce za uvezenu robu. Pritom se koristi vlastitim ili tuđim putovima distribucije. Unutarnja se prvenstveno odnosi na vlastite maloprodajne mreže. Tuđi kanali distribucije podrazumijevaju veleprodajna poduzeća za unutarnju trgovinu, tuđe maloprodajne mreže i izravne potrošače uvezene robe. Što poduzeće ima razvijeniji sustav distribucije njegov rizik prilikom uvoženja robe je manji samim time i motivacija za činjenjem istog je veća.

Osim zbog cijene proizvoda, koja je manja na nekom stranom tržištu prije svega zbog cijene nadnica, razine specijalizacije i poreza koji u nekoj zemlji mogu biti manji i tako dati mogućnost tvrtkama da proizvode proizvod uz manje troškove, uvoznici se mogu odlučiti na uvoz i zbog razloga kao što su nemogućnost nabave nekog proizvoda na domaćem tržištu. Resursi kojima zemlje raspolažu se razlikuju, neke sirovine poput određenih vrsta voća i povrća jednostavno nije moguće uzgajati i nuditi na domaćem tržištu zbog klimatskih i drugih uvjeta te su poduzeća prisiljena na uvoz takvih roba. Isto tako pojedine industrije mogu biti nerazvijene ili uopće ne postojati u zemlji stoga su poduzeća u tim zemljama osuđena na uvoz takvih proizvoda (npr. automobilska industrija u RH).

2.3. Motivi i ciljevi izvoza

Osnovno pravilo u vanjskoj trgovini je da se, u načelu, uvijek daje prednost prodaji u inozemstvo nego nabavi iz inozemstva (Andrijanić, 2001.). Već smo ranije spomenuli kako razni autori navode puno motiva koji poduzeća tjeraju na izvoz svojih proizvoda. Višak kapaciteta i potreba za postizanjem većeg prihoda glavni su razlozi zašto je k tome tako. Više o faktorima koji utječu na internacionalizaciju poduzeća biti će u sljedećem poglavlju rada.

Financijski uspjeh obavljenog izvoza vlastitih proizvoda ovisi o nizu čimbenika, od kojih su najvažniji proizvodnost i konkurentnost domaćeg proizvođača u odnosu na konkurente u vlastitoj zemlji i inozemstvu. Ako na inozemnom tržištu postoji roba koju domaći proizvođač proizvodi, i ako je ta roba skuplja od one koju je poduzeće u stanju proizvesti ono se može odlučiti na izvoz. Međutim, važnu ulogu igra i stanje na domaćem tržištu. Ako je na domaćem tržištu moguće postići višu cijenu teško je očekivati da će se kompanija opredijeliti na izvoz. U slučaju Republike Hrvatske tvrtke se mogu odlučiti na izvoz čak i ako cijena na inozemnom tržištu i nije značajno veća od one na domaćem, razlog su devizni priljevi koji mogu biti iskorišteni za uvoz reprodukcijskog materijala, nove tehnologije itd.

Velik poticaj izvozu za proizvodne tvrtke daju i specijalizirana vanjskotrgovinska poduzeća koja su postepeno prerasla ulogu posrednika između domaćih proizvođača i vanjskog tržišta te se pretvaraju u aktivnog sudionika cijelog procesa i tako značajno doprinose poboljšanju vanjskotrgovinske razmjene.

2.4. Faktori koji utječu na internacionalizaciju

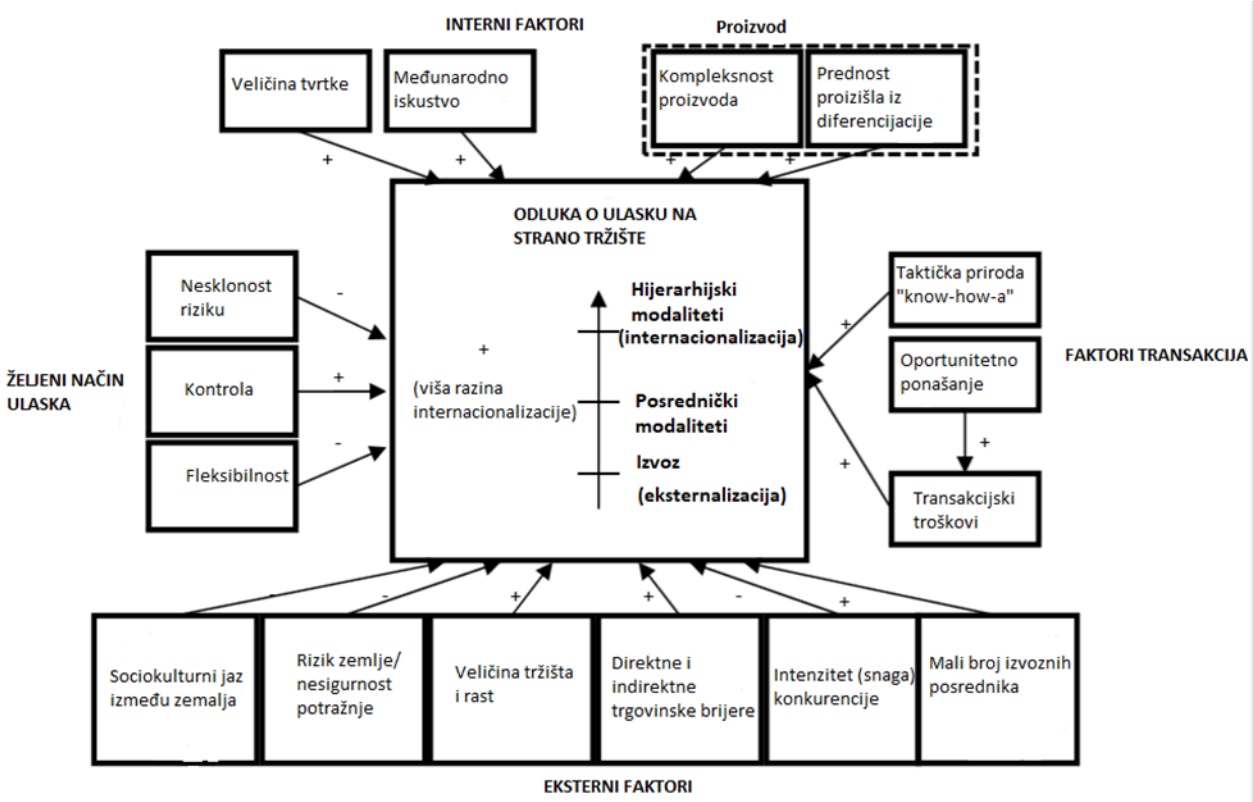
U studijama međunarodnog marketinga osnovna podjela faktora koji utječu na internacionalizaciju poduzeća podrazumijeva proaktivne („pull“) i reaktivne („push“) faktore (Albaum, 2002.).

„Pull“ faktori su oni čimbenici ili sile koji privlače strane kompanije da posluju na stranim tržištima. „Pull“ faktori se temelje na konceptima relativne profitabilnosti i perspektivi rasta. Najvažniji proaktivni čimbenici su profitna prednost; kada je prodaja proizvoda profitabilnija na stranom nego na domaćem tržištu, te veće mogućnosti rasta poput apsolutnog povećanja prodaje ili povećanja tržišnog udjela.

„Push“ faktori se odnose na domaće tržište, odnosno najčešće na situacije poput zasićenosti domaćeg tržišta koje prisiljavaju tvrtke da se internacionaliziraju ukoliko žele opstati. Jedan od najvažnijih „push“ faktora je konkurencija. Povećanje konkurencije na domaćim tržištima ima značajan utjecaj na globalizaciju. Ograničenja domaćeg tržišta također tjeraju tvrtke da se orijentiraju ka stranim tržištima. Višak proizvodnje na domaćem tržištu, pad potražnje za

određenim proizvodom, veličina tržišta, nemogućnost primjene ekonomije obujma neka su od glavnih ograničenja. Politička stabilnost, odnosno nestabilnost isto spada među najvažnije reaktivne faktore.

Hollensen razlikuje 16 čimbenika internacionalizacije koje dijeli u četiri grupe. Ti čimbenici na internacionalizaciju djeluju pozitivno ili negativno, ali isto tako i preferencije poduzeća imaju važnu ulogu u odluci o internacionalizaciji te su uključene u model. Četiri grupe su interni faktori, željeni način ulaska na strana tržišta, specifični faktori transakcija te eksterni faktori.



Slika 1 – Faktori internacionalizacije (izvor: Hollensen, 2008.)

2.4.1. Eksterni faktori internacionalizacije

Lokacija tvrtke jedan je od najvažnijih elemenata koji čine kompetitivnu prednost (Porter, 1998.). Vrlo je važno da poduzeća lociraju svoje poslovanje, odnosno proizvodnju i prodaju blizu izvora resursa koji su im za to potrebni. Ova tvrdnja ukazuje nam na veliku važnost

eksternih faktora. Eksterni faktori koji stimuliraju tvrtke da pristupe međunarodnim tržištima prema Gorynii (Belniak, 2015.) su:

- tržišni faktori (BDP, stil života, preferencije potrošača, mediji, razvijenost oglašavanja itd.)
- troškovni faktori (tehnološki napredak, ekonomija obujma, razvoj internacionalne špedicije, kraći životni ciklus proizvoda)
- vladini faktori (uklanjanje tarifnih barijera, razvoj međunarodnih trgovinskih institucija, privatizacija i decentralizacija, implementacija slobodnog tržišnog sustava)
- kompetitivni faktori (međunarodna partnerstva, povećanje broja zemalja na stranim tržištima, povećanje prometa međunarodne trgovine)
- drugi faktori (IT industrija i telekomunikacijsko tržište, globalizirana financijska tržišta itd.)

Demografski čimbenici igraju važnu ulogu prilikom procesa internacionalizacije poduzeća. Političko i pravno okruženje može biti veliki stimulans u državama u kojima je prisutna konstanta i dugotrajnost političkih i pravnih uvjeta. Politički rizik je obrnuto proporcionalan ekonomskom razvoju neke zemlje (Belniak, 2015.).

Tehnološko okruženje je jako značajno za odluku o širenju na međunarodna tržišta. Čine ga elementi poput transportne infrastrukture, stupnja razvoja bankovnog sustava i financijskih institucija, mogućnosti prijenosa i obrade informacija (ICT), stupnja razvoja određenih uslužnih servisa itd. (Belniak, 2015.). Nizak stupanj tehnološkog napretka neke zemlje može predstavljati barijeru za strane tvrtke koje razmatraju širenje na međunarodna tržišta. Klima i geografski faktori također imaju motivacijski karakter za pojedina poduzeća, prije svega dostupnost određenih sirovina.

Najveću prepreku internacionalizaciji poslovanja predstavlja socio-kulturno okruženje zbog toga što kultura utječe na ponašanje potrošača na tržištu. Specifična priroda brojnih obilježja

domaće kulture teško je shvatljiva strancima. Jezik, religija, navike potrošnje, smisao za estetiku kao i stavovi prema inozemnim proizvodima itekako utječu na odluku poduzeća o internacionalizaciji (Belniak, 2015.).

2.4.2. Interni faktori internacionalizacije

Puno je internih varijabli koje utječu na internacionalne aktivnosti kompanije. U literaturi je najčešća podjela na interne resurse, mogućnosti i kompetencije te poduzetničke sposobnosti i iskustva. Zehra i George proveli su istraživanje o internim determinantama internacionalnog poduzetništva te došli do zaključka o tri najvažnije (Belniak, 2015.):

- vrhunski tim managera; konkretno, iskustvo rada u inozemstvu, inozemno obrazovanje te vizija globalnog razvoja organizacije
- interni resursi; odnosno izdatci za istraživanje i razvoj, sposobnost umreženog rada te ugled tvrtke
- specifičnosti tvrtke; veličina i godine tvrtke, lokacija, financijska snaga, orijentacija ka razvoju itd.

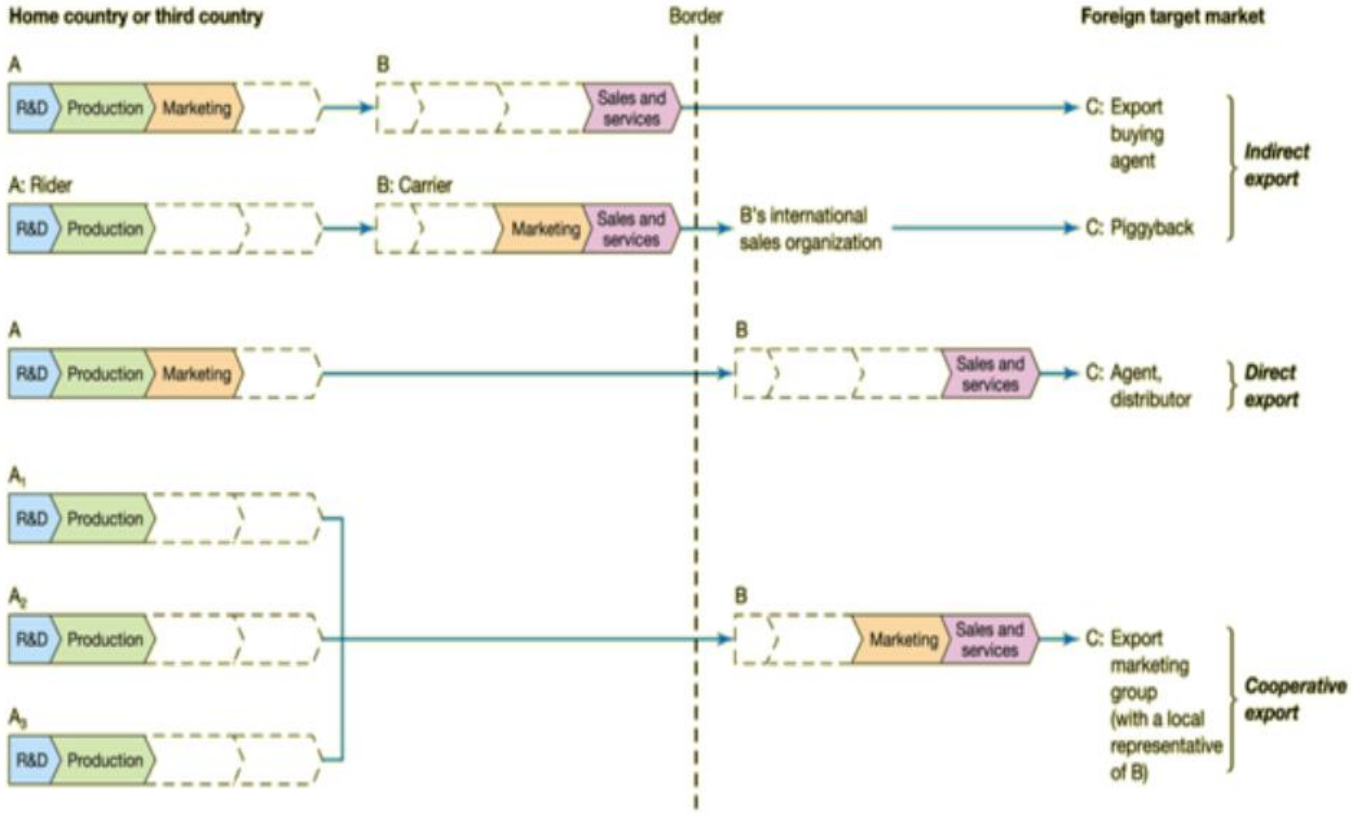
3. STRATEGIJE IZLASKA NA MEĐUNARODNA TRŽIŠTA

Nakon donošenja odluke o proširivanju posla u inozemstvo, poduzeće treba donijeti odluku o načinu ulaska na strano tržište. Poduzeće može birati između više strategija koje se međusobno razlikuju po količini obveza, razini rizika i kontrole (Malenica i Dorbić, 2014.).

Oblik nastupa poduzeća na inozemnom tržištu ovisi o puno subjektivnih i objektivnih okolnosti kao što su vrsta i svojstva proizvoda ili usluge koja se izvozi, vlastiti kapaciteti domaćeg poduzeća (veličina zaliha, opseg proizvodnje itd.), intenzitet moguće prodaje i udaljenosti od mjesta proizvodnje, vanjskotrgovinski devizni i carinski sustav u vlastitoj zemlji i u zemlji potencijalnih poslovnih partnera u inozemstvu itd. (Andrijanić, 2001.).

3.1. Izvoz kao oblik izlaska na strana tržišta

Izvoz je početni oblik u izlasku poduzeća na strano tržište. Činjenica da je to najjednostavniji, najjeftiniji i najlakši način pristupa sigurno doprinosi istinitosti te tvrdnje. Također, izvoz je najmanje rizičan od svih strategija izlaska na međunarodna tržišta. Poduzeće može samo obavljati izvoz ili to može prepustiti nekoj neovisnoj tvrtki. S obzirom na to razlikujemo neizravni (indirektni) i izravni (direktni) izvoz (Matić, 2004.). Hollensenova (2008.) klasifikacija izvoza razlikuje još i kooperativne oblike izvoza.



Slika 2 – Oblici izvoza (izvor: Hollensen, 2008.)

3.1.1. Neizravni (indirektni) izvoz

O indirektnom izvozu govorimo kada proizvođač za izvoz svojih proizvoda rabi usluge drugih, neovisnih organizacija iz svoje zemlje. Indirektni izvoz je također kada proizvođač u svojoj organizacijskoj shemi ima ustrojenu organizacijsku jedinicu za izvozne poslove koja u

obavljanju izvoza surađuje s neovisnom izvozničkom tvrtkom te s njom koordinira cijeli izvozni posao (Matić, 2004.).

Kod neizravnog izvoza postoje dvije mogućnosti: prva je da proizvođač svoju robu, namijenjenu izvozu, prodaje domaćem specijaliziranom vanjskotrgovinskom poduzeću koje kasnije tu robu prodaje na inozemnom tržištu u svoje ime i za svoj račun, a druga je da posao izvoza povjeri specijaliziranom vanjskotrgovinskom posredniku koji izvozi robu te naplaćuje dogovorenu proviziju (Andrijanić, 2001.).

Prilikom prepuštanja poslova izvoza vanjskotrgovinskom poduzeću sama dobit proizvođačkog poduzeća je smanjena, to je ponajprije zbog troškova daljnje distribucije koji spadaju na trgovinsko poduzeće. Proizvođačka poduzeća se odlučuju na ovakav pristup zbog smanjenja rizika, točnije izbjegavaju se teškoće financiranja izvoza, troškovi transporta, rizik pronalaženja kupaca te možda i najvažniji rizik – rizik naplate isporučene robe (Andrijanić, 2001.).

Uz samostalne trgovce u zemlji proizvođača posluje i čitav niz vanjskotrgovinskih posrednika. Njihova zadaća je pronalaženje kupaca u inozemstvu, obavljanje svih operativnih radnji kako bi se izvoz uspješno obavio te osiguravanje naplate izvezene robe za račun proizvođača. Za razliku od prethodno opisane opcije u ovom slučaju sve troškove izvoznog posla snosi sam proizvođač te uvelike ovisi o sposobnosti posredničkog poduzeća da uspješno obavi izvozni posao. Ako izvoz uspije, sva korist ide proizvođačkom poduzeću, ali je umanjena za proviziju vanjskotrgovinskog posrednika (Andrijanić, 2001.).

Postoji veliki broj kategorija i vrsta posrednika. Svi posrednici vođeni su željom za što većim profitom te su zbog toga skloni obavljati i one funkcije koje za njih nisu karakteristične. Angažiranjem posrednika u kanalu distribucije stječu se određene prednosti uz minimalne troškove, međutim to je slučaj jedino ako je angažiran posrednik koji izvrsno poznaje strana tržišta, ima dobre poslovne veze i uspješno može pronaći kupca za određeni proizvod. Na taj način poduzeće može procijeniti stvarni potencijal stranog tržišta, uz minimalne troškove, a to je jako važno za poduzeća koja tek počinju sa izvozom (Matić, 2004.).

Poslovanje preko posrednika ima i svoje negativne strane. Kako se većina posrednika bavi trgovinom više vrsta robe i ima cilj ostvariti maksimalan profit, to često rezultira u činjenici da se određeni proizvodi, koji postižu bolji uspjeh na inozemnim tržištima, promoviraju bolje od onih koji su manje uspješni. Štoviše, posrednici često znaju i odbaciti proizvod za koji smatraju da im ne donosi zadovoljavajuću dobit, pogotovo ako nađu alternativu za takav proizvod. Proizvođač tako može doći u velike poteškoće jer nema sigurne i stalne kanale distribucije. Isto tako, u slučaju da proizvod postigne dobar uspjeh, često se dobar imidž pripisuje posredniku, a ne samom poduzeću (Matić, 2004.).

Neizravan izvoz najpogodniji je za mala i srednja poduzeća koja nisu dovoljno jaka da bi izgradila vlastitu vanjsku trgovinsku mrežu. Poduzeća čiji proizvodni proces karakterizira serijska proizvodnja pojedinih dobara također često primjenjuju neizravan izvoz. Pri neizravnom izvozu poduzeće se može maksimalno usredotočiti na proizvodnju te ne treba koristiti raspoloživi kapital za obavljanje funkcija izvoza, što u konačnici može rezultirati kvalitetnijim proizvodom (Andrijanić, 2001.).

Nedostatak strategije neizravnog izvoza je manjak kontrole nad time kako, kad, gdje i tko prodaje sami proizvod. Ako se proizvodi na stranom tržištu prodaju putem neprikladnih kanala distribucije mogu biti podcijenjeni ili precijenjeni, što uvelike može naštetiti imidžu kompanije proizvođača (Hollensen, 2008.).

3.1.2. Izravni (direktni) izvoz

O izravnom izvozu govorimo kada domaći proizvođač svoj proizvod ili uslugu izvozi i otprema izravno kupcu u inozemstvo. Stvarni prijenos robe i novca odvija se preko kupčeve i proizvođačeve tvrtke bez korištenja usluga posrednika (Matić, 2004.). Direktan izvoz uključuje višu razinu rizika te ulaganja, međutim razlog za odabir istog je mogućnost ostvarivanja veće razine dobiti (Kotler, 2002.).

U praksi europskog vanjskotrgovinskog poslovanja prevladava, uglavnom, izravan izvoz jer se neposredan dodir s kupcima pokazuje kao prednost, a često i kao nužnost, ovisno o proizvodu

koji se izvozi. Česta je situacija u kojoj i sam kupac zahtijeva direktan izvoz radi uštede troškova (Andrijanić, 2001.).

Izravan izvoz traži dobro poznavanje stranih tržišta od strane proizvodnog poduzeća. Ponajprije se to odnosi na poznavanje prometnih mogućnosti, strukture gospodarstva i stanovništva. Osnivanje vlastitog izvoznog odjela i oslanjanje na komercijalne sposobnosti osoblja često je nedostatno da bi se održavale stalne i uspješne poslovne veze s međunarodnim tržištima i dobivale aktualne informacije o potrebama tih tržišta. Jako je važno njegovanje imidža poduzeća i njegovih proizvoda putem promidžbe, sudjelovanjem na međunarodnim sajmovima, održavanjem kvalitete proizvoda, točnošću isporuke itd. (Andrijanić, 2001.).

Karakteristika izravnog izvoza je i produženje procesa nabave i oplate. Ovisno o uvjetima plaćanja nameću se duži rokovi otplate nego što je to slučaj kada je roba prodana na domaćem tržištu. Stoga se pri odlučivanju za izravan izvoz mora voditi računa o čestim zahtjevima inozemnih kupaca za kreditiranjem što izvoznika dovodi u situaciju da i sam mora tražiti izvore kreditiranja kako bi uopće financirao proizvodnju namijenjenu izvozu. Što je duži vremenski rok otplate kredita koje poduzeće odobrava inozemnom kupcu to je rizik izvoza veći. Također nastaju i troškovi potreba osiguranja dopunskog skladišta, skladišta rezervnih dijelova itd. Zato je prije odluke o izravnom izvozu potrebno ustvrditi hoće li troškovi nastali kreditiranjem i financiranjem izvoza biti nadoknađeni prednostima koje pruža ovaj oblik nastupa na inozemnom tržištu (Andrijanić, 2001.).

3.1.3. Kooperativni oblici izvoza

Kooperativni oblici izvoza karakteristični su za mala i srednja poduzeća koja po prvi put izlaze na međunarodna tržišta. Većina tih poduzeća nije u stanju ostvariti odgovarajuće ekonomije obujma u proizvodnji i marketingu zbog veličine domaćeg tržišta, neadekvatnog menadžmenta i nedovoljnih resursa. Ovakav oblik izvoza posebno vezujemo uz tradicionalne industrije poput industrije namještaja, tekstila itd., međutim, u novije vrijeme mala, novoosnovana visoko tehnološka poduzeća također se opredjeljuju za neku vrstu kooperativnog izvoza (Hollensen, 2008.).

Koncept kooperativnog izvoza temelji se na udruživanju više poduzeća koja onda zajedno formiraju proizvod koji je kvalitetniji, inovativniji ili obuhvaća zadovoljavanje većeg spektra

potreba nego što bi to bio slučaj da pojedinačno poduzeće samostalno nudi proizvod. Sama suradnja između poduzeća može biti intenzivnija i manje intenzivna. Kod manje intenzivnih suradnji više odvojenih poduzeća unutar grupe prodaje vlastite proizvode preko istog agenta, dok se kod intenzivnijih suradnji najčešće pristupa osnivanju nove izvoze udruge. Udruga ima funkcije provođenja analize tržišta, angažmana prodajnih agenata u inozemstvu, prikupljanja informacija o kreditiranju, određivanja cijena za izvoz itd. (Hollensen, 2008.).

3.2. Prodaja licence kao oblik izlaska na strana tržišta

Licenciranje, kao i izvoz, spada u manje kompleksne metode izlaska na međunarodna tržišta. Davatelj licence, odnosno domaća tvrtka, temeljem ugovora izdaje dozvolu inozemnoj tvrtki da koristi proizvodni proces, zaštitni znak, patent, poslovnu tajnu ili neku drugu vrijednost, a domaća tvrtka zauzvrat dobiva naknadu za korištenje (Kotler i Keller, 2007.).

Ciljevi poduzeća koja se odlučuju na ovakav način nastupa na stranim tržištima su ostvarivanje zarade od prodaje licence, ulazak na strano tržište te stvaranje osnova za složenije oblike nastupa na tom ili susjednim tržištima. Za prodavatelja licence to je često početak ostvarivanja šireg strateškog plana prema vlastitoj proizvodnji u inozemstvu te često prethodi kupnji gotovih postrojenja, sastavljanju i montaži proizvoda ili osnivanju servisa u inozemstvu (Matić, 2004.).

Najvažniji strateški razlozi za prodaju licence prema Hollensenu (2008.) su:

- poduzeće će i nakon prodaje ostati tehnološki superiorno u odnosu na konkurenciju
- poduzeće je premalo da bi imalo financijske, menadžerske i marketinške resurse za otvaranje podružnica u inozemstvu
- proizvod je na kraju životnog ciklusa u razvijenim zemljama zbog usvajanja novih tehnologija i promjena u načinima proizvodnje pa poduzeće da bi produžilo vijek proizvoda prodaje licencu u manje razvijene zemlje
- kada zakoni ograničavaju ili onemogućavaju strana ulaganja
- kada je izvoz u određenu zemlju neisplativ zbog tarifnih i ostalih barijera

Cijena korištenja licence je ukupna novčana naknada koju primatelj isporučuje davatelju licence. Samo plaćanje može se izvršiti na više načina te ovisi o predmetu licence, propisima u zemlji primatelja i sl. Najčešće se ugovara kao određeni iznos po broju prodanih ili proizvedenih proizvoda na temelju licence, postotak od prodaje, kao unaprijed utvrđen iznos, kao naknada sadržana u cijeni isporučenog materijala itd. U praksi se u najvećem broju slučajeva cijena licence sastoji od jednokratne naknade koja se plaća prije početka korištenja licence te licencne naknade u užem smislu koja se kreće u iznosu 3-5% prihoda od prodaje licencnog proizvoda (Matić, 2004.).

Politički rizik također utječe na način na koji će se izvršiti plaćanje licence. Ako je politički rizik u stranoj zemlji velik, poduzeće koje prodaje licencu najvjerojatnije će tražiti visoku jednokratnu naknadu te biti vrlo strogo u postavljanu uvjeta plaćanja. S druge strane, ako je procjena da je određeno inozemno tržište slobodno od rizika te da će proizvod na tom tržištu postići dobar uspjeh, uvjeti plaćanja će biti popustljiviji prema kupcu licence, djelomično je to i zbog konkurencije koja se natječe za to isto tržište (Hollensen, 2008.).

Prednosti prodaje licence su vrlo niski troškovi nastupa na stranom tržištu jer se koriste postrojenja, kapital, radna snaga kupca licence, također rizik samog prodavatelja ne postoji. Prednost je i ostvarivanje prihoda od prodaje licence. Nedostatci su manjak kontrole nad proizvodom i marketingom, mogućnost nedovoljne eksploatacije tržišta i mogućnost da sam kupac licence postane konkurent na trećim tržištima (Matić, 2004.).

3.3. Franšizing

Franšizing (franchising) je strategija poslovne suradnje između neovisnih tvrtki iz različitih zemalja. Obično se radi o jednom davatelju franšize i većem broju primatelja odnosno korisnika (Matić, 2004.). Davatelji franšize su poznate svjetske tvrtke dok su korisnici mali nezavisni investitori koji imaju kapital, ali ne i iskustva u poslovanju (Hollensen, 2008.). Franšizing je zapravo ugovor prema kojem davatelj franšize (franchiser) daje pravo korištenja poznatog imena, marke, uhodanog sustava distribucije primatelju franšize (franchisee) uz plaćanje određene naknade (Matić, 2004.). Može se reći da je franšiza poseban oblik licence (Malenica i Dorbić, 2014.).

Franšizing se pojavio početkom devetnaestog stoljeća u SAD-u, a slične aktivnosti u Europi su bile nepoznanica sve do sedamdesetih godina prošlog stoljeća. Jedan od glavnih razloga popularizacije franšizinga je napuštanje tradicionalnih proizvodnih industrija koje su zamijenjene rastom uslužnog sektora. Uslužni sektor posebno je pogodan za franšizing koji omogućava opsluživanje uslugama ujednačene kvalitete velikog broja ljudi na geografski širokom prostoru. Rast popularnosti samozapošljavanja također je pridonio rastu franšizinga, a tome ponajviše doprinose državne politike u mnogim zemljama koje stvaraju pogodnu klimu za egzistenciju malih poduzeća koja predstavljaju značajan stimulans povećanju zaposlenosti (Hollensen, 2008.).

Prema Mlikotin-Tomić franšizing je najbolje definiran presudom jednoga francuskog suda gdje se navodi da je to (Mlikotin-Tomić, 1986.):

- metoda kooperacije između dvaju ili više tvrtki od kojih je jedna davatelj, a ostale primatelji franšize
- davatelj franšize vlasnik je prava isključive upotrebe tvrtke, oznake podrijetla proizvoda, simbola i drugih znakova razlikovanja proizvoda i usluga kao i „know-how"-a
- davatelj franšize stavlja primatelju na raspolaganje pravo korištenja proizvoda ili usluga (vlastitih)
- primatelj te proizvode i usluge mora obvezno i u potpunosti iskorištavati u skladu s komercijalnim tehnikama koje od njega zahtjeva davatelj franšize
- davatelj zauzvrat prima naknadu ili ostvaruje druge koristi
- ugovor o franšizingu može predvidjeti i pružanje komercijalne, financijske i industrijske pomoći kako bi se omogućila brža integracija u trgovačku djelatnost
- franšizing podrazumijeva nadzor davatelja franšize u svrhu čuvanja imidža „branda" koji se prodaje
- obje strane zadržavaju pravnu samostalnost

U stručnoj literaturi najčešće se pojavljuju tri vrste franšizinga. **Franšizing robe** je oblik franšizinga u kojem je predmet prodaje sustav distribucije jedne ili više vrsta robe. U pravilu se radi o robi široke potrošnje, podrazumijeva se i prijenos specifičnih znanja i iskustava vezanih za sam način prodaje. **Franšizing usluga** je franšizing u kojemu je predmet prodaje neka specifična usluga. Najpoznatiji su primjeri usluga restorana brze prehrane poput McDonald's-a, Subwaya, Burger Kinga, ali i onih iz područja hoteljerstva. **Proizvodni franšizing** je tip franšizinga koji kao predmet prodaje ima način proizvodnje neke robe zbog čega se često naziva i industrijski franšizing (Matić, 2004.).

Glavne beneficije za primatelja franšize su osiguranje tržišne prepoznatljivosti i imidža te temeljem toga olakšan pristup potrošačima. Smanjenje troškova prodaje i neizbježnih pogrešaka koje prate samostalan nastup druga su velika prednost, a istodobno se zadržava relativna poslovna samostalnost. Nedostatci su ovisnost o davatelju franšize, pravo sudjelovanja u odlučivanju i dobiti nije razmjerno uloženim sredstvima, a obveza je trajna i ugovor je teško raskidiv. Upravo je to jedna od glavnih mana franšizinga i čest uzrok sukoba između davatelja i korisnika franšize. Ako se korisnik prije isteka ugovora odluči prodati franšizu nekom drugom poduzeću ne može to napraviti bez dozvole davatelja koji uz to određuje i o cijeni prodaje (Matić, 2004.).

Licenca	Franšiza
Pokriva samo jedan dio poslovanja, najčešće način proizvodnje određenog proizvoda.	Pokriva cjelokupno poslovanje uključujući „know-how“, „goodwill“, specifična znanja i iskustva, marku i poslovne kontakte.
Obično ih koriste poduzeća koja imaju već uhodano poslovanje.	Korisnici obično „počinju od nule“.
Rok trajanja licencnog ugovora je najčešće 16-20 godina pogotovo ako se radi o tehnološkom „know-how“-u, autorskim pravima ili zaštitnom znaku. Rok trajanja licencnog ugovora sličan je roku trajanja patenta.	Ugovor o franšizi u najvećem broju slučajeva potpisuje se na 5 godina, te se ugovori frekventno obnavljaju.

Poduzeća koja prodaju licencu samostalno odlučuju kome će je prodati. Često su to poduzeća s kojima već postoji suradnja.	Davatelj franšize rijetko sam bira korisnika, iako ima potpunu kontrolu odabira i eventualne zamjene.
Vezana je striktno za proizvod i proizvodni proces, a kupac licence ne dobiva informacije proizišle iz provedenih istraživanja, te znanja i iskustva prodavatelja.	Davatelj franšize transferira na korisnika sva znanja i iskustva te se često obvezuje dati i razno razne oblike pomoći kako bi se korisnik lakše uhodao u poslovanje.
Kupac licence nema korist „goodwill"-a koja ostaje prodavatelju.	Iako „goodwill" generalno ostaje davatelju franšize, primatelj barem na lokalnoj razini ima korist od njega.

Tablica 1 – Razlike između licence i franšize (Izvor: Hollensen, 2008.)

3.4. Međunarodna zajednička ulaganja

Međunarodna zajednička ulaganja (engl. Joint Ventures) predstavljaju oblik suradnje dvaju ili više poduzeća iz različitih zemalja koja rezultira osnivanjem novog, pravno neovisnog, poslovnog entiteta (Matić i Ćenan, 2007.). „Joint Venture" se sa engleskog jezika često prevodi kao i zajednički pothvat te ova dva pojma mogu imati identično značenje. Zajednički pothvat je ugovorni sporazum na temelju kojega dva ili više partnera poduzimaju neku poslovnu aktivnost, čije izvršavanje zajednički kontroliraju. Osim zajedničkog pothvata koji se temelji na ugovoru, postoji i onaj koji se temelji na suvlasništvu u postojećem ili novom poduzeću. Iz toga proizlaze dva osnovna oblika zajedničkog pothvata, a to su neinkorporirani (ugovorni) i inkorporirani zajednički pothvat (Grubišić, 2008.).

Kako pod značajnije ugovorne zajedničke pothvate spadaju i ugovori o licenci te franšizi koji su već ranije opisani u radu, ovaj podnaslov biti će usmjeren na inkorporirane zajedničke pothvate koji imaju karakter zajedničkog ulaganja. Postoje četiri metode formiranja inkorporiranih zajedničkih pothvata: formiranje podružnice, parcijalna akvizicija, spajanje i partnerstvo, od kojih su prve dvije metode najčešće prilikom formiranja zajedničkih pothvata (Grubišić, 2008.).

Trgovac pojedinac i trgovačko društvo mogu izvan sjedišta imati podružnice u kojima obavljaju svoje djelatnosti.[1] Osnivanje podružnice u najvećem broju slučajeva se poduzima kada zajednički pothvat odražava ciljeve i namjere svih sudionika. Postojeći pravni dokumenti i upravljačka struktura ostaju nepromijenjeni, a prednost je i što nisu potrebne due diligence[2] procedure. Nedostatci su što se osniva novo poduzeće koje nema povijest poslovanja pa treba ispočetka izgraditi veze s poslovnim partnerima i kupcima, rasprava između partnera u vezi detalja relevantnih za buduće poslovanje je dugotrajna i često dolazi do konfliktnih situacija, a potrebno je izabrati i nove kadrove te uspostaviti proces poslovanja pa na početku manjka iskustva u svim djelatnostima (Grubišić, 2008.).

Parcijalna akvizicija često se smatra prvim korakom ka preuzimanju većinskog dijela u nekom poduzeću. Prednosti su izbjegavanje dugotrajnih pravnih postupaka za osnivanje, postojanje osnivačkih akata, pošto se u ovom slučaju ne radi o osnivanju novog poduzeća s pravnog aspekta, postoji povijest poslovanja te nema potrebe za kupnjom cjelokupne imovine i traženjem odgovarajućeg osoblja. Ova metoda ima i svoje nedostatke, a to su prije svega nužnost due diligence postupka, kompliciranа promjena pravnog oblika ukoliko je neadekvatan, postoje slučajevi u kojima je zaposlen preveliki broj ljudi, a to stvara značajne troškove itd. (Grubišić, 2008.).

Generalno proceduralne formalnosti kod formiranja podružnice su veće, ali ta metoda nudi mogućnost započinjanja poslovanja ispočetka sukladno željama i ciljevima svih partnera dok metoda parcijalne akvizicije omogućuje kraći proceduralni postupak jer se stječe poduzeće koje već ima papirologiju, imovinu i ljudske resurse, ali zbog toga se zahtjeva veća spremnost partnera na kompromise.

Fuzija (spajanje) je proces spajanja dvaju ili više poduzeća u jedno pri čemu nastaje novi pravni subjekt. Najčešće se radi o preuzimanju na prijateljskoj osnovi pri čemu dioničari dvaju ili više poduzeća dobivaju novoizdane dionice novog poduzeća u zamjenu za dionice ranijih poduzeća (Rupčić, 2003.). Sam proces spajanja nije ništa kompleksniji od potpisivanja ugovora. Prilikom

[1] Dostupno na: www.aik-invest.hr
[2] Due Diligence podrazumijeva procjenu ugovaranja s komercijalnog, financijskog i pravnog stajališta

spajanja dobiva se pristup likvidnosti poduzeća partnera. Spajanje se često koristi kao alternativa likvidaciji jer je manja šteta i za zaposlene i za kreditore (Grubišić, 2008.). Svojom definicijom proces spajanja direktno konvergira sa zajedničkim pothvatom.

Resursi kao motiv zajedničkim ulaganjima	• stjecanje i zadržavanje strateških resursa • financijska sredstva • sirovine i postrojenja • tehnologija i znanje • profitabilno korištenje nusproizvoda
Tržišni i menadžerski motivi	• ekonomija obujma • smanjenje troškova • prevladavanje tržišnih prepreka za ulazak • restrukturiranje linije proizvoda u fazi zrelosti • diversifikacija na tržište novih proizvoda • povećanje prepreka za ulazak novih konkurenata • međunarodna spajanja
Rizici kao motiv zajedničkim ulaganjima	• smanjenje rizika • smanjenje troškova

Tablica 2 – Motivi za ulazak u zajednička međunarodna ulaganja (Izvor: Matić i Ćenan, 2007.)

Partnerstvo predstavlja najfleksibilniju metodu formiranja zajedničkog pothvata, a cilj partnerstva može biti širok ili specifičan. Kod partnerstva se podrazumijeva zajedničko vođenje poslova u svim segmentima djelatnosti. Prilikom sklapanja ugovora nastaje novo poduzeće koje nema poslovnog iskustva, osoblja ni imovine, a sami pregovori oko osnivačkog akta najčešće su dugotrajni (Grubišić, 2008.).

Popularnost zajedničkih međunarodnih ulaganja raste protekom godina, još 70-ih godina velike kompanije su težile zadržati potpunu kontrolu nad svojim podružnicama u inozemstvu, a u zajedničko ulaganje ulazile bi jedino kada bi ono bilo uvjetovano propisima zemlje. Postepeno su se međunarodni politički i gospodarski odnosi poboljšavali. Na to su utjecale političke promjene, posebice procesi deregulacije te stvaranja političkih, ekonomskih i financijskih integracija, promjene u odnosima između razvijenih i nerazvijenih zemalja, društvene promjene te na posljetku istodobno povećanje međusobne konkurencije i suradnje poduzeća. Kao rezultat toga, danas su međunarodna ulaganja sve više „dobrovoljne prirode“, odnosno plod su poslovnih interesa domaćih i stranih poslovnih subjekata. Poduzeća se koriste zajedničkim ulaganjima kako bi se probila na nova tržišta, iskoristila jeftinu radnu snagu i druge resurse. Uz resurse, značajni su menadžerski motivi te motivi iz potrebe za smanjenjem rizika (Matić i Ćenan, 2007.).

Općenito, zajednička ulaganja imaju nekoliko bitnih koristi (Kolaković, 2018.):

- poduzetnik stječe informacije i znanja lokalnog partnera iz zemlje domaćina o uvjetima na tržištu, političkom sustavu, poslovnim običajima te kulturi i jeziku
- podjela visokih troškova izlaska kao i rizika poslovanja na stranom tržištu s lokalnim partnerom
- zbog političkih prepreka zajednička ulaganja u nekim zemljama predstavljaju jedini ostvariv način ulaska
- korištenje utjecaja lokalnog partnera na domaću državnu politiku u smislu liberalizacije poslovanja radi kasnijeg samostalnog nastupa.

Negativne strane međunarodnih zajedničkih ulaganja su (Kolaković, 2018.):

- kao s licenciranjem, i u zajedničkom ulaganju postoje rizici od gubitka tehnoloških znanja ili njegove imitacije od strane partnera
- zajedničko ulaganje ne omogućava poduzeću čvrstu kontrolu podružnica, kao i utjecaj na strateške aktivnosti napada konkurenata ili pak obrane od njih

- treći nedostatak zajedničkog ulaganja je da zajedničko vlasništvo može dovesti do sukoba i borbe za kontrolu između ulagačkih strana, pogotovo ako se njihovi ciljevi s vremenom razađu.

Upravo zbog tih nedostataka, poduzeća se često odlučuju na samostalan nastup na inozemnom tržištu to jest na izravna strana ulaganja.

3.5. Izravna strana ulaganja (Foreign direct investments)

U suvremenim uvjetima globalizacije i liberalizacije, gospodarski rast je moguć jedino uz proizvodnju robe i usluga koje imaju takve karakteristike da mogu izdržati konkurenciju i opstati na tržištu. Važan čimbenik u postizanju konkurentnosti su upravo strane investicije. Ne postoji općeprihvaćena definicija stranih izravnih ulaganja, ali generalno se smatra da su to investicijske aktivnosti poduzeća izvan granica zemlje u kojoj imaju središte, a u najvećem broju slučajeva se radi o investicijama u proizvodne pogone ili podružnice koje kontroliraju tvrtke sa sjedištem u nekoj drugoj zemlji. Važan kriterij za karakteriziranje nekog ulaganja kao izravnog je minimalna vrijednost vlasničkih dionica koja mora iznositi 10%. Svjetska trgovinska organizacija (WTO) ih definira kao ulaganja u kojima ulagač iz jedne zemlje stječe imovinu u drugoj s namjerom da njome upravlja (Matić, 2004.).

Izravno strano ulaganje može se postići na dva načina (Kolaković, 2018.):

I. Preuzimanjem (kupnjom) postojećih poduzeća na stranom tržištu, gdje se najčešće radi o strateškoj kupnji nekoga manjega lokalnog poduzeća (tzv. *brown-field* investicije). Glavni cilj takvih investicija je stjecanje prava i pozicije domaćih konkurenata.

II. Osnivanjem novih poduzeća (vlastitih podružnica) na stranom tržištu (tzv. *green-field* investicije), putem čega poduzeće otvara nova radna mjesta i zapošljava nove radnike.

Strane direktne investicije također možemo dijeliti na horizontalne i vertikalne. Horizontalne izravne investicije su one koje investitor poduzima radi širenja svoje osnovne djelatnosti, dok vertikalne izravne investicije podrazumijevaju ulaganja u nove djelatnosti koje dopunjuju

osnovnu djelatnost izravnog investitora. Vertikalne se mogu dodatno raščlaniti na izravne investicije prema unaprijed i prema unazad. Izravne investicije prema unaprijed odnose se na ulaganja u industrije ili djelatnosti koje prodaju proizvod izravnog investitora, dok ove druge predstavljaju ulaganja u industrije ili djelatnosti koje osiguravaju repromaterijal za vlastitu djelatnost investitora (Matić, 2004.).

Za ovakav način poslovanja tvrtke se odlučuju kada (Kolaković, 2018.):

- kada je tržište u nekoj stranoj zemlji dovoljno veliko
- kada je strano tržište zemljopisno dovoljno blizu
- kada je poduzetnik već stekao znatno međunarodno iskustvo
- kada konkurencija na tržištu u stranoj zemlji nije jaka
- kada poduzeće ima znatnu konkurentsku prednost pred lokalnim konkurentima.

Brojni su čimbenici na temelju kojih poduzeća donose odluku o izravnom stranom ulaganju. Kod horizontalnih stranih izravnih investicija razmatraju se transportni troškovi, nesavršenosti tržišta, praćenje konkurencije, životni ciklus proizvoda i specifični resursi neke zemlje. Dva čimbenika kojima se objašnjavaju razlozi za vertikalne strane izravne investicije su tržišna snaga tvrtke te administrativne i druge prepreke nastupu na inozemno tržište. Težnja za što većom tržišnom snagom tvrtke rezultira ulaskom u izravne investicije kojima je osnovni cilj vertikalna integracija unazad koja osigurava kontrolu nad sirovinama te samim time otežava konkurenciji ulazak na tržište. Administrativne i druge prepreke odnose se na različite nesavršenosti tržišta (Matić, 2004.).

Pet je jasnih prednosti stranih izravnih investicija za poduzeće (Kolaković, 2018.):

- Kad se konkurentska prednost poduzeća zasniva na tehnološkoj superiornosti, vlastite će podružnice često biti najbolji način izlaska na međunarodno tržište jer se tako smanjuje rizik gubitka kontrole tih konkurentskih prednosti. Zbog toga mnoga poduzeća visokih tehnologija i preferiraju taj način izlaska na međunarodno tržište.

- Vlastite podružnice omogućuju poduzeću čvrstu kontrolu svih operacija u stranim zemljama.
- Osnivanje vlastitih podružnica nužno je ako poduzeća pokušavaju iskoristiti prednosti stranih lokacija i smanjiti troškove proizvodnje.
- Izravno strano ulaganje daje poduzeću priliku za lokalnu proizvodnju izvornog proizvoda, a time i za prilagodbu tih proizvoda lokalnim potrebama i ukusima.
- Prilika za razvoj prepoznatljivog imena na lokalnim tržištima.

Strane direktne investicije poduzeća uvelike utječu i na nacionalne ekonomije zemalja, ponajprije na zapošljavanje domaće radne snage i na bilancu plaćanja na koju mogu imati pozitivan i negativan učinak. Pozitivan učinak na bilancu plaćanja ostvaruje se zbog priljeva kapitala iz inozemstva ulaganjem u poslovni pothvat, također hipotetski je moguće smanjenje uvoza zbog nove proizvodnje u zemlji te posljedično tome i povećanju izvoza. Isto tako kompanija može imati strategiju u kojoj se ne koristi domaćim dobavljačima, uvozi veliki broj inputa te tako pogoršava bilancu (Matić, 2004.). Zbog toga vlade različitih država imaju različita stajališta prema stranim direktnim investicijama, a na poduzeću je da prije odluke o ulaganju istraži stav vlade kao i moguća ograničenja vlasništva u određenim zemljama.

4. ANALIZA HRVATSKIH MULTINACIONALNIH PODUZEĆA

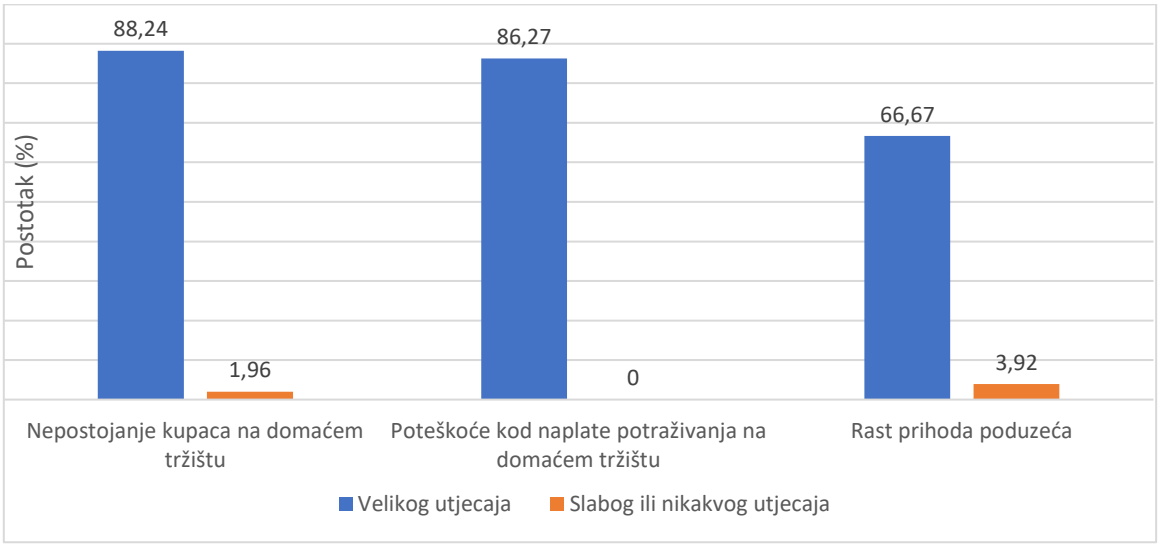
4.1. Analiza motiva i zapreka internacionalizaciji poslovanja hrvatskih poduzeća

U radu je već navedeno kako je fundamentalan razlog za internacionalizaciju poslovanja zadovoljenje potražnje na stranim tržištima, odnosno mogućnost ostvarivanja većih prihoda sa svim svojim pozitivnim učincima. Sljedeća analiza napravljena je na temelju podataka prikupljenih od poduzeća koja se bave proizvodnjom metala i metalnih proizvoda na području Splitsko-dalmatinske županije. Detaljnom analizom motiva koji potiču poduzeća na internacionalizaciju poslovanja Petričević je uočio da postoje oni koji su više tj. manje bitni. Motivi koji imaju veliki utjecaj na internacionalizaciju poslovanja hrvatskih poduzeća su:

- nepostojanje kupaca na domaćem tržištu

- poteškoće kod naplate potraživanja na domaćem tržištu
- rast prihoda poduzeća (Petričević, 2015.).

Rast prihoda je logičan motiv svakog poduzeća dok ostala dva možemo staviti u kontekst trenutnog stanja gospodarstva Republike Hrvatske. Poduzeća teško pronalaze kupce za svoje proizvode, a kad ih i pronađu moraju dugo čekati na naplatu svojih potraživanja (Petričević, 2015.).

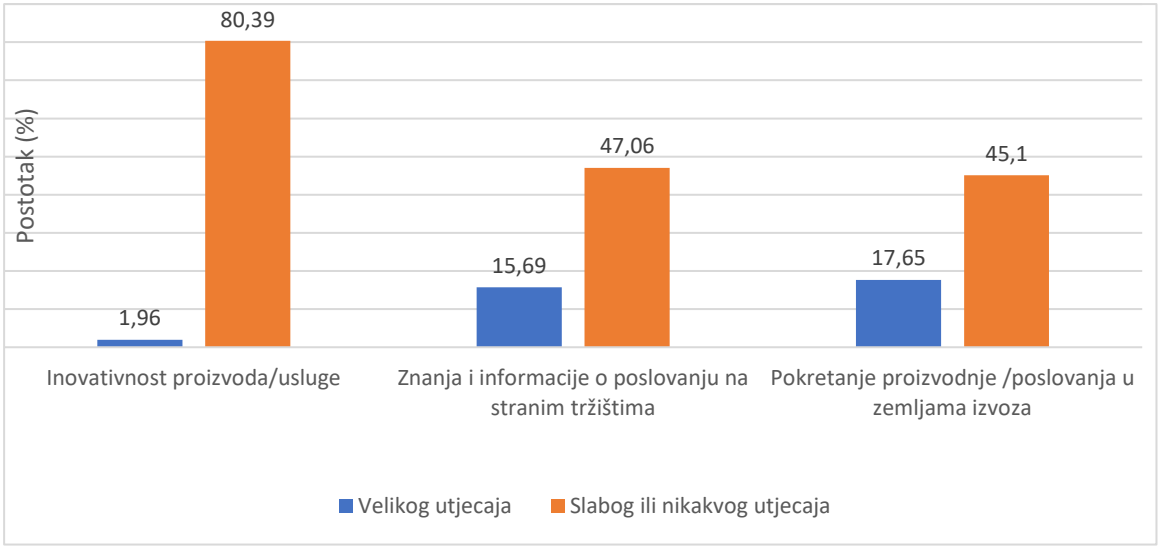


Slika 3 – Motivi koji utječu na internacionalizaciju poslovanja (Izvor: Petričević, 2015.)

Na provedenom istraživanju vidi se da je preko 85% anketiranih poduzeća kao razloge navelo nepostojanje kupaca te poteškoće kod naplate na domaćem tržištu. Iako je rast prihoda osnovni razlog širenja na međunarodna tržišta, postotak poduzeća koja su navela taj razlog je za oko 20% manji od onih koja navode prethodna dva, čak štoviše, 3,92% poduzeća navodi da rast prihoda ima slab ili nikakav utjecaj na internacionalizaciju. Ovakvi podaci dodatno odražavaju frustracije mnogih tvrtki prilikom poslovanja na domaćem tržištu.

Također postoje i faktori za koje anketirana hrvatska poduzeća smatraju da imaju slab ili nikakav utjecaj na njihovu odluku o internacionalizaciji poslovanja. Prema provedenom istraživanju to su:

- inovativnost proizvoda/usluge
- znanja i informacije o poslovanju na stranim tržištima
- pokretanje proizvodnje/poslovanja u zemljama izvoza (Petričević, 2015.).

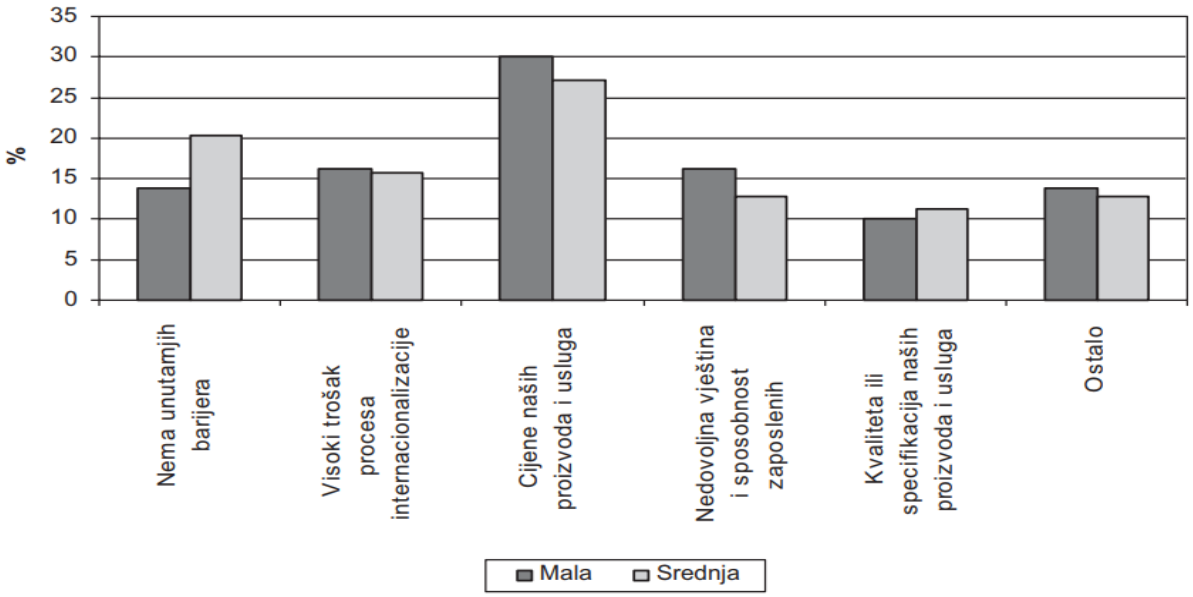


Slika 4 – Motivi koji imaju slab utjecaj na internacionalizaciju poslovanja (Izvor: Petričević, 2015.)

Na temelju podataka sa grafikona, inovativnost proizvoda ili usluge najmanje motivira poduzeća da pristupaju stranim tržištima. U ovom primjeru, to je najvjerojatnije zbog karaktera poslovanja, u najvećem broju slučajeva se izrađuju proizvodi koji su unaprijed ugovoreni (točen izgled i specifikacije) pa sama inovativnost i nije toliko bitna (Petričević, 2015.). 47,06% poduzeća je navelo kako znanja i informacije o poslovanju na stranim tržištima nemaju utjecaj na odluku od internacionalizaciji isto kao ni pokretanje proizvodnje ili poslovanja u zemljama izvoza (45,1%).

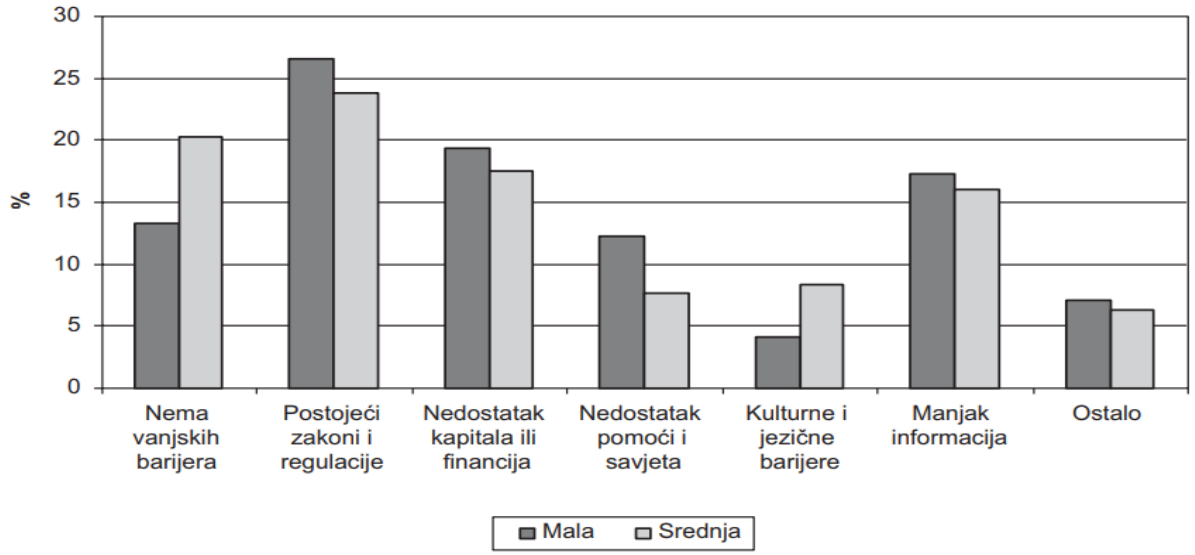
Izlazak na strana tržišta zahtjeva dodatna znanja menadžmenta i zaposlenika u odnosu na poslovanje na domaćem tržištu. Tu uočavamo razliku između velikih te malih i srednjih poduzeća. Naime, znanja koja su potrebna za internacionalizaciju poslovanja ne uključuju samo znanje stranog jezika već i znanje uvjeta poslovanja, zakona i regulacije poslovanja na nekom inozemnom tržištu. Velika poduzeća raspolažu znatnim ljudskim resursima koji mogu lakše

odgovoriti na postavljene zahtjeve, isto tako ta poduzeća raspolažu velikim financijskim sredstvima te mogu privući i radnike sa stranoga tržišta koji već posjeduju sva tražena znanja. Mala i srednja poduzeća nemaju takve mogućnosti stoga postoje značajne interne i eksterne barijere internacionalizaciji (Škrtić i Mikić, 2009.).



Slika 5 – Interne barijere internacionalizaciji poslovanja MSP (Izvor: Škrtić i Mikić, 2009.)

Prema rezultatima istraživanja najčešće zapreke internacionalizaciji su visoke i nekonkurentne cijene naših proizvoda (s aspekta poduzeća), nedovoljna vještina i sposobnost zaposlenih te općenito visoki troškovi internacionalizacije. Nedostatak vještina odnosi se na nedostatak organizacijskih i strateških vještina i nepostojanje strateškog planiranja (Škrtić i Mikić, 2009.).



Slika 6 – Eksterne barijere internacionalizaciji MSP (Izvor: Škrtić i Mikić, 2009.)

Dvije glavne zapreke internacionalizaciji poslovanja su postojeći zakoni i regulative te nedostatak kapitala ili financija. Nedostatak potpore ili savjeta vezan je za nepostojanje politike informiranja i poticanja same internacionalizacije, a nedostatak informacija o stranim tržištima značajan je problem za mala i srednja poduzeća zbog nedostatka financijskih resursa kojim bi platili istraživanja (Škrtić i Mikić, 2009.).

Kao najveće barijere procesu internacionalizacije, na primjeru uzorka poduzeća koja se bave proizvodnjom metala i metalnih proizvoda, navode se izostanak podrške i pomoći državne uprave u procesu internacionalizacije, nedostatak odgovarajućih instrumenata osiguranja naplate ino-potraživanja te djelomično ili potpuno nepoznavanje pravila i procedura vezanih za izvoz općenito (Petričević, 2015.).

Iz dobivenih rezultata može se zaključiti kako veličina poduzeća također ima utjecaj na percepciju zapreka širenja na međunarodna tržišta. Već je ranije ustanovljeno da velika poduzeća zbog financijske moći, veličine ljudskih resursa i drugih razloga imaju najlakši put ka izlasku na strana tržišta. Kada se promatraju kategorije „nema internih barijera“ (Slika 4) i „nema vanjskih barijera“ (Slika 5) vidi se da su srednja poduzeća i u jednom i u drugom slučaju u većem postotku odgovorila kako uistinu nema internih, odnosno eksternih barijera.

4.2. Analiza strategija međunarodnog širenja poslovanja hrvatskih poduzeća

Izlazak na globalno tržište veliki je izazov i za velika i za mala i za srednja poduzeća, međutim zbog ekonomske i financijske snage dostupniji je velikim poduzećima. Izlazak na međunarodna tržišta zahtjeva značajna ulaganja u istraživanje tržišta, promociju proizvoda, kanale distribucije, ali potrebna je i promjena filozofije poslovanja te prihvaćanje koncepta stalnog inoviranja i upravljanja kvalitetom. Osim navedenih izazova poduzetnici se susreću s raznim kulturnim, političkim, ekonomskim i pravnim normama te je u takvim uvjetima potrebno pronaći balans kako bi poštovali stavove svojih inozemnih potrošača, što je neophodno za opstanak na globalnom tržištu (Škrtić i Mikić, 2009.).

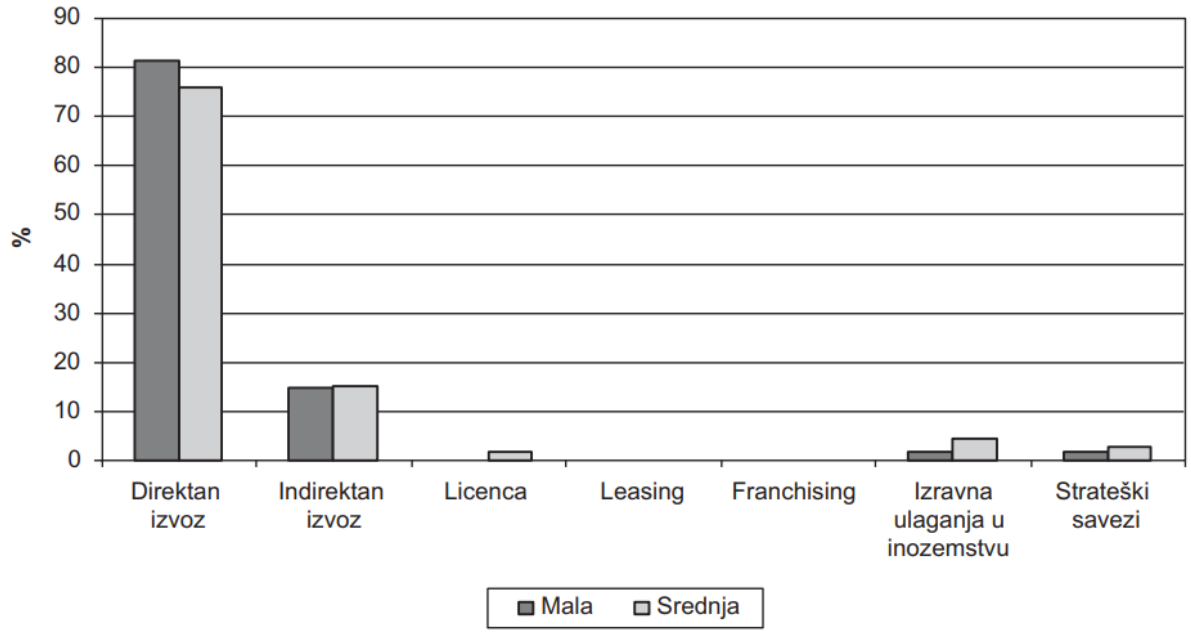
U Republici Hrvatskoj posluje nekoliko privatnih poduzeća koja možemo okarakterizirati kao velike multinacionalne kompanije, od kojih velika većina tih spada u kategoriju tehnoloških inovatora. Poduzeća su privatizirana početkom 90-ih godina te je, posljedično tome, tada započet proces penetracije na strana tržišta. Raspadom SFRJ, nestalo je i tržište na koje su hrvatske kompanije poput Kraša, Podravke, Končara plasirale svoje proizvode, a navedene tvrtke su imale veći kapacitet no što je samo hrvatsko tržište moglo apsorbirati. Samim time logičan put ovih poduzeća bilo je traženje novih tržišta, odnosno međunarodno širenje poslovanja. U radu je već navedeno kako je osnovni i najlakši put pristupa inozemnim tržištima izvoz. Izvoz za spomenuta poduzeća ne predstavlja preveliki izazov zbog već stečenih tehnoloških, ekonomskih i ljudskih resursa te su lako pronašla strana tržišta, ponajprije ona nastala raspadom ostalih socijalističkih zemalja. Strategijom izvoza profiti su održani na optimalnim razinama, što je tvrtkama omogućilo daljnju implementaciju agresivnijih strategija.

Na temelju kratkog povijesnog pregleda važnijih postignuća Podravke, kao predstavnika velike multinacionalne kompanije, nakon privatizacije, možemo uočiti da je tvrtka 2000. godine koristila strategiju direktnog stranog ulaganja, odnosno otvorila je novo postrojenje u stranoj zemlji (green-field investicija) te na taj način otvorila nova radna mjesta i zaposlila nove radnike. 2002. godine preuzima Češku tvrtku Lagris što je također oblik stranog direktnog ulaganja, u ovom slučaju brown-field investicija, odnosno preuzimanje postojećeg poduzeća na stranom tržištu. Isto tako, te godine potpisani su partnerski ugovori sa uglednim stranim kompanijama što predstavlja inkorporirano međunarodno zajedničko ulaganje. 2015. značajna

je akvizicija slovenske grupacije Žito otkupom 51,55% dionica za 33 milijuna eura čime je stvoren novi prehrambeni lider na tržištu Slovenije.

1993.	Podravka je privatizirana i registrirana kao dioničko društvo
2000.	Otvorena je nova tvornica Vegete u Koprivnici te tvornica Vegete, juha i praškastih proizvoda u Poljskoj
2002.	Podravka je preuzela porečku tvrtku Ital-Ice i češku tvrtku Lagris, iste godine potpisani su ugovori o partnerstvu s Nestleom, Heinzom i Unileverom
2006.	Kupljen brand Eva
2007.	Kupljeni brandovi Warzywko i Perfekta te hrvatski brand Lero
2015.	Akvizicija Žita (Žito, Zlato polje, Natura, Gorenjka, 1001 Cvet, Šumi bomboni, Maestro)

Tablica 3 – Pregled Podravkinog širenja poslovanja nakon privatizacije (Izvor: Podravka)



Slika 7 – Strategija nastupa na globalnome tržištu hrvatskih MSP (Izvor: Škrtić i Mikić, 2009.)

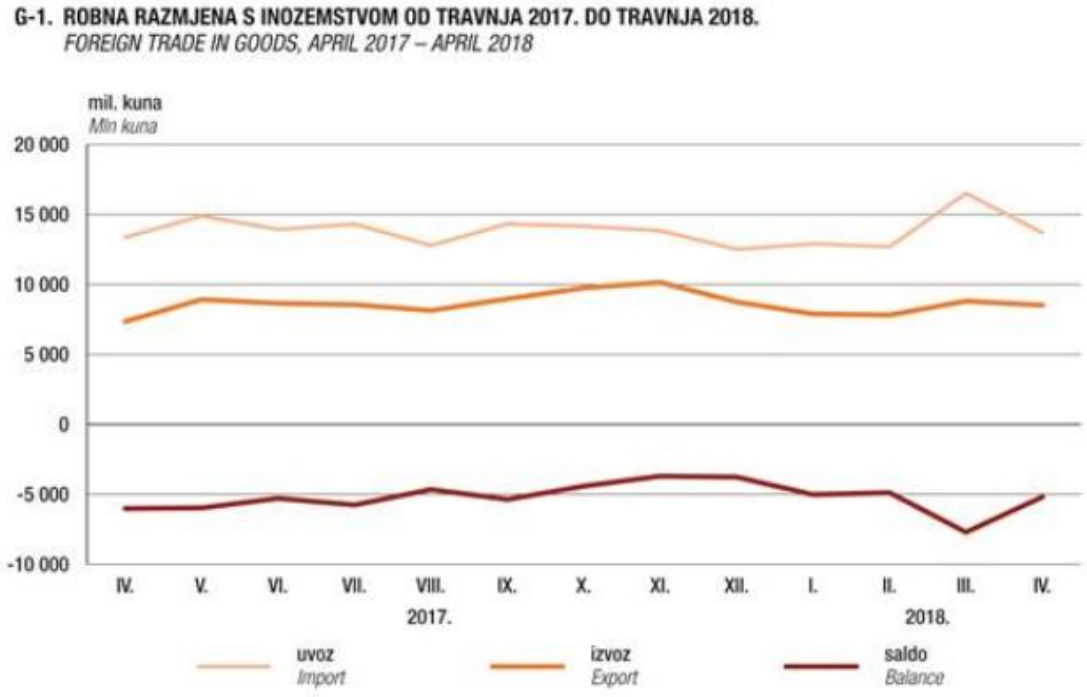
Za razliku od velikih, mala i srednja poduzeća imaju više ograničavajućih faktora prilikom pristupa inozemnim tržištima. Rezultati istraživanja pokazuju kako izravni izvoz predstavlja vodeću strategiju hrvatskih malih i srednjih poduzeća. Zanimljivo je da je indirektan izvoz kao strategija koja je jeftinija i teoretski prvotno dostupnija poduzećima koja tek počinju s međunarodnim poslovanjem znatno manje zastupljena (15% mala, 16% srednja poduzeća). Ta činjenica može se objasniti nepostojanjem jakih vanjskotrgovinskih poduzeća u RH, ali i nedostatkom poslovnog povjerenja. Ostale kategorije su gotovo beznačajne što je lako objašnjivo s obzirom da mala i srednja poduzeća nemaju dovoljnu financijsku snagu kako bi mogla koristiti strategije izravnih investicija, a poznato je kako samo jaka i uspješna poduzeća dostignu razvojnu fazu diferencijacije te su u stanju prodavati licencu ili franšizu (Škrtić i Mikić, 2009.).

U daljnjem dijelu rada svaka od značajnijih strategija međunarodnog širenja poslovanja bit će detaljnije analizirana u kontekstu hrvatskih poduzeća.

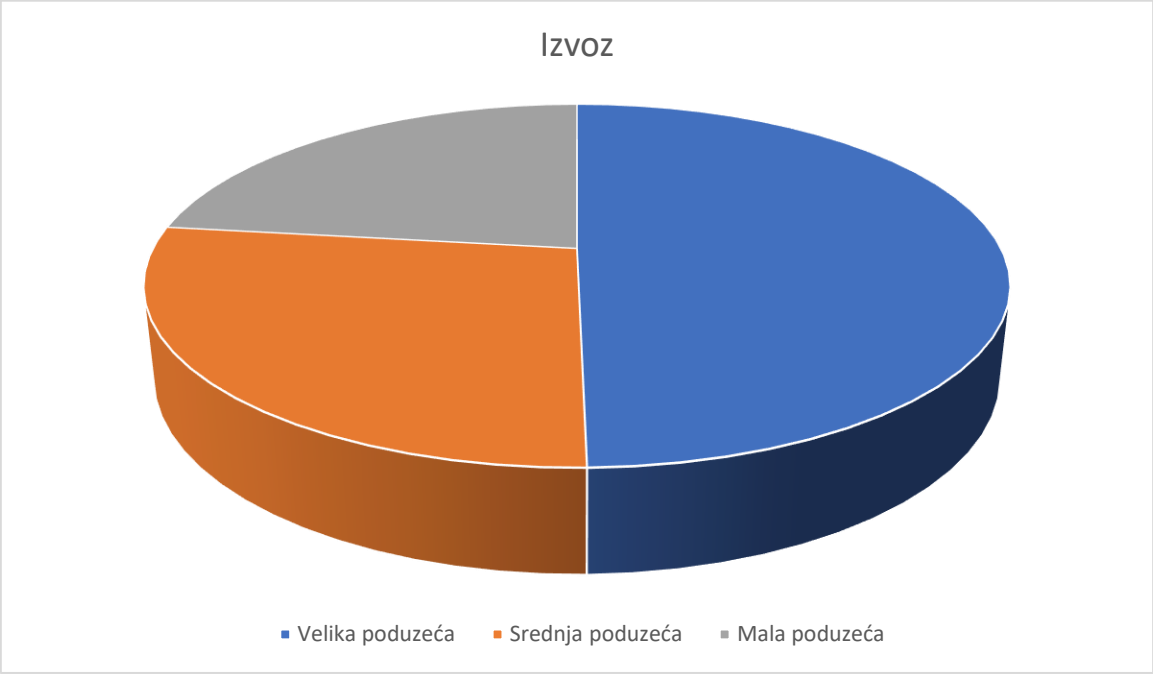
4.2.1. Izvoz u RH

Izvoz, bilo da se radi o direktnom ili indirektnom, najznačajnija je strategija međunarodnog širenja poslovanja kako velikih, tako i malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Iako izravni izvoz nosi veći rizik zbog većih ulaganja u marketing i distribuciju, poduzeća u Hrvatskoj češće se opredjeljuju za takvu vrst izvoza. Razlozi za to su dijelom objašnjeni na primjeru malih i srednjih poduzeća u prethodnom poglavlju.

Prema podacima sa grafikona vidljivo je da hrvatska poduzeća ostvaruju negativan saldo robne razmjene s inozemstvom. Negativna razlika između uvoza i izvoza kreće se na razini od 5 milijardi kuna na mjesečnoj razini tokom čitave godine sa značajnijim padom u trećem mjesecu 2018.-te godine. Ukupna vrijednost izvoza od travnja 2017. do travnja 2018. iznosila je nešto više od 137 i pol milijardi kuna, a najveći dio tog izvoza ostvaren je u sektoru prerađivačke industrije. Što se tiče inozemnih tržišta na koja se izvozi, hrvatska poduzeća najveću vrijednost izvoza ostvaruju na tržištima zemalja Europske Unije, među kojima prednjače Italija i Njemačka. Od ostalih zemalja značajan obujam vanjskotrgovinske razmjene ostvaren je s Bosnom i Hercegovinom.



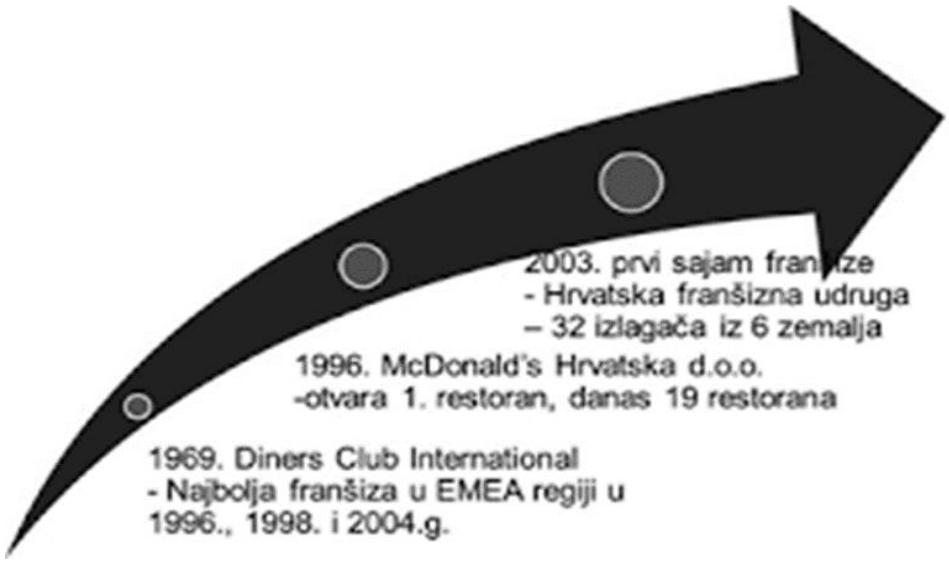
Slika 8 – Robna razmjena s inozemstvom od travnja 2017. do travnja 2018. (Izvor: DZS)



Slika 9 – Struktura izvoza s obzirom na veličinu poduzeća u 2015. godini (Izvor: CEPOR)

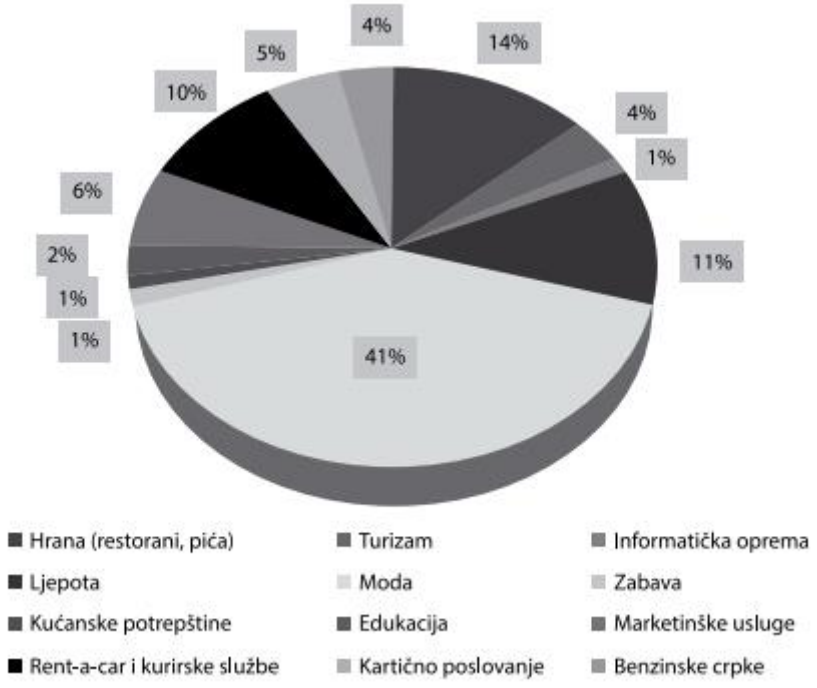
Podaci sa grafikona pokazuju da su oko 50% ukupnog izvoza u 2015. godini ostvarila velika poduzeća. Malo gospodarstvo sudjeluje sa jednakim postotkom u ukupnome izvozu tj. mala poduzeća sa 23% u srednja sa 27%. Rezultati provedenog istraživanja su očekivani s obzirom da veća poduzeća imaju manje barijera internacionalizaciji, ali i zbog ekonomije obujma te ostvarenih profita, „veći“ imaju veće šanse za ostvarivanje stupnja diferencijacije i troškovnoga vodstva (Škrtić i Mikić, 2009.).

4.2.2. Franšizno poslovanje u Hrvatskoj



Slika 10 – Povijest franšiznog poslovanja u Hrvatskoj (Izvor: Erceg i Čičić, 2013.)

Franšizno poslovanje u Hrvatskoj javlja se 1969. godine kada se pokreće izdavanje kreditne kartice Diners Club International. Ubrzo nakon toga na tržište je došla i franšiza American Express kartice, a nakon toga i hotelske franšize (Intercontinental u Zagrebu), punionica Coca-Cole i druge. Osamdesetih godina Varteks je dobio franšizu za proizvodnju Levi'sa, a 1994. Kraš svoje poslovanje počinje širiti franšizom i otvaranjem bombonijera. McDonalds donosi prekretnicu u franšiznom poslovanju u Hrvatskoj otvaranjem svog prvog restorana 1996. godine. Krajem prošlog stoljeća počinje značajniji razvoj hrvatskog franšiznog poslovanja kupovinom modnih marki (Esprit, Escada, Palmers, Monari itd.) od strane velikih trgovačkih lanaca (Iris, Tekstilpromet). Početkom 2000.-ih u Hrvatskoj posluje malo manje od 100 franšiznih sistema, a veliki dio franšizing poslovanja u tom trenutku bio je vezan za modne tvrtke. Franšizu, kao model rasta i širenja poslovanja, zadnjih godina koristile su i u tom trenutku najveće hrvatske kompanije (Agrokor/Velpro) (Erceg i Čičić, 2013.).



Slika 11 – Udjeli franšiznih sistema prema sektorima u 2012. godini (Izvor: Erceg i Čičić, 2013.)

U Republici Hrvatskoj je 2012. godine prema podacima Hrvatske udruge za franšizno poslovanje poslovalo oko 170 franšiznih sistema. Franšize posluju u 12 sektora, na oko 950 lokacija te zapošljavaju približno 17000 ljudi (Erceg i Čičić, 2013.). Samo 3 sektora imaju udio od 65% u ukupnom broju franšiza. To su sektori mode, hrane (restorani, pića) te sektor rent-a-car i kurirskih službi. Od 170 franšiza koje posluju na području Republike Hrvatske svega 35 ih je hrvatskog podrijetla (20,6%). Najveći hrvatski franšizni sistemi 2012. godine bili su Aquamaritime, Surf'n'fries i Amadeus jeans koji su zajedno držali 125 franšiznih lokacija. U Hrvatskoj je moguć daljnji rast franšiznog poslovanja, poglavito u području izvoznih franšiza.

4.2.3. Međunarodna zajednička ulaganja u RH

Od proglašenja samostalnosti 1991. godine, hrvatsku povijest obilježile su akvizicije, od kojih je većina obavljena postupkom privatizacije poduzeća u nekadašnjem društvenom, pa potom državnom vlasništvu. Poslovna spajanja bila su rijetka, djelomično i zbog toga jer u okružju nelikvidnosti, stečajeva i općenito nestabilnog makroekonomskog okruženja, koje je karakteriziralo hrvatsko gospodarstvo tih godina, poduzeća teško prihvaćaju rizike partnera u

zajedničkom pothvatu. Karakteristika hrvatskog gospodarstva od samostalnosti da danas je i postojanje javno-privatnih partnerstva. Poznato međunarodno javno-privatno partnerstvo je ono između vlade Republike Hrvatske i Orco property grupe sa sjedištem u Luksemburgu iz 2005. godine. Svrha partnerstva je bilo djelomično preuzimanje državnog udjela u Sunčani Hvar d.d. od strane Orco Property grupe. Zadnjih desetak godina sve češće se formiraju udruženja između velikih građevinskih poduzeća za izvedbu projekata u građevinarstvu, uključujući i (mega)infrastrukturne projekte u zemlji i inozemstvu (Grubišić, 2008.).

Članovi	Svrha	Iznos tem. kapitala / vrijednost projekta	Godina	Vrsta pothvata
EIG Kft. (EIG d.d.), Global Environment Fund (GEF), East West Partners (EWP)	Stjecanje i razvoj ekološki prihvatljivih energetskih postrojenja u središnjoj Europi	14 milijuna EUR vrijednost tri kogeneracijske energane (EIG), 19 milijuna EUR (GEF), upravljačka znanja (EWP)	2007.	Greenergy BV, Nizozemska, inkorporirani,
Institut građevinarstva Hrvatske d.d. i IPSA Institut Sarajevo d.o.o.	Laboratorijska i terenska ispitivanja u građevinarstvu, nadzor i konzalting, istraživanja novih materijala i tehnologija, akreditacija, certifikacija i standardizacija u građevinarstvu	-	2007.	inkorporirani
Bank of Tokyo Misubishi, Bayerische Landesbank, BNP Paribas, Citibank, Privredna banka d.d. Zagreb, Societe Generale Corporate & Investment Banking	Zajam INA-i d.d. za modernizaciju rafinerija	Iznos zajma 1 milijardu USD, dospijeće (5+1+1)	2007.	ugovorni
Feal, Alufexpack i Dalekovod	Preuzimanje 88% udjela u mostarskom Aluminiju	-	2007.	ugovorni
AD Plastik d,d. Solin (51%) i ZAO CK MFPG „Aerokozmička oprema", Petrograd, Rusija (49%)	Proizvodnja dijelova od plastičnih masa za potrebe AD Plastika	1 milijun rubalja	2007.	inkorporirani
Brodomerkur, Dalekovod, A3 d.o.o. (Split), Beindenegl (Metković)	Izgradnja nekoliko fakulteta i kampusa u sklopu Sveučilišta u Mostaru	51,13 milijuna EUR (investitor Vlada RH)	2007.	ugovorni
Elcon Marine d.o.o. Kastav s Kezia Group (SAD)	Povećanje obujma poslovanja u Elcon Marine u inženjeringu audio, video i rasvjetnih sustava na velikim kruzerima	-	2007.	ugovorni
Scholz AG i CIOS d.o.o.	Recikliranje metalnog otpada	35 milijuna kuna temeljni kapital + 230 milijuna kuna ulaganje u reciklažu metalnog otpada	2006.	inkorporirani
Končar i Elektrokontrol	Izgradnja hidroelektrane Mostarsko blato za potrebe Elektroprivrede HZ Herceg Bosne	28,12 milijuna EUR	2006.	ugovorni
LNG Hrvatska (25%), Total, Francuska (28,37%), OMV, Austrija(28,37%); RWE Transgas (15,95%), Geoplin, Slovenija (5,11%)	Izgradnja terminala za tekući plin	600-800 milijuna EUR	Pregovori od 2005., planirano osnivanje 2008.	inkorporirani

Tablica 4 – Primjeri nekih međunarodnih zajedničkih pothvata sa hrvatskim poduzećima (Izvor: Grubišić, 2008.)

Međunarodni zajednički pothvati imaju utjecaj na sve aspekte poslovanja pojedinog poduzeća. Prilikom ulaska u zajednički pothvat poduzeća razmišljaju u smjeru beneficija koje mogu proizići iz takve suradnje, bilo da se radi o smanjenju rizika, smanjenju troškova, stjecanju novih znanja itd.

	Kedačić, A. (2011)		Ćenan, D. (2006)	
	Prosječna ocjena	Standardna devijacija	Prosječna ocjena	Standardna devijacija
Smanjenje troškova poslovanja Vašeg matičnog poduzeća	2	0,89	3,00	1,41
Smanjenje rizika poslovanja Vašeg matičnog poduzeća	2	0,63	3,42	1,44
Razvoj i stjecanje novih tehnologija i know-how-a za Vaše poduzeće	2,2	0,98	3,08	1,73
Povećanje tržišnog udjela Vašeg matičnog poduzeća	2,8	1,6	2,42	1,38
Stjecanje i zadržavanje potrebnog kapitala i sirovina Vašeg poduzeća	2	0,89	2,91	1,45
Unaprjeđenje pregovaračkog položaja prema kupcima/ dobavljačima Vašeg matičnog poduzeća	3,2	0,75	2,67	1,37

Slika 12 – Utjecaj međunarodnih zajedničkih ulaganja na pojedine aspekte poslovanja hrvatskih poduzeća (Izvor: Bilas, Ćenan i Kedačić)

U oba istraživanja, na temelju anketnog upitnika postavljenog od strane autora, poduzeća su procjenjivala koliko je zajedničko ulaganje utjecalo na poboljšanje poslovanja matičnog poduzeća. Poduzeća su ocjenjivala poboljšanja pojedinih aspekata poslovanja ocjenama od 1 do 5, a dobiveni rezultati razlikuju se u oba istraživanja. Prema provedenom istraživanju Kedačić, najveću prosječnu ocjenu ima unaprjeđenje pregovaračkog položaja prema kupcima, odnosno dobavljačima (3,2) i povećanje tržišnog udjela (2,8). U drugom istraživanju, dvije kategorije u kojima su poduzeća stekla najveće prednosti, u odnosu na razdoblje prije zajedničkog ulaganja, su smanjenje rizika poslovanja (3,42) te rast i stjecanje novih tehnologija

i know-how-a. Zaključak je da i u jednom i u drugom slučaju poduzeća smatraju kako su generalno uspješnija nakon zajedničkog ulaganja.

ZAKLJUČAK

U svijetu u kojem procesi globalizacije i internacionalizacije imaju sve veći značaj, utjecaj međunarodnog okruženja na poduzeća je velik, a sve je dodatno ubrzano neprekidnim i sve bržim razvojem tehnologije. Važno je shvatiti kako ne postoji zemlja koja samostalno može zadovoljavati sve svoje potrebe stoga je značaj vanjske trgovine izniman, a glavni nositelji međunarodne robne razmjene su upravo poduzeća.

Osnovni razlog nastupa poduzeća na inozemnom tržištu je zadovoljavanje potreba stranog tržišta, odnosno povećanje prihoda kojim se ono može dodatno razvijati u svakom pogledu. Puno je faktora koji utječu na međunarodno širenje poslovanja. Pojedini autori razlikuju „push“ i „pull“ faktore, odnosno one koji privlače poduzeća na strana tržišta i one koji ih „tjeraju“ sa domaćeg. Moguće je razlikovati i interne te eksterne čimbenike.

Nakon donošenja odluke o širenju poslovanja na inozemna tržišta, poduzeće se treba opredijeliti za neki od oblika međunarodnog nastupa. Ovisno o vrsti i svojstvima proizvoda ili usluge koja se izvozi, vlastitim kapacitetima, geografskoj udaljenosti od stranog tržišta itd. poduzeće odlučuje kojom će strategijom pristupiti stranom tržištu. Osnovni oblik izlaska na neko inozemno tržište je izvoz, međutim ovisno o okolnostima u kojima se tvrtka nalazi ona se može koristiti i strategijama prodaje licence ili franšize ili pak pronaći partnera za neki od oblika međunarodnog zajedničkog pothvata. Strane direktne investicije su također način međunarodnog širenja poslovanja, ali prije donošenja odluke o investiranju treba istražiti stav vlade zemlje u koju se investira kao i moguća ograničenja vlasništva te zemlje.

Analizom je utvrđeno kako u RH većina poduzeća percipira razne barijere izlasku na strana tržišta, međutim zapreke internacionalizaciji poslovanja generalno opadaju proporcionalno s veličinom poduzeća, s tim da velika poduzeća, ponajprije zbog svoje ekonomske moći, imaju najmanje zapreke širenju poslovanja. Velika hrvatska poduzeća uz strategiju izvoza kao

primarnog plana, koristile su i strategije akvizicije i sklapanja inozemnih partnerstava dok su prodaja licence/franšize te direktne strane investicije i dalje rijetkost.

LITERATURA

1. AIK Invest: Osnivanje podružnice, raspoloživo na: http://www.aik-invest.hr/investicijski-vodic/osnivanje-trgovackog-drustva/osnivanje-podruznice/ [14.9.2018.].
2. Albaum G., Strandskov J., Duerr E. (2002): International marketing and export management
3. Andrijanić I. (2001): Vanjska trgovina, Zagreb, Mikrorad
4. Babić M. (1993): Međunarodna ekonomija, Zagreb, Mate
5. Belniak M. (2015): Factors Stimulating Internationalisation of Firms: An Attempted Holistic Synthesis
6. Bilas V., Ćenan D., Kedačić A. (2012): Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Međunarodna zajednička ulaganja u Republici Hrvatskoj, str. 29-40
7. CEPOR (2016): Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2016., raspoloživo na: http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/Cepor-izvjesce-2016-HR-web.pdf [14.9.2018.].
8. DZS (2018): Robna razmjena Republike Hrvatske s inozemstvom − privremeni podaci od siječnja do travnja 2018. i od siječnja do svibnja 2018., raspoloživo na: https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/04-02-01_04_2018.htm [14.9.2018.].
9. Erceg A., Čičić I. (2013): Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Franšizno poslovanje – stanje u Hrvatskoj, str. 323-335
10. Grbac, B. (2007): Načela marketinga, Rijeka, Solutio
11. Grubišić M. (2008): Parametri ocjene uspješnosti zajedničkih pothvata, magistarski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb
12. Hollensen S. (2008): Essentials of global marketing
13. Kolaković M. (2018): Strateški pristup izlasku poduzetnika na međunarodno tržište
14. Kotler P. (2002): Marketing Management

15. Kotler P., Keller K. L. (2007): Marketing management

16. Malenica N., Dorbić B. (2014): Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Internacionalizacija poslovanja, str. 65-74

17. Marković M. (1994): Međunarodni marketing, Split, Logos

18. Matić B. (2004): Međunarodno poslovanje, Zagreb, Sinergija

19. Matić B., Ćenan D. (2007): Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Analiza motiva za međunarodna zajednička ulaganja u Republici Hrvatskoj, str. 17-28

20. Mlikotin-Tomić D. (1986): Ugovor o franchisingu: suvremeni pravni okviri prometa usluga, Zagreb, Informator

21. Petričević P. (2015): Faktori utjecaja na internacionalizaciju malih i srednjih poduzeća, diplomski rad, Ekonomski fakultet, Split

22. Podravka d.d. (2018): Povijest Podravke po godinama, raspoloživo na: https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/povijest-podravke-po-godinama/#_year-1947 [14.9.2018].

23. Porter M. (1998): Competitive advantage : creating and sustaining superior performance with a new introduction

24. Rupčić N. (2003): Trendovi spajanja i preuzimanja u svjetskom poslovnom sustavu, raspoloživo na: http://bib.irb.hr/datoteka/148253.Trendovi_spajanja_i_preuzimanja_u_svjetskom_poslovnom_sustavu.pdf [14.9.2018.].

25. Škrtić M., Mikić M. (2009): Ekonomski pregled, Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća Republike Hrvatske, str. 290-311

POPIS TABLICA:

Tablica 1: Razlike između licence i franšize……..24

Tablica 2: Motivi za ulazak u zajednička međunarodna ulaganja……..27

Tablica 3: Pregled Podravkinog širenja poslovanja nakon privatizacije……37

Tablica 4: Primjeri nekih međunarodnih zajedničkih pothvata sa hrvatskim poduzećima…….43

POPIS SLIKA:

Slika 1: Faktori internacionalizacije.....14

Slika 2: Oblici izvoza…….17

Slika 3: Motivi koji utječu na internacionalizaciju poslovanja……...32

Slika 4: Motivi koji imaju slab utjecaj na internacionalizaciju poslovanja…….33

Slika 5: Interne barijere internacionalizaciji poslovanja MSP……...34

Slika 6: Eksterne barijere internacionalizaciji MSP……...35

Slika 7: Strategija nastupa na globalnome tržištu hrvatskih MSP……..38

Slika 8: Robna razmjena s inozemstvom od travnja 2017. do travnja 2018……39

Slika 9: Struktura izvoza s obzirom na veličinu poduzeća u 2015. godini……..40

Slika 10: Povijest franšiznog poslovanja u Hrvatskoj……...41

Slika 11: Udjeli franšiznih sistema prema sektorima u 2012. godini……..42

Slika 12: Utjecaj međunarodnih zajedničkih ulaganja na pojedine aspekte poslovanja hrvatskih poduzeća……....44

SAŽETAK

U svijetu globalizacije i internacionalizacije utjecaj međunarodnog okruženja na poduzeća je sve veći. Niti jedna zemlja nije samostalno ne može zadovoljavati sve potrebe svog stanovništva stoga je vanjska trgovina nužnost. Poduzeća su nositelji međunarodne robne razmjene. Postoje brojni faktori koji utječu na odluku poduzeća da internacionalizira svoje poslovanje, a glavni motiv je povećanje dobiti koje omogućuje daljnji razvoj. Izvoz je najosnovnija strategija inozemnog širenja poslovanja, a moguće je i da se poduzeća opredijele za prodaju licence/franšize, uđu u međunarodna zajednička ulaganja ili se pak odluče na strane direktne investicije ulaganjem u vlastite pogone u inozemstvu. U RH izvoz je glavna strategija kako velikih tako i malih i srednjih poduzeća, a velika poduzeća uspješno su penetrirala na inozemna tržišta akvizicijama i sklapanjem međunarodnih partnerstava. Na području izvoznih franšiza i licenci te stranih direktnih investicija moguć je veliki napredak.

Ključne riječi: međunarodno širenje poslovanja, izvoz, akvizicija, poduzeća u RH

SUMMARY

In the world of globalization and internationalization, influence of the international environment on enterprises is increasing. There is no country that can meet all the needs of its population alone, so foreign trade is necessity. Enterprises are the carriers of international commodity exchanges. There are many factors that influence the company's decision to internationalize its business, and the main motive is to increase profits that will allow further development. Export is the most basic strategy of foreign business expansion, and it is also possible for companies to choose to sell licenses/franchises, enter into international joint ventures or opt for foreign direct investment strategy by investing in their own overseas businesses. In the Republic of Croatia export is the main strategy of both large and small and medium-sized enterprises, and large companies have successfully penetrated foreign markets through acquisitions and international partnerships. There is opportunity for great progress in the area of export franchises and licenses and foreign direct investments.

Key words: international expansion of business, export, acquisitions, companies in Croatia