Strategije širenja poslovanja na međunarodnom tržištu-akvizicija ili izvoz?

Čubrić, Antonia

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:124:773781

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČLIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

Završni rad

Strategije širenja poslovanja na međunarodnom tržištu-akvizicija ili izvoz?

Mentor:

doc. dr. sc. Josip Visković

Student:

Antonia Čubrić

Split, rujan 2018.

Sadržaj:

1. UVOD 4

1.1. Definiranje problema istraživanja 4

1.2. Ciljevi rada 5

1.3. Metode rada 5

1.4. Struktura rada 6

2. STRATEGIJE ŠIRENJA POSLOVANJA PODUZEĆA 7

2.1. Motivi za internacionalizaciju poslovanja 7

2.2. Prednosti koje strano tržište donosi nad domaćim tržištem 9

3. USPOREDBA IZVOZA I AKVIZICIJE 12

3.1. IZVOZ 12

3.1.1. Nedostaci izvoza 13

3.1.2. Značenje izvoza za gospodarstvo 14

3.1.3. Zašto je izvoz važan za gospodarstvo RH? 15

3.1.4. Kada odabrati izvoz kao primaran oblik izlaska na strano tržište? 16

3.2. AKVIZICIJA 17

3.2.1. Faze akvizicijskog procesa 19

3.2.2. Moguće koristi od spajanja i akvizicija 21

3.2.3. Nedostaci procesa akvizicije 21

3.2.4. Razlozi zbog kojih poduzeća ulaze u transakciju akvizicije 22

3.2.5. Uspješnost akvizicije 25

3.2.6. Problemi vezani za spajanja i akviziciju 26

4. STUDIJA SLUČAJA-AKVIZICIJA I IZVOZ 29

4.1. Haleko OHG (današnji Multipower) 30

4.2. Proces akvizicije 30

4.3. Mali poduzetnici u izvoznim aktivnostima 34

5. ZAKLJUČAK 37

6. LITERATURA: 39
6.1. Internet izvori 40
6.2. Popis tablica 42
6.3. Popis slika 42
7. SAŽETAK 42
7.1. SUMMARY 43

1. UVOD

1.1. Definiranje problema istraživanja

Za neka poduzeća je domaće tržište ili malo, ili ne nalaze svoje kupce ili pak ne donosi dovoljno profita pa su primorani okretati se izvozu i stranim tržištima. Proces internacionalizacije nije jednostavan i često je otežan zbog mnogobrojnih različitosti pa je vrlo važno dobro analizirati na koji način će to odraditi. Isto tako, nisu sva poduzeća dobri kandidati za izlazak na strana tržišta pa je vrlo važno i razmotriti sve rizike koje ono donosi.

Što se tiče samog načina izlaska na strano tržište, postoje brojni načini i strategije, u ovom radu će biti uspoređena dva od njih mnogo. Sagledat će se izvoz, kao najjednostavniji način izlaska na strano tržište, i akvizicija, kao nešto kompliciraniji način, usporediti će se i donijeti zaključak koji je povoljniji za koje korisnike i koji je korišteniji u RH. Kako bi bilo jasnije o čemu će se pričati, u prvom dijelu rada bit će definirani pojmovi izvoz i akvizicija.

Zašto bi uopće poduzeća izlazila na strano tržište? Osnovni razlog tome je postojanje potencijalne potražnje izvan dosadašnjih dometa za koju poduzeće smatra da može uspješno zadovoljiti. Uz to postoji niz motiva koje poduzeće mogu potaknuti na međunarodno poslovanje. Najvažniji faktori, odnosno motivi za uključivanje u međunarodnu razmjenu su, prema Markoviću[1]: ostvarivanje dobiti, razvoj i rast poduzeća, bolja iskorištenost proizvodnih kapaciteta, mogućnost većeg zapošljavanja, marketinška sposobnost poduzeća, poduzetnički motivi u poduzeću, inovacija proizvoda te zasićenost domaćeg tržišta.

Osim velikog broja pogodnosti koje internacionalizacija poslovanja pruža postoji i velik broj zapreka i problema. Isto tako, sva poduzeća nisu kandidati za ulazak na strano tržište. Prilikom donošenja odluke bitno je razmotriti sve rizike koje donosi internacionalizacija. Sve navedeno će biti detaljno objašnjeno u daljnjim poglavljima.

[1] Marković M., (1994): Međunarodni marketing, Split, Logos

1.2. Ciljevi rada

Cilj rada je objasniti načine širenja poslovanja na međunarodna tržišta s naglaskom na akviziciju i izvoz. Kroz rad će biti uspoređivane dvije navedene strategije te će se na temelju navedenoga zaključiti koja od njih je bolja za pojedina poduzeća, koja se kada koristi te koje su im prednosti i nedostaci.

1.3. Metode rada

Pri istraživanju i donošenju rezultata istraživanja koristiti će se niz metoda koje će u nastavku biti objašnjenje. Rad će se sastojati od teorijskog i empirijskog dijela koji će biti studija slučaja, odnosno, primjer iz prakse u RH.

Teorijski dio će biti sastavljen pomoću metode analize stručne literature koja je navedena, raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente. Zatim, koristit će se metoda sinteze iste, podrazumijeva znanstveno istraživanje i objašnjavanje stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije.

Upotrijebiti će se i induktivna metoda koja podrazumijeva donošenje zaključka o općem sudu, na temelju pojedinačnih činjenica, deduktivna metoda koja predstavlja izvođenje pojedinačnih sudova iz općih činjenica. Indukcija je početni, a dedukcija završni proces u znanstvenim spoznajama, jer spoznaja počinje pojedinačnom spoznajom posebnog, a završava deduktivnom sistematskom spoznajom posebnog na temelju općeg. Zatim, metoda komparacije koja se odnosi na usporedbu istih ili srodnih činjenica, te utvrđivanje sličnosti i razlika među njima te najstarija je i najjednostavnija znanstvena metoda klasifikacije koja podrazumijeva sistematsku i potpunu podjelu općeg pojma na posebne. Kako bi teoretski dio bio primijenjen u praksi, za kraj će se napraviti studija slučaja kojom će se analizirati usporedba ova dva načina izlaska na strano tržište te u primjeru iz Hrvatske prikazati poduzeća koja su ih koristila, kakvo je stanje prije i nakon njih, te koji su im boljitci u budućnosti primjenom istih.

1.4. Struktura rada

Rad će se sastojati od četiri dijela. U uvodnom dijelu će biti definirani problemi istraživanja izlazaka na inozemno tržište s posebnim naglaskom na izvoz i akviziciju kao osnovne koji se uspoređuju, ciljevi rada, metode rada koje će se koristiti te struktura rada, odnosno, od kojih segmenata će se rad sastojati.

U drugom, teorijskom dijelu, biti će detaljno objašnjeni pojmovi o kojima se piše, dakle, pojasniti će se izvoz i akvizicija kao problematika ovoga rada. Navesti će se prednosti i nedostaci oba načina izlaska na strano tržište koji se obrađuju, pojasniti će se kako doprinose na gospodarstvo općenito i konkretno na primjer Republike Hrvatske, nabrojiti će se najvažnije podijele oba oblika.

U trećem, empirijskom dijelu, dati će se primjer firmi iz prakse koji primjenjuju ili su primjenjivali u poslovanju pojmove koji se obrađuju. Konkretan primjer u RH koji će se razmotriti je akvizicija u kojoj je tvrtka Atlantic Grupa d.d. preuzela tvrtku Haleko OHG. Predočiti će se i uvid u poslovanje koji prikazuje koliko to je ili nije bilo uspješno i zašto. Također će se dati primjer malog poduzeća Include d.o.o. koje se okrenulo izvozu te na taj način povećava svoje prihode i širi poslovanje.

Četvrti dio je posvećen izlaganju svih bitnih činjenica, spoznaja i stavova koji su proizašli iz istraživanja problematike.

2. STRATEGIJE ŠIRENJA POSLOVANJA PODUZEĆA

2.1. Motivi za internacionalizaciju poslovanja

Pojam internacionalizacije poslovanja u najužem smislu riječi podrazumijeva svaki čin prelaska međunarodnih granica s određenim poslovnim interesom.[2] Zašto bi poduzeća uopće izlazila na druga, tuđa tržišta kad imaju svoje jedno koje im je već poznato? Koji su zapravo razlozi izlaska na strana tržišta? Upravo ta pitanja se postavljaju kad je u pitanju internacionalizacija. Razloga je mnogo, a ovdje će se pokušati objasniti samo neka, po nekim kriterijima najvažnija.

• Manja ovisnost o domaćem tržištu i bolja disperzija rizika

Jednostavno se ta grana na domaćem tržištu nije dovoljno razvila, nije prepoznata kao kvalitetna i ne opstaje. Potrebno je nešto učiniti kako bi i dalje poslovali ili pak mogu odustati i ugasiti svoje poslovanje. Ukoliko se nađu kao dobar kandidat za strano tržište, mogu se nositi sa svim rizicima koje ono donosi, iskušat će poslovanje i na drugoj strani. Rizik će, ukoliko rade na dva različita mjesta, biti manji jer, ukoliko na jednom ne budu prepoznati, veća je mogućnost da će ih drugdje prepoznati i njihovo poslovanje može biti uspješno. Ukoliko su samo na jednom tržištu, a poslovanje im ″ne ide glatko″, vrlo je vjerojatno da će morati nešto mijenjati ako misle nasaviti radili, ili će se pak morati ugasiti.

• Jačanje konkurentnosti na domaćem tržištu, spremniji za konkurenciju koja dolazi na domaće tržište

Ukoliko se tvrtka izlaže riziku na inozemnim tržištima, bit će itekako spremna i za konkurenciju koja se javlja da domaćem tržištu, ako osim inozemnog nastave poslovati i na domaćem tržištu. Suočit će se sa raznim oblicima inovacija na različitim područjima od tehnologije, marketinga, monopola pa do nelojalne konkurencije i načina na koji se ne treba poslovati.

• Povećanje izvoza jača konkurentnost proizvoda/usluga tvrtke kao preduvjeta uspješnog funkcioniranja u okviru zajedničkog europskog tržišta

[2] http://www.een.hr/upload/aaa/internacionalizacija-brosura-hgk.pdf; 20.05.2018.

Na ovaj način tvrtka zauzima veći tržišni udio domaćeg, ali i stranog tržišta. Kako? Pa, širenjem je prepoznata na novim područjima, pretpostavka je da ima više kupaca, time joj rastu i prihodi, služi se većom količinom novca, može ulagati u nove stvari npr. nove, do sad ne korištene, maretinške aktivnosti, nove tehnologije, stručnjake i sl. Svim tim što je navedeno dolazi do veće konkurentnosti i same prepoznatljivosti branda te tvrtke. Možda ljudi nisu kupili ništa što ta firma proizvodi, ali su čuli za nju i imaju neko mišljenje što je već velik napredak jer su upravo to možda potencijalni kupci/korisnici.

• Nove mogućnosti iz međunarodnog poslovanja

Novo okruženje svakako može biti korisno, ukoliko ga tvrtka dobro iskoristi i snađe se. Osim plasiranja proizvoda i usluga, međunarodno poslovanje omogućuje nova poznanstva, nova partnerstva, učenje iz tuđeg poslovanja, inovacije na poručju tehnologije i marketinga sudjelovanje u raznim konferencijama, put ka novim tržištima, prepoznatljivost branda i još mnogo toga što vodi razvoju poslovanja i povećanju profita.

• Praćenje globalnih trendova, inoviranje vlastitih rješenja – benchmarking u međunarodnom okruženju

Kako je već spomenuto, poduzeća imaju mogućnost razvoja na svim područjima, ovisno o tome kome se žele okrenuti i kako će se snaći u novom okruženju. Također, ono ih može potaknuti na nova razmišljanja i nova stvaranja ili pak unaprjeđenje starih proizvoda/usluga. Svakako, novi će ih proizvođači potaknuti na razmišljanje i kreativnost. Kad se firma već usavrši i dođe do novih saznanja, razradi ideje i provede ih u djelo, moći će se uspoređivati sa ″starosjediocima″ na tržištu. Tu se javlja pojam benchmarking[3], proces mjerenja i uspoređivanja kompanijinih operacija, proizvoda i usluga s najboljima, bilo unutar kompanijina područja djelovanja ili izvan njega.

• Lakši pristup globalnom tržištu zahvaljujući razvoju različitih modela financiranja, prisutnosti interneta i dogovaranjem trgovinskih sporazuma

Kako bi potakli razne modele internacionalizacije, države sufinanciraju i omogućuju manjim tvrtkama da se razviju u tom smjeru. Naravno, cilj im je jedinstven, razvoj gospodarstva i povećanje BDP-a. Cilj je omogućiti lakši pristup financijskim instrumentima malim i srednjim poduzećima kako bi rastao njihov doprinos povećanju europskog BDP-a. Ako se uzme u obzir da mala i srednja poduzeća zapošljavaju više od 65 posto europskog

[3] http://www.poslovni.hr/leksikon/benchmarking-79, 20.5.2018.

stanovništva te da je i praksa samozapošljavanja sve veća, ne čudi što je Europska komisija inicijativu odlučila podržati s rečenim programom vrijednim 2,5 milijarda eura.[4]

2.2. Prednosti koje strano tržište donosi nad domaćim tržištem

Mogu se navesti sljedeće prednosti[5] koje strano tržište ima nad domaćim:

a) Ostvarivanje dobiti (profita)

Valja istaknuti da je poduzeće profitom motivirano tek onda kad je profit na domaćem tržištu jednak onom na stranom tržištu. Ukoliko to nije tako, išlo bi se u gubitak, što, naravno, nikome nije cilj. Nema jačeg interesa od profita. Kako je rekao jedan slovenski ekonomist u svojoj knjizi: ″Proizvodi se sve što se dade prodati uz maksimalni profit.″ [6] Može se zaključiti da su pouzdana razina profita i optimalna stopa rasta poduzeća među odlučujućim ciljevima i motivima što potiče na internacionalizaciju.

b) Razvoj i rast poduzeća

Ovo su uglavnom motivi bitni za politiku širenja poslovanja ka inozemstvu. Osnovna je težnja svih suvremenih poduzeća tržišne ekonomije. Što je veća povezanost gospodarstva jedne zemlje sa svjetskim gospodarstvom, to je i veći utjecaj ekonomskih odnosa na unutrašnja gospodarska kretanja i gospodarski rast te zemlje. Ako uz to pridodamo da međunarodnja suradnja i poslovanje domaćih tvrtki donosi rast društvenog proizvoda ili nacionalnog dohoka, definitivno možemo zaključiti da ovakvo poslovanje čini važne elemente u gospodarskom rastu poduzeća. Obilježje suvremenog poslovanja svakog poduzeća je da svojom veličinom i moći, tržišnim udjelom, ima sposobnost utjecati na potražnju. Tako rastući opseg poduzeća u međunarodnim odnosima omogućuje uspostavu nadzora nad dijelom međunarodnog tržišta i takvo poduzeće je dobar kandidat svojoj državi za suradnju.

c) Bolja iskorištenost proizvodnih kapaciteta

Ako je poduzeće steklo velik tržišni udio, djeluje na većem području što se tiče vanjskog i unutarnjeg tržišta, može se pretpostaviti da je riječ o većem iskorištavanju proizvodnih

[4] Publikacija HGK, Internacionalizacija i mogućnosti financiranja, dostupno na: https://www.hgk.hr/internacionalizacija-i-mogucnosti-financiranja-najava, 20.5.2018.
[5] Marković M., (1994.): Međunarodni marketing, Logos, Split
[6] Černe F., (1974.): Teoretični problemi naše družbene in gospodarske ureditve, Mladinska knjiga

kapaciteta. Empirijski[7] je dokazano da se u pojedinim zemljama koje su orijentirane inozemnom poslovanju, na bilo koji način, grade novi kapaciteti kako bi se mogla zadovoljit domaća i inozemna potražnja. Očito je prisutna masovna proizvodnja koja smanjuje troškove po jedinici, posebno fiksne troškove. Zbog toga se smanjuju prodajne cijene proizvoda koje daju prednost poduzeću nad konkurencijom.

d) Mogućnost većeg zaposlenja

Ako se šire proizvodni kapaciteti, logično je da je potrebna nova radna snaga. Dakle, inozemno poslovanje potiče nova zaposlenja svih sektora.

e) Marketinška sposobnost poduzeća

Ako poduzeće ima dobar marketing na domaćem tržištu, ne mora značiti da će ono isto to koristiti na inozemnom, već da uz malu modifikaciju nastupi i na međunarodnom jer ono tako zahtjeva. To može biti jedan od ciljeva i motiva za izlaskom na strana tržišta. Uloga marketinga kao poslovne funkcije u uspostavi izlaska na strana tržišta je da definira strategijsku poziciju u sadašnjosti na domaćem i inozemnom tržištu i formulira poželjnu strategijsku poziciju kao realni cilj u budućnosti.

f) Inovacija proizvoda

Inovacija proizvoda se očituje u tome da se u stvaranju novog proizvoda, što je više moguće, zadovolje potrebe potrošača na međunarodnom tržištu koje se uvelike mogu razlikovati od onih na domaćem iz raznih razloga, npr. zemlja u kojoj se prodaje je razvijenija pa su i potrošači moderniji, dozvoljene su neke kemijske supstance koje u vlastitoj nisu itd. Pri tom treba biti oprezan te se prilagoditi propisima u stranoj zemlji.

g) Poduzetnički motiv u poduzeću

Ako se poduzeće odlučilo na međunarodno poslovanje, biti će primorano koristiti nove ideje kako bi bilo konkurentno i kako bi se istaknulo među mnoštvom. Da bi dobilo prikladan proizvod/uslugu, koristit će se načelom konkurencije, poduzetništva i motiviranosti. Racionalnije će se koristiti radom, kapitalom i resursima te će na temelju tržišnih potreba vršiti planiranje, a ne obratno. Prema Porteru (1985.), smatra se da kupci uoče i cijene konkurentsku prednost te je nagrade svojom potrošačkom aktivnosti. Poduzeće s puno inovatora ima itekakvu prednost na tržištu. To itekako može biti motivator da se poduzeće

[7] Marković M., (1994): Međunarodni marketing, Split, Logos

pojavi i na stranom tržištu. Ono svojom spremnošću da prihvati rizik i voljom da preuzme napor dokazivanja, otvara prostor za realizaciju ideje i pretvara upotrebnu u tržišnu vrijednost.

h) Zasićenost domaćeg tržišta

Ukoliko je domaća konkurencija jaka i brojna, a domaće tržište usko ili zasićeno, svakako da će se poduzeće okrenuti inozemnom poslovanju. Naravno, važno je da ono ima proizvod/uslugu prilagođen međunarodnom tržištu i potrošačima, inače ne može parirati tamošnjim proizvođačima.

i) Međunarodno poslovanje radi deviza

Poduzeće se u danom trenutku mora okrenuti inozemnom poslovanju kako bi takvim poslovanjem pridobilo priljev deviza u svoju državu. To se radi zbog tzv. nacionalnih interesa. Npr. u Jugoslaviji su naša poduzeća izvozila robu ″pod svaku cijenu″ kako bi privukli strane devize. Takvo poslovanje nerijetko donosi gubitke i roba se daje u bescjenje, svaštarenje robom ruši ugled i potiče se nelojalna konkurencija, a poslovanje ne daje korist niti izvoznicima niti društvu. Takav način poslovanja danas nije poželjan, ali je vrijedno spomenuti ga.

j) Prednost stranoga pred domaćim tržištem

Osim nabrojenih, postoje još mnogi motivi za izlazak na strana tržišta. Tako poduzeće disperzira rizik putem prodaje na više tržišta. Ako mu ne ide prodaja na jednom tržištu, ići će na drugom. Isto tako, izvozom poduzeće poboljšava svoj image u inozemstvu, a među konkurentima iz svoje zemlje. Također, može postići više cijene i sl.

3. USPOREDBA IZVOZA I AKVIZICIJE

3.1. IZVOZ

Izvoz [8] (eng. *export*) „Označava količinu robe, dobara, usluge, tehnologije, licenca i autorskih prava, koje je država u stanju proizvesti i izvoziti u inozemstvo. Većina današnjih bogatih zemalja (kao što su Japan, SAD, Njemačka) je stekla bogatstvo kroz izvoz svojih proizvoda u inozemstvo. Ako je vrijednost izvoza veća od vrijednosti uvoza, razlika pridonosi povišenju bruto domaćeg proizvoda (BDP).“

Za izvoz se može reći da je najčešći početni oblik izlaska na inozemno tržište koji se koristi. Pored toga, najjednostavniji je, najlakši, najjeftiniji i ne zahtjeva nikakve promjene unutar poduzeća. Zato se često koristi prije svih ostalih kako bi ″probili led″ njime te se okušali u novim pothvatima. Pod samim pojmom izvoza[9] se podrazumijeva prodaja i isporuka robe u inozemstvo ili obavljanje različitih usluga u korist drugih zemalja i njihovih rezidenata uz naplatu istih. Razlikuju se izvoz roba i izvoz usluga ili tzv. vidljivi i nevidljivi izvoz.

Izvozom se potiče međunarodna podjela rada, odnosno specijalizacija proizvodnje u određenim državama. Specijalizacija za određenu vrstu proizvoda i usluga temelji se na prirodnim ili stečenim relativnim prednostima pojedinih zemalja za proizvodnju određene vrste dobara, čime se povećava proizvodnost rada i smanjuju troškovi proizvodnje dobara i usluga koje se razmjenjuju među zemljama sudionicama u razmjeni. Povećanje izvoza za sobom nosi niz prednosti. Ukoliko se poveća izvoz, paralelno se povećava i tržište te zemlje te joj je omogućeno distribuirati svoje proizvode i usluge drugim korisnicima. Također, u tom slučaju dotadašnji proizvodni kapaciteti nisu dovoljni pa ih je potrebno povećati. Sukladno povećanju proizvodnje se zapošljavaju novi ljudi koji si sad priskrbljuju i veće dohotke. Uz to, kako zemlja postaje konkurentnija na stranom tržištu, pri uvozu postiže i niže cijene za one proizvode i usluge koje sama ne može proizvesti. Svime navedenim se ubrzava ekonomski rast i blagostanje u zemlji.

Isto tako, ako je jeftinije proizvoditi neki proizvod/uslugu u drugoj zemlji od nacionalne, poduzeća će se okrenuti tome umjesto da tu istu aktivnost obavljaju na domaćem terenu.

[8] https://hr.wikipedia.org/wiki/Izvoz , 18.5.2018.
[9] http://www .enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=28396, 17.7.2018.

Mnoga gospodarstva potiču izvozne aktivnosti te im čak olakšavaju izlaz na strana tržišta na način da im se omogućuju razni krediti s povoljnijim uvjetima, porezne olakšice, porezna oslobođenja, nepovratna sredstva i sl.

Također, svaka zemlja će izvoziti ono što sama može proizvesti, a da radi bolje od drugih zemalja. Isto tako, uvesti će ono što ne može sama proizvesti dobro kao neka druga zemlja. Ovaj proces se naziva načelo komparativnih prednosti[10] i omogućava zemljama da se specijaliziraju za neku određenu djelatnost u kojoj će biti bolji od drugih.

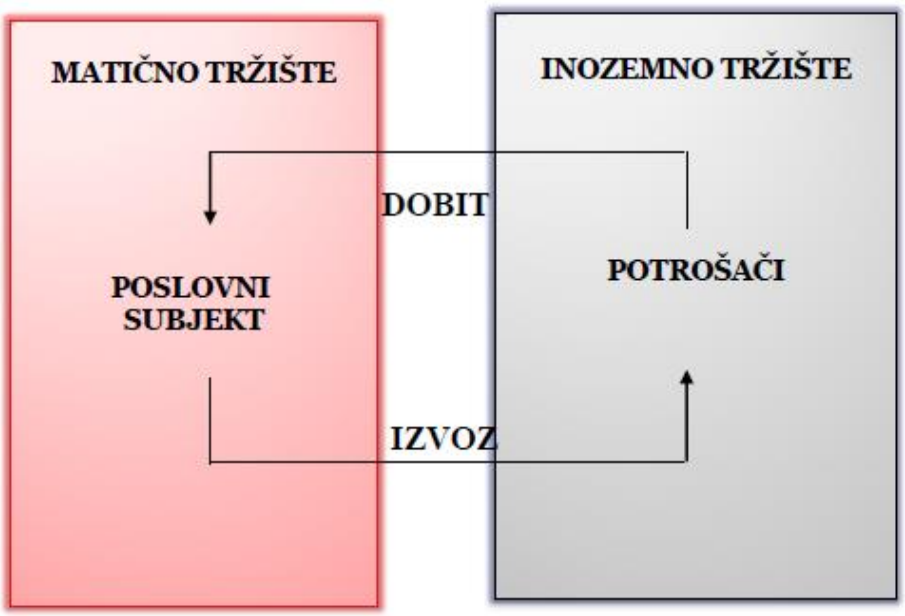
Izvozna orijentacija zemlje ostvaruje se kroz strukturu proizvodnje, učinkovitu organizaciju promidžbu izvoznih aktivnosti te u pravilu rezultira bržim rastom cijeloga gospodarstva. Pritom velike zemlje u pravilu imaju manji udio izvoza u domaćoj proizvodnji nego manje zemlje, budući one mogu same proizvesti i tako imati raznovrsniju proizvodnju pa veći dio potreba mogu zadovoljavati vlastitim proizvodima.

3.1.1. Nedostaci izvoza

Iako postoje brojne prednosti u strategiji izvoza, isto tako se može naići i na nedostatke koji otežavaju ili onemogućuju izvoz poduzećima koja su namjeravala ovim kanalom pristupiti stranom tržištu. Neka od njih će biti navedena u nastavku.[11]

- Ograničene informacije o stranim tržištima
- Potencijalni troškovi ulaznih barijera (transportni troškovi, carine, kvote...)
- Pravni problemi vezani uz licence, obveze, ugovore i sl.
- Mogućnost odbijanja potražnje za proizvodima i neprijateljski raspoloženom konkurencijom
- Fizička udaljenost proizvodnje od prodaje → dugo vremena za reakciju na tržišni feedback
- Različitost kultura i običaja
- Rizik deviznog tečaja i dr.

[10] Munivrana T., (2017.): Strategija širenja poslovanja na međunarodnoj razini na primjeru velikih poduzeća RH, prema Ricardo D., (1817.): Načela političke ekonomije i oporezivanja
[11] http://profitiraj.hr/strategija-izvoza-na-strana-trzista/, 11.8.2017.



Slika 1: Kako izvoz funkcionira?

Izvor: http://www.efos.unios.hr/strategija-ulaska-nainozemno-trziste/wp-content/uploads/sites/278/2013/04/5.-predavanje.pdf, 11.8.2018.

3.1.2. Značenje izvoza za gospodarstvo

Izvoz je, kako je već navedeno, najjednostavniji oblik izlaska na inozemno tržište koji sa sobom nosi najmanje rizike i troškove pa se koristi kao prvi korak ka internacionalizaciji.

Moguće ga je podijeliti na mikro i makro razinu na koju se manifestira:

1. **Mikro razina**

- Smanjenje ovisnosti o domaćem tržištu
- Disperzija rizika
- Otvara mogućnosti uključivanja u druge oblike međunarodnog poslovanja
- Smanjenje proizvodnih troškova (ekonomija obujma)
- Stabilizacija fluktuacije potražnje

2. **Makro razina**

- Doprinosi gospodarskom razvoju
- Devizne rezerve
- Omogućava potrebnu razinu uvoza uz uravnoteženu vanjsko-trgovinsku bilancu
- Stvara pozitivnu percepciju o konkurentnosti gospodarstva na domaćem tržištu

Što se tiče načina kojim se izvozi, proizvodno poduzeće može samostalno obavljati izvoz svojih proizvoda (direktni izvoz) ili pak to može prepustiti nekom drugom poduzeću (indirektni izvoz)

3.1.3. Zašto je izvoz važan za gospodarstvo RH?

Kako je izvoz važan za svako gospodarstvo moglo se zaključiti iz prethodnog odjeljka. Kako je to stvarno tako biti će tumačeno na primjeru Republike Hrvatske kojoj izvozne aktivnosti posebno utječu na razinu BDP-a, ali i konkurentnost na tržištima. Isto tako, povećanjem izvoza se paralelno povećava proizvodnja, a time otvaraju nova radna mjesta te se smanjuje nezaposlenost. Također, zbog financijskih i drugih ograničenja domaćeg tržišta, jedino izvozno orijentirana ekonomija može maloj zemlji jamčiti dugoročno održiv gospodarski rast. Zemlje kojima su ekonomije izvozno orijentirane se brže oporavljaju u recesiji od ostalih, a njihove recesije traju kraće i za posljedicu imaju manji broj zatvorenih radnih mjesta jer uvijek mogu računati na strano tržište koje ih opskrbljuje ukoliko im vlastito zakaže. Uz to, izvoz povećava devizne rezerve i, isto tako, ima utjecaj na razinu deficita državnog računa.

Unaprjeđuje kompetitivne prednosti zemlje usvajanjem novih znanja i tehnologija koje do tad nisu bile korištene u poslovanju što je vrlo važno pratiti jer, ukoliko se zaostaje za konkurencijom po pitanju novih znanja i tehnologija, vrlo je vjerojatno da će se izgubiti prednost na tržištu zbog neažurnosti i nepraćenja trendova. Izvozna orijentacija jača ukupnu konkurentnost zemlje te stvara pozitivnu percepciju o funkcioniranju njezina gospodarstva. Takva društva su stabilnija u svom poslovanju i imaju tendenciju održivog razvoja.[12]

[12] http://gd.mvep.hr/hr/o-hrvatskom-izvozu; 12.7.2018.

Oko 15% poduzeća u Hrvatskoj izvozi, ta poduzeća zapošljavaju 51% zaposlenih u svim poduzećima, investiraju 62%, ostvaruju oko 66% od ukupnih prihoda od prodaje, te u razvoj ulažu čak oko 73% sredstava od ukupno ulaganih sredstava u razvoj. Također ostvaruju dobit od 76%. Rast takvih zdravih i naprednih poduzeća čini ukupnu hrvatsku ekonomiju snažnijom.[13]

3.1.4. Kada odabrati izvoz kao primaran oblik izlaska na strano tržište?

Izvoz će se odabrati kao primaran oblik izlaska na strano tržište ako dosadašnje nacionalno tržište nije dovoljno veliko ili je pak premalo za trenutačne kapacitete poslovnog subjekta. Na ovaj način subjekt ulazi u veća i razvijenija gospodarstva od dotadašnjega te ima više potencijala za rast i razvoj. Mnogobrojna konkurencija i različitost tržišta omogućavaju mu inovacije i prilagodbu drugim potrošačima te samim time i napredak i, eventualno, daljnje širenje. Isto tako, ukoliko se desi da je konkurencija na domaćem tržištu prevelika pa subjekt ne može poslovati dobro ili je na gubitku, može se okušati izvan nacionalnog tržišta kako bi se izbjegla zasićenost tržišta.

Ukoliko ″država primatelj″, ona u koju se izvozi, nema velikih ograničenja i prepreka vezano za izvoznike, tada je subjektu prihvatljivo okrenuti se izvozu. U protivnom, jednostavnije je naći neki drugi oblik jer izvoz može donijeti samo probleme pri poslovanju ili čak gubitke.

Ako matična lokacija proizvodnje ima troškovnu prednost u odnosu na ciljno inozemno tržište, tada će se isplatiti izvoziti. No, ako je jeftinije preseliti proizvodnju u državu gdje su ciljani potrošači, tada se neće okretati izvozu, već će se pristupiti selidbi proizvodnje ili nekim drugim načinima.

Kada prilagodba tržištu nije ključni element stvaranja konkurentske pozicije, tada se vrlo lako može okrenuti izvozničkim aktivnostima. Odnosno, ako se smatra da izvoz neće naškoditi konkurentnosti te da će jednako ili bolje poslovati u inozemstvu kao i u nacionalnoj državi, subjekt je dobar kandidat za izvozne aktivnosti.

[13] Ibid

3.2. AKVIZICIJA

Akvizicija[14] (eng. aquisition) je proces kupovine odabranih,"target", poduzeća u kojem jedno poduzeće, preuzimatelj, postaje vlasnikom drugog, "targeta". Ukoliko "target" ne želi biti preuzet, a preuzimatelj svejedno dostavi ponudu onda se takvo preuzimanje naziva neprijateljskim. U obrnutom slučaju, kada su se dvije strane dogovorile, preuzimanje se naziva prijateljskim. Može se definirati i kao poseban oblik poslovnih spajanja dviju ili više poslovnih jedinica u jednu.

U najširem smislu akvizicija poduzeća označava svako stjecanje druge tvrtke ili većeg udjela u vlasničkoj glavnici druge tvrtke od strane tzv. akviziterske tvrtke bez obzira na to je li to stjecanje ostvareno kupnjom imovine ili vlasničkog udjela preuzete tvrtke ili pak udruživanjem vlasničkih interesa.

U užem smislu akvizicija označava stjecanje neke tvrtke od strane druge tvrtke kupnjom njezine cjelokupne imovine ili kupnjom njezine vlasničke glavnice, odnosno većinskog udjela u njenoj vlasničkoj glavnici.

Tri su najvažnija događaja presudno utjecala na ekspanziju međunarodnih spajanja i akvizicija. Bili su to: stvaranje Jedinstvenog Europskog Tržišta (JET) kojem je prethodilo uvođenje Eura, Azijska kriza iz godine 1997. i korištenje modela dioničke vrijednosti korporativnog upravljanja.[15]

Uvođenje Eura i stvaranje Jedinstvenog Europskog Tržišta je doprinijelo da se europske kompanije mogu spojiti, zbog Azijske krize su poduzeća zapadnih europskih zemalja mogli kupiti azijska poduzeća, dok su radi modela dioničke vrijednosti bili primorani na obustavu sporednih aktivnosti i koncentraciju samo na osnovne.

Važno za naglasiti je da prilikom provođenja akvizicije, akvizitersko poduzeće mora platiti veću cijenu od fer tržišne vrijednosti ciljanog poduzeća, zbog mogućnosti porasta vrijednosti akviziterskog poduzeća nakon procesa akvizicije. Razlog tome je jer fer tržišnu vrijednost ciljane tvrtke mogu postići u svakom trenutku na tržištu pa dolazi do potrebe za njihovom motivacijom. Ta motivacija se postiže kroz akvizicijsku premiju. Dakle, cijena akvizicije koju je potrebno platiti sastoji se od fer tržišne vrijednosti ciljanog poduzeća i akvizicijske premije.

[14] http://www.moj-bankar.hr/Kazalo/A/Akvizicija, 18.5.2018.FONT
[15] Lazibat T., Baković T., Lulić L., (2006.): Međunarodna spajanja i akvizicije u hrvatskoj gospodarskoj praksi, Izvorni znanstveni rad

Postoje tri osnovna razloga zbog kojih dolazi do međunarodnih spajanja i akvizicija: [16]

1. Korištenje ekonomije opsega i obujma
2. Širenje na strana tržišta
3. Stjecanje novih znanja i tehnologija

Međunarodna spajanja i akvizicije događaju se u širokom rasponu sektora, u visokim i razvijenim proizvodnim granama i u uslužnim djelatnostima npr. automobili, nafta, kemijski i farmaceutski proizvodi, telekomunikacije itd. Financijske i poslovne usluge tipičan su primjer industrijskih grana karakteriziranih međunarodnim spajanjima i akvizicijama velikoga opsega. Sve se više pojavljuju u uslužnim djelatnostima koje čine više od polovine spajanja i akvizicija kada se radi o vrijednosti ugovora i o broju poslova. Budući da se svjetska ekonomija sve više zasniva na uslugama (uslužne djelatnosti sada čine 60%-70% BDP i zaposlenja u zemljama OECD[17]), međunarodna spajanja i akvizicije imaju vrlo važnu. Za razliku od međunarodnih spajanja i akvizicija u osamdesetim godinama prošloga stoljeća koje su često ostvarivane između različitih grana poduzeća, moderna se uglavnom iste ili srodne grane industrije kaki integracija nakon akvizicije bila lakša. Veći broj međunarodnih akvizicija velikog opsega bilo je između kompanija u istome sektoru (npr. telekomunikacije, nafta, automobili, farmaceutski proizvodi, financije, električna energija) od 1998. do 2000. što možda označava plan multinacionalnih poduzeća da pojačaju globalnu konkurentnost u svojim središnjim pogonima ili želju da smanje konkurenciju. Mnoge multinacionalne kompanije odabiru rad samo osnovnih pogona, uz napuštanje sporednih, te su čak spremne ulagati dalje u isplativije sektore kako bi bili vodeći ili više konkurentni na svjetskom tržištu.[18]

Kod same provedbe akvizicije, bitno je da se poduzeća pridržavaju pravila kako ovaj proces ne bi bio bezuspješan s obzirom da su dosadašnja iskustva pokazala kako je velik broj akvizicijskih transakcija propao jer nije sve teklo po planu ili se potkrala nekakva pogreška koju su tvrtke previdile. [19]

Pravila koja je potrebno uzeti u obzir su: odabir prikladnog ciljanog partnera kojeg je prethodno potrebno dobro proučiti. Također, važno je istražiti tržišnu poziciju potencijalnog tržišnog partnera kako akvizicija ne bi bila uzaludna. Zatim, nije pametno ući u posao s nekim tko ima različitu politiku poslovanja. Dakle, potrebno je proučiti poslovanje, kulturu tvrtke i me-

[16] Lazibat T., Baković T., Lulić L., (2006.): Međunarodna spajanja i akvizicije u hrvatskoj gospodarskoj praksi, Izvorni znanstveni rad, prema Lassere, P., (2003.): Global Strategic Management, New York
[17] https://hr.wikipedia.org/wiki/Organizacija_za_ekonomsku_suradnju_i_razvoj, 11.9.2018.
[18] Lazibat T., Baković T., Lulić L., (2006.): Međunarodna spajanja i akvizicije u hrvatskoj gospodarskoj praksi, Izvorni znanstveni rad, prema Lassere, P., (2003.): Global Strategic Management, New York
[19] Sirower M.L., 1997., The sinergy trap: How companies lose the acquisition game, New York

nadžmenta te odrediti da li je upravo ta firma srodna ili nije. Ukoliko nije, ova transakcija nije preporučljiva zbog prevelikih različitosti i moguće kasnije neintegracije. Ne smije se dopustiti da nakon samog procesa akvizicije resursi koji su bili dostupni kompaniji, i na kojima je stekla svoju tržišnu poziciju, postanu nedostupni jer će, u tom slučaju, to izazvati dodatne troškove kako bi se isti pribavili. Isto tako, organizacija koja pokreće proces akvizicije mora biti sigurna da će si od te transakcije moći osigurati povrat investicije. Ukoliko ona nije isplativa, odnosno, povrat u procijenjenom roku nije moguć, transakcija se ne isplati i nije pametno ulaziti u nju. Zadnja stavka i pravilo na koje bi tvrtke trebale računati pri akviziciji je integracija koja se unaprijed mora planirati. Ako se u početku zaključi da kompanije nisu srodne, novo poduzeće koje se preuzima neće biti prihvaćeno, politike su različite ili se smatra da će postojeće poduzeće naići na otpor kod akviziranog, bolje je izbjeći ovaj pothvat. Vrlo je vjerojatno da će izazvati negodovanja i eventualan neuspjeh, a ostati će troškovi koji su neizbježni.

3.2.1. Faze akvizicijskog procesa

Proces akvizicije različiti autori dijele na nekoliko faza ovisno o tome čime se bave, no najvažnije im je svima da proces akvizicije bude što uspješnije riješen. Ukratko, radi se o nekoliko koraka dok se ne dođe do cilja.[20] Započinje se sa istraživanjem najsrodnijeg i poduzeća na najboljoj tržišnoj poziciji, zatim se planira kako će akvizicija biti provedena, potrebno je dobro proučiti ´target´ poduzeće prije izvođenja transakcije na svim poljima poslovanja. Taj proces se naziva ´due diligence´ ili dubinsko snimanje. Potom slijede pregovori oko uvjeta i cijene spajanja. Kad je sve dogovoreno, obje strane su sporazumne, potpisuje se kupoprodajni ugovor koji je i najvažnija stavka ove transakcije. Nakon obavljene akvizicije slijedi integracija poduzeća mete u akvizitersko koje mora teći po planu koji je donesen prije samog čina. Ovaj pothvat, kako je već navedeno, mora opravdati investiciju koja je uložena i napore djelatnika koji su uložili trud i znanje da bi bio ostvaren. S obzirom da ne postoji jedinstven prikaz faza akvizicije, već ga autori različito interpretiraju, više takvih će biti smješteno u tablicu kako bi se dobio uvid u nekoliko primjera. [21]

Tablica 1: Faze akvizicijskog procesa prema različitim autorima

[20] Howson P., 2006., Due diligence, Poslovni dnevnik, Masmedia, Zagreb
[21] Rončević A., (2012.): Planiranje procesa stjecanja i spajanja poduzeća; obrada Bihar S., 2016., Hrvatske akvizicije u inozemstvu kao oblik izravnih ulaganja

Autor	Graves (1981.)	Buono & Bowditch (1989.)	Lohrum (1992.)	Aiello & Watkins (2001.)	Filipović (2012.)	Rončević (2012.)
Broj faza akvizicije	**4**	**7**	**5**	**5**	**5**	**3**
1.	Faza planiranja	Pretkombinacijska Faza	Faza opservacije	Potraga za ppotencijalnim ciljem	Traženje i identificijanje potencijalne mete	Odabir ciljnog poduzeća
2.	Faza premišljanja	Faza planiranja	Faza planiranja	Postizanje inicijalnog sporazuma	Tehnike evaluacije potencijalne mete	Sklapanje transakcije
3.	Faza samog spajanja	Objavljivanje kombinacije	Faza izvršenja	Provođenje dubinskog snimanja	Dubinsko snimanje	Integracija poduzeća
4.	Faza evaluacije	Inicijalna kombinacija	Faza konsolidacije	Priprema konačnih elemenata ugovora	Izrada plana integracije	-
5.	-	Formalna kombinacija	Faza zrelosti	Sklapanje posla	Odluka o preuzimanju poduzeća	-
6.	-	Faza nakon sklapanja kombinacije	-	-	-	-
7.	-	Psihološka faza	-	-	-	-

Izvor: Rončević A., (2012.), Planiranje procesa stjecanja i spajanja poduzeća; obrada Bihar S., (2016.): Hrvatske akvizicije u inozemstvu kao oblik izravnih ulaganja

3.2.2. Moguće koristi od spajanja i akvizicija

Da bi se spajanje i akvizicija smatrali uspješnim potrebno je ostvarenje ekonomske koristi nakon njihove provedbe, poslovanje po planu koji je izrađen u prvoj fazi prije samog čina transakcije te povrat investicije i dobra integracija target poduzeća.

Koristi[22] koje poduzeće akvizicijom postiže može biti brži rast tekućeg poslovanja koji na ovaj način ostvaruje umjesto internim rastom kompanije. Zatim, preuzima se konkurencija pa je samim time i broj ´natjecateljskih´ poduzeća manji. Pristupa se novim tržištima, preuzimaju se nova znanja i vještine radnika koji su do sad bili u poduzeću koje je akvizirano te se time upotpunjuje i usavršava znanje dotadašnjih zaposlenika akviziterskog poduzeća koji su u mogućnosti naučiti nešto novo i napredovati. Također, akviziraju se i tehnička znanja u industrijama u kojima tehnologije brzo zastarijevaju. Iskorištavaju se prednosti koje donosi ekonomija razmjera u smislu smanjenja prosječnih troškova povodom većih količina proizvoda te se time omogućava manipulacija cijenom nad konkurencijom jer je moguće smanjenje cijena zbog niže razine troškova što vodi poduzeće u prednost nad drugima.

3.2.3. Nedostaci procesa akvizicije

Iako postoje mnoge prednosti koje donosi ovaj proces, pojavljuju se i neki nedostaci[23]. Pa je tako moguće da se planirani financijski učinak nakon spajanja ne mora nužno ostvariti jer se koji put očekivane prednosti ne pojave što može biti vrlo iznenađujuće za menadžment te ga ne uspiju riješiti na vrijeme. Ovo je vrlo neugodna situacija, no na nju itekako treba biti spreman, odnosno, trebale bi postojati spremne politike poduzeća što učiniti u takvim situacijama. Također je moguće da mali dioničari (<20%) izraze nezadovoljstvo i neslaganje vezano za transakciju preuzimanja target poduzeća. Ovo itekako može dovesti do problema jer se njihov glas mora slušati, oni su imatelji dionica, ne želi se stvoriti loša atmosfera, a s druge strane bi taj potez izuzetno doprinio poslovanju poduzeća. Isto tako, iako je prije čina preuzimanja sve dobro istraženo i svi uvjeti su ugovoreni, moguće su vrlo česte nesuglasice menadžmenta spojenih poduzeća koje pogoršavaju atmosferu u poslovanju poduzeća. Ovim načinom se smanjuje konkurencija, djelovanje samog tržišta i teži se ka monopolu pa zato država pokreće antimonopolističke mjere koje mogu spriječiti ili usporiti spajanja.

[22] Carić V., (2017.): Utjecaj spajanja i akvizicija na poslovanje poduzeća u Republici Hrvatskoj, diplomski rad, Split

[23] https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192432, 8.9.2018.

3.2.4. Razlozi zbog kojih poduzeća ulaze u transakciju akvizicije

Poduzeća ulaze u transakcije akvizicija iz ovih razloga: [24]

1. Povećanje prihoda;
2. Smanjenje troškova;
3. Smanjenje poreza;
4. Smanjenje potreba za kapitalom;
5. Smanjenje troškova kapitala;
6. Neefikasan menadžment

1. Povećanje prihoda

Glavna korist od njih mnogo nakon procesa akvizicije je i povećanje prihoda. Ono može biti uzrokovano mnogim čimbenicima. Neki od njih su marketinške aktivnosti, zatim strateške koristi, tržišna snaga i sl. U novonastalom poduzeću sada je puno veći broj novih, ali komplementarnih proizvoda koji zahtijevaju promotivne aktivnosti. Njihovo promocijom i kasnije krajnjom potrošnjom se povećava opseg prodaje što u konačnici rezultira povećanjem prihoda. Zatim, spajanjem dvaju poduzeća omogućeno je da se dođe u dodir s novim tehnologijama i različitim područjima s kojima do tad nije bilo kontakta. Ovo bi se trebalo shvatiti kao nova prilika za poboljšanjem planiranje ciljeva i strategija za budućnost. Također, jednostavno je za zaključiti da će dva poduzeća sa dobrom reputacijom bolje poslovati i donositi odluke nego samo jedno. Kroz tržišnu snagu se podrazumijeva da je dva jače od jedan. Odnosno, preuzeo se jedan konkurent i njegov krug kupaca, povećao se tržišni udio i sada se ima veća moć u načinu prodaje. Tako se smanjenje konkurencije i povećanje cijena, jer se to sad može napraviti, povećavaju prihodi.

2. Smanjenje troškova

Smanjenjem troškova svako poduzeće postiže moć na tržištu jer je u mogućnosti biti konkurentniji na tržištu na način da smanji cijene i pridobije kupce. Nakon akvizicija se to dešava na način da se iskorištava mogućnost ekonomije razmjera, ekonomije vertikalnih

[24] Carić V., (2017.): Utjecaj spajanja i akvizicija na poslovanje poduzeća u Republici Hrvatskoj, diplomski rad, Split

integracija ili pak komplementarnih resursa, ovisno o tome u kojoj grani se tvrtka nalazi. Kod povećanja količina proizvodnje, a povećava se količina jer je sad krug kupaca puno veći, potražnja raste, fiksni troškovi se raspoređuju na puno veći broj proizvoda. Time ovaj tip masovne proizvodnje donosi prednost poduzećima koja su se međusobno preuzela.

Ako dva komplementarna poduzeća uđu u akviziciju, na primjer ako poduzeće koje proizvodi kruh i pekarske proizvode preuzme poduzeće koje uzgaja pšenicu i proizvodi brašno, oba će sigurno imati koristi. Pekari će imat kontrolu nad inputima i troškovima inputa, dok će proizvođač brašna imati sigurno tržište i neće imati troškove od viškova. Ovdje se radi o ekonomije vertikalnih integracija koje predstavlja vertikalni lanac koji nastaje preuzimanjima.

Također je moguće akviziranje poduzeća koja posluju u različitim sezonama. Na primjer ako restoran koji posluje samo tokom ljetne sezone preuzme dječju igraonicu koja djeluje samo tokom zimskih praznika ili zimskog perioda, obje firme će imati koristi jer si smanjuju fiksne troškove po jedinici, a produžuju si period poslovanja te je prodaja ravnomjernija tokom cijele godine. Ovaj način poslovanja se naziva komplementarni resursi i također je prednost koju donosi proces akvizicije.

3. Smanjenje poreza

Kako bi smanjilo poreze poduzeće se može koristiti različitim načinima. Kod preuzimanja poduzeća kupnjom imovine može se provesti umjetno usklađenje vrijednosti akviziranog poduzeća na veću vrijednost. Tako je moguće provesti veće iznose amortizacije kojom se postižu veći troškovi, a oni se odbijaju od porezne osnovice te se na taj način ona smanjuje.

Isto tako, poduzeća se mogu odlučiti za financiranje dugovima, odnosno kreditom. Na taj način si ostvaruje uštede na porezima jer mu kamate na kredit predstavljaju trošak koji smanjuje dobit na koju se plaća porez, a povećavaju se novčani tokovi koji su važni dioničarima.

Također, ciljano akvizitersko poduzeće kupac (akviziter) mora platiti nešto veću cijenu od tržišne. Ta premija koju dodatno plaća se naziva goodwill[25] i predstavlja cijenu koja obuhvaća reputaciju poduzeća na tržištu, stručnost zaposlenika, marke i sl. Kako bi si smanjili poreznu osnovicu, tvrtke mogu staviti goodwill u bilancu, dugotrajna imovina, te vršiti njenu amortizaciju. Na taj način si povećavaju troškove, ali smanjuju poreznu osnovicu poreza na dobit. Ovaj proces se naziva amortizacija goodwilla.

[25] http://www.poslovni.hr/leksikon/goodwill-674, 8.9.2018.

4. Smanjenje potreba za obrtnim kapitalom

Obrtni kapital[26] u najužem smislu predstavlja razliku između kratkotrajne imovine i kratkotrajnih obveza te je uvjet likvidnosti i financijske stabilnosti. Samim procesom akvizicije poduzeća se smanjuje potreba za njime jer zbog povećanja obujma proizvodnje i same veličine poduzeća, dolazi do boljih uvjeta cijena i nabave te nabavnih sredstava, a upravljanje zalihama, potraživanjima i novcem je sve bolje.

5. Smanjenje troškova kapitala

Akvizicijom tvrtke mogu smanjiti i troškove kapitala u odnosu na one koje su imale dok su bile samostalne. Radi se o utjecaju ekonomije razmjera koja smanjuje troškove emisije vrijednosnih papira ukoliko se taj broj povećava. Što je više izdanih vrijednosnih papira, manji su troškovi izdavanja, te poduzeće može primiti punu tržišnu vrijednost i time se poboljšava poslovanje.

Kod spajanja ili akviziranja poduzeća dolazi do smanjenja rizika na tržištu dionica. Što su rizici ulaganja manji, biti će manja i profitabilnost, odnosno povrat po dionici.

6. Neefikasan menadžment

Uz ostale uvjete koji uzrokuju propast poduzeća, tu je i loš i neefikasan menadžment koji tome također doprinosi. No, ipak, poduzeća koja su loše vođena vrlo su dobri kandidati za akvizicije. Naime, njihova tržišna vrijednost je nešto manja nego li bi bila da je interna situacija u poduzeću bolja pa se često tvrtke odlučuju na kupnju i oporavak takvih poduzeća. Time su oni učinili dobro djelo, spasili jedno poduzeće od propadanja, zatim, promjenom načina poslovanja i politika ga dovode do uspješnog poduzeća i tu se onda tek proces preuzimanja isplati. No, prije svega toga je potrebno dobro ispitati da li je uopće pametno ulaziti u taj pothvat. Istražuje se da li je poduzeće zdravo ili ne, način financiranja, radni odnosi, tržišta i sl. Tek kad se utvrdi da je sve u redu, može se pristupiti planiranju akvizicije takvog poduzeća.

[26] https://profitiraj.hr/obrtni-kapital-%E2%80%93-sto-predstavlja-i-zasto-nam-je-vazan/, 8.9.2018.

3.2.5. Uspješnost akvizicije

Što se tiče uspješnosti izvođenja akvizicije, brojna su mišljenja i iskustva o tome, ponekad čak kontradiktorna. U jednom se slažu, a to je da uspješni akviziteri imaju uspješne transakcije preuzimanja i spajanja dok uspjeh manje iskusnih ovisi o okolnostima.[27]

Pri istraživanju kako akvizicijsko iskustvo utječe na buduće akvizicijske aktivnosti, Haleblian i Finkelstein su na uzorku 449 velikih spajanja i preuzimanja između 1980. i 1992. zaključili da može imati pozitivan i negativan ishod na uspješnost spajanja i preuzimanja. Ukoliko bi prethodna akvizicija bila srodna budućoj, transakcija bi bila uglavnom uspješna, dok ako je riječ o potpuno različitim akvizicijama, rezultati bi bili neuspješni. Isto tako, došli su do zaključka da akviziciju bolje provode jako iskusni akviziteri i potpuno neiskusni. Kao razlog tome su naveli kako ni iskusni ni neiskusni akviziteri ne bi proveli pogrešnu generalizaciju. Neiskusni su vrlo oprezni u tom poslu s obzirom da ga nikad do sad nisu radili, a vrlo iskusni znaju cijeli postupak koji trebaju obaviti pa i jedni i drugi imaju uspješne transakcije. [28]

Također, kako bi se provela što uspješnija akvizicija, potrebno je temeljito proći kroz sve početne faze i pripreme, biti spreman na negativna iskustva i znati riješiti problem ako se pojavi, istražiti tržište i konkurenciju, proučiti sve pravne prepreke i poticaje i sl. Kako sve ne bi ostalo samo na mišljenju, postoje i razne metode koje mjere, više ili manje uspješno, koliko je dobro akvizicija provedena. Neke od njih su: prinos dioničara na temelju kretanja cijena dionica, računovodstveni i financijski podaci te izračun ekonomske dodane vrijednosti.[29]

Kako bi se izbjegli probleme koje nosi proces akvizicije, ali i same integracije novog poduzeća, potrebno je pratiti kako se ona događa i da li je sve po planu i ciljevima. Ukoliko se dešava nešto što nije planirano i k tome šteti poslu, na vrijeme se treba reagirati kako bi se izbjegli veći problemi. Naravno, ne treba gledati svaku sitnicu, ali važno je biti na oprezu.

[27] Bilas V., Bači V., (2010.): Utjecaj akvizicijskog iskustva na uspješnost međunarodnih spajanja i preuzimanja u farmaceutskoj industriji, 2010., Ekonomska misao i praksa, br. 2., str.187-209
[28] Ibid
[29] Ibid

3.2.6. Problemi vezani za spajanja i akviziciju

Koliko god da se trudili, uvijek će se naći neke prepreke ili problemi koji će usporiti ili onemogućiti ovaj proces. Neki od njih su vrlo jednostavni za ukloniti, dok neki traže veće mjere kako bi se izgladili.

1. problemi koji mogu biti riješeni putem određenih sitnih intervencija,
2. problemi koji mogu biti riješeni samo kroz preobrazbe
3. problemi koji se ne mogu riješiti

1. Problemi koji mogu biti riješeni putem određenih sitnih intervencija

Rješavanje ovih problema je vrlo jednostavno i njihova pojava nije pretjerano ozbiljna. Mogu biti npr. organizacijske prirode poput pitanja vezana za krivo postavljena radna mjesta, problemi sa zalihama, problemi sa nezadovoljnim kupcima, nesuglasice s kupcima, krivo dostavljene pošiljke i sl. Zatim, u ovu skupinu spadaju i smirivanja kupaca koji su doživjeli nezadovoljstvo zbog pogreške u usluzi itd. Prepoznaje se na način da se od kupaca izravno dobije povratna infrmacija, bila pozitivna ili negativna, zatim, moguće je uspostaviti sustav ranog upozoravanja kako bi se na vrijeme rješili problemi i za kraj, može se nadgledati sustav poslovanja. [30]

2 . Problemi koji mogu biti riješeni samo kroz preobrazbe

Ukoliko nastanu ozbiljniji problemi, potrebno je promijeniti nešto kroz poslovanje. Ovaj pothvat je nešto radikalniji nego prethodno opisan, no, ukoliko stvara probleme, potrebno ga je riješiti na najbolji mogući način. Problemi koji se javljaju nastupaju zbog zaostatka u istraživanju prije same faze akvizicije, tzv. dubinskom snimanju koje očito nije bilo toliko uspješno te zbog tržišnih uvjeta koji su vrlo promjenjive prirode.

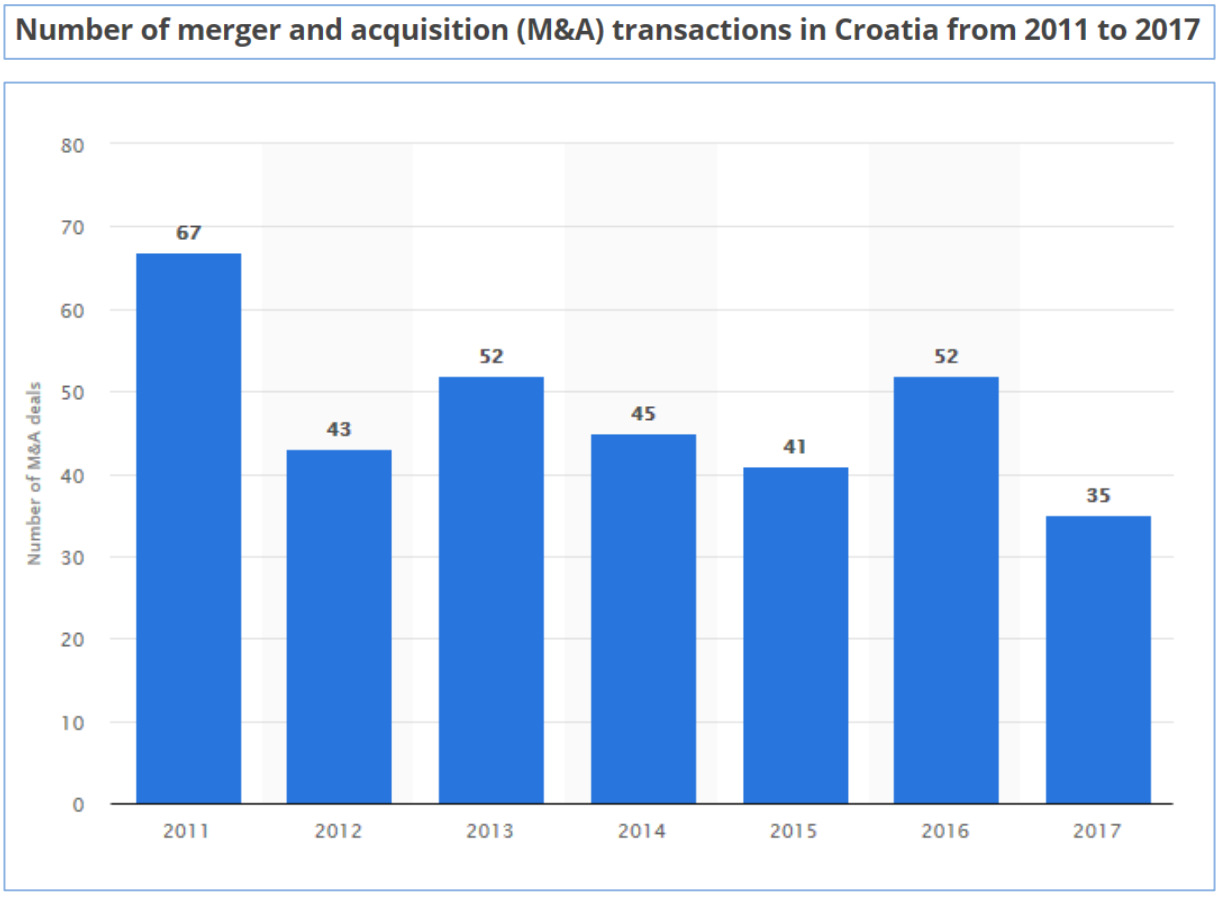
Kako bi se to riješilo, potrebno se fokusirati na zaradu od osnovnog poslovanja eliminirajući ostala sporedna, na ovaj način se smanjuju troškovi koji su prouzrokovani ostalim poslovima. Potom se analiziraju zaposlenici i njihova učinkovitost. Ovaj dio preobrazbe poslovanja je najteži i najbolniji. Potrebno je zamijeniti zaposlenike koji su manje korisni, a one koji se izrazito trude i nižu uspjehe, posebno potaknuti i nagraditi da to i dalje čine. Na ovaj se način zaposlenici najbolje motiviraju. Sljedeći zadatak je bilanca stanja koja daje uvid u poslovanje te na temelju nje donosimo odluke koje se kasnije provode u stvarnost. U ovakvim slučajevi-

[30] Carić V., (2017): Utjecaj spajanja i akvizicija na poslovanje poduzeća u Republici Hrvatskoj, diplomski rad, Split, prema Harding, D. i Rovit, S. (2007): Preuzimanje i spajanje poduzeća. Poslovni dnevnik, Masmedia. Zagreb.

ma se rasprodaju sporedni poslovi, a sav novac od prodaje ulaže u osnovni posao kako bi ga se uspjelo poboljšati. Za kraj se sve strategije ´češljaju´, loše se odbacuju ili korigiraju, sastavljaju se nove te se implementiraju u poslovanje.[31]

3. Problemi koji se ne mogu riješiti

Ovakvi problemi se teško rješavaju ili pak završe gašenjem poslovanja. Nastaju zbog krivo koncipiranog akvzicijskog plana kojeg je nemoguće provesti. No, prije napuštanja posla važno je uvidjeti sve mogućnosti jer troškovi će se ionako nametnuti, a bitno je pokušati spasiti poslovanje. Mogućnosti koje se nude da se poduzeće ipak na neki način spasi su da se prodaju udjeli poduzeća vanjskim ili unutarnjim suradnicima, menadžmentu ili pak postoji mogućnost traženja novog partnera koji će moći popraviti situaciju.[32]



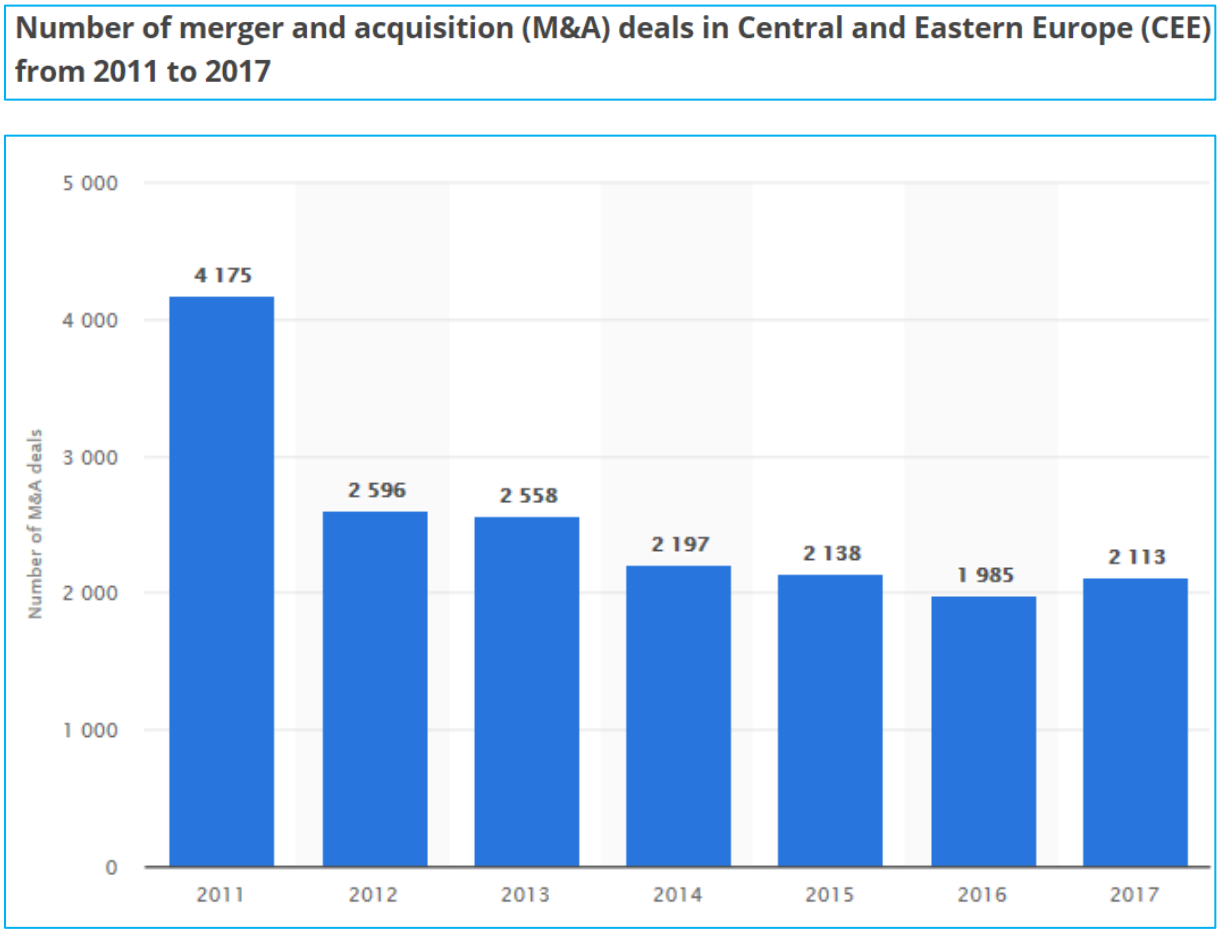
Slika 2: Broj spajanja i akvizicija u Hrvatskoj od 2011. do 2017. godine

Izvor:https://www.statista.com/statistics/412382/m-and-a-croatia-number-of-deals/, 30.8.2018.

[31] Ibid
[32] Ibid

Slika 2 prikazuje broj spajanja i akvizicija u Hrvatskoj od 2011. godine do 2017. godine.

Također, vidi se da broj zaključenih transakcija u 2017. iznosi 35, dok je u 2011. iznosio 67 što je za oko 32 transakcije manje.



Slika 3: Broj spajanja i akvizicija u srednjoj i istočnoj Europi od 2011. do 2017. godine

Izvor: https://www.statista.com/statistics/412089/m-and-a-central-eastern-europe-number-of-deals/, 30.8.2018.

Slika 3 prikazuje broj spajanja i akvizicija u srednjoj i istočnoj Europi u razbdoblju od 2011. do 2017.

Tokom cijelog perioda zabilježen je pad, izuzevši 2017. kad je broj transakcija u odnosu na prethodnu godinu narastao za čak 128 transakcija. Od 4175 poslova M&A u 2011. godini, broj je pao na svega 2113 u 2017. godini što je 2062 transakcija manje i čini veliki pad.

4. STUDIJA SLUČAJA-AKVIZICIJA I IZVOZ

„Atlantic grupa je hrvatska multinacionalna kompanija koja u svojem poslovanju objedinjuje proizvodnju, razvoj, prodaju i distribuciju robe široke potrošnje te je prisutna više od 40 tržišta diljem svijeta.“ [33] Početak djelovanja ove tvrtke seže još u 1991. godinu kada je radila samo na području Hrvatske te je bila formirana kao društvo s ograničenom odgovornosti (d.o.o.). Daljnjim širenjem poslovanja na Bosnu i Hercegovinu postala je regionalna firma, a kasnije, u 2005. godini, preuzimanjem njemačke tvrtke Haleko (današnji Multipower), i međunarodna kompanija. Nedugo nakon toga, 2006. godine, Atlantic grupa je problikovana u dioničko društvo (d.d.) te su njene dionice dostupne na tržištu Zagrebačke burze pod nazivom ATGR.[34]

Sjedište ove kompanije je u Zagrebu, proizvodi su joj prisutni od Rusije do zemalja zapadne Europe, dok joj se proizvodni pogoni, osim u Hrvatskoj, također nalaze i u Njemačkoj, Sloveniji, Bosni i Hercegovini, Srbiji i Makedoniji. Osim svojim proizvodima, kojih ima oko 70% u svom asortimanu, trguje i sa proizvidima svojih partnera na regionalnoj i nacionalnoj razini. Zapošljava oko 5300 djelatnika, posjeduje 12 robnih marki, 19 proizvodnih pogona, ostvaruje prodaju iznad 120 milijuna kuna te prihode od 5,4 milijarde kuna.[35]

Također, vrlo se odgovorno ponašaju prema okolišu, zaposlenicima, zajednici, investitorima u skladu sa Europskim standardima te posjeduju razne certifikate izvrsnosti. Neki od njih su: ISO 9001 koji regulira upravljanje poslovnim procesima, ISO 14001 upravljanje okolišem, IFS- International Food Standard i dr. [36]

Atlantic Grupa je poznata po robnoj marki Cedevita, te proizvodima za osobnu njegu i njegu kože pod robnim markama Plidenta, Rosal i Melem. Također je i vodeći ovlašteni distributer svjetskih premium brandova roba široke potrošnje kao što su Wrigley, Fererro, Hipp, Lorenz, Durex, Johnson&Johnson, Duracell i Nestle Purina, s kojima je prisutan u više od 30.000 prodajnih mjesta širom Hrvatske, Slovenije, Srbije i Crne Gore, te Bosne i Herzegovine.[37]

[33] https://hr.wikipedia.org/wiki/Atlantic_Grupa, 9.9.2018.
[34] Ibid
[35] Ibid
[36] https://www.atlantic.hr/hr/o-nama/prirodno-izvrsni/, 9.9.2018.
[37] http://zse.hr/userdocsimages/novosti/340-ATGR_%20preuzela_njemacki_Haleko.pdf, 9.9.2018.

4.1. Haleko OHG (današnji Multipower)

Haleko OHG je tvrtka osnovana prije 27 godina, dok je 1998. preuzeta od američke tvrtke Weider Nutrition International. Sjedište ima u Njemačkoj, Hamburg, dok su joj podružnice diljem svijeta. Ukupni prihod joj je oko 60 milijuna Eura, zapošljava 276 radnika i osim u europskim državama posluje još i u Rusiji i u Kini.

Tvrtka ima tri najpoznatija brenda: Multipower, Champ i Multaben, a u svom asortimanu nude instant napitke, energetske pločice, tablete i gotove napitke. Proizvodnja im je certificirana ISO 9002 standardom[38] (sustav upravljanja kvalitetom), a proizvodni i distribucijski pogoni se nalaze u mjestu Blekedeu, blizu Hamburga.



Slika 4: Tri najpoznatija brenda Haleka, Multipower, Chamo i Multaben

Izvor: https://www.multipower-direktvertrieb.de/, 9.9.2018.

4.2. Proces akvizicije

Hrvatska kompanija Atlantic Grupa, proizvođač vitaminskih instant napitaka i proizvoda za osobnu njegu te ovlašteni distributer robe široke potrošnje, je 21. lipnja. 2005. godine preuzela Njemački Haleko OHG od američke korporacije Weider Nutrition International. Haleko glasi kao vodeći Europski proizvođač hrane za sportaše sa najpoznatijim brandom Multipower. Vrijednost transakcije je iznosila 103 milijuna kuna, što je 100% udjela ove tvrtke.

[38] http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/certifikacija/3110-iso-ts-9002-tehnicka-specifikacija-za-primjenu-norme-iso-9001-2015, 9.9.2018.

Nakon ove akvizicije Atlantic Grupa broji preko 1100 zaposlenih i do kraja godine očekuje konsolidirane prihode od 185 milijuna Eura, od kojih će više od 40 % biti realizirano izvan Hrvatske.

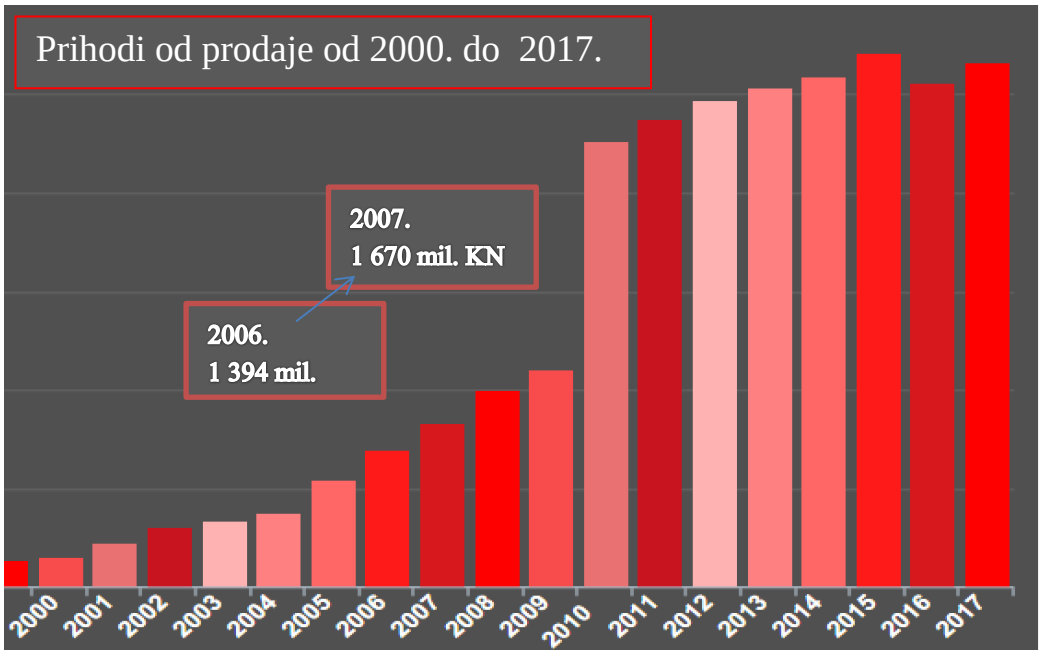
Na jednoj od tadašnjih konferencija za novinare, nakon same transakcije, Emil Tedeschi, predsjednik i glavni izvršni direktor Atlantic Grupe je rekao kako smatra da je ova akvizicija izvrstan potez te kako će sigurno omogućiti kompaniji širenje na nova svjetska tržišta. Također je rekao da će integracija ovih dviju firmi omogućiti dodatne investicije u tehnologiju te jačanje brenda, ali i inovaciju proizvoda namijenjenih novim tržištima. S obzirom da su najranija godišnja izvješća dostupna iz 2007. godine, ona će biti i analizirana.

Poslovanje tvrtke je podijeljeno u odjeljenja zvana ″divizije″, stoga će biti promatrana ″Divizija Sportska i aktivna prehrana″ kojoj tvrtka Multipower pripada. Proizvodi divizije Sportska i aktivna prehrana Atlantic Grupe pripadaju skupini nadopuna prehrani i namijenjeni su zdravoj prehrani potrošača s posebnim prehrambenim potrebama, odnosno, namijenjeni su poboljšanju u području oblikovanja tijela, povećanju izdržljivosti, snage i jakosti te izgradnji mišićne mase.

Nakon redizaniranja linije proizvoda, u 2007. godišnji prihod je iznosio 470,2 milijuna kuna, što je porast od 11,2% u odnosu na 2006. Također, u kanalu prodaje namijenjenom sportskoj i fitness trgovini, divizija Sportska i aktivna prehrana u 2007. bilježi porast od 14,2% u odnosu na isti period prošle godine. Rast najvećim dijelom proizlazi iz snažne aktivnosti u lansiranju novih i inovativnih proizvoda na tržište te povećanja tržišnog udjela preuzimanjem novih kupaca. Ovaj je rezultat je pokazatelj uspješno restrukturiranog poslovanja i dobre strategije kojom je zaustavljen negativan trend prethodnih godina.[39]

Sa slike 5 je vidljivo kako prihodi Atlantic grupe od 2005. godine konstantno rastu pa se na temelju toga može zaključiti da je akvizicija Multipowera bio uspješan potez Uprave. No, unatoč akviziciji, prihodi su rasli kroz cijelo poslovanje tvrtke što govori da se svake godine sve više razvija i napreduje.

[39] https://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/report-2007/Izvjesce_o_stanju_drustva2007.pdf, 10.9.2018.



Slika 5: Kretanje prihoda od prodaje, naglasak na 2006. i 2007. godinu

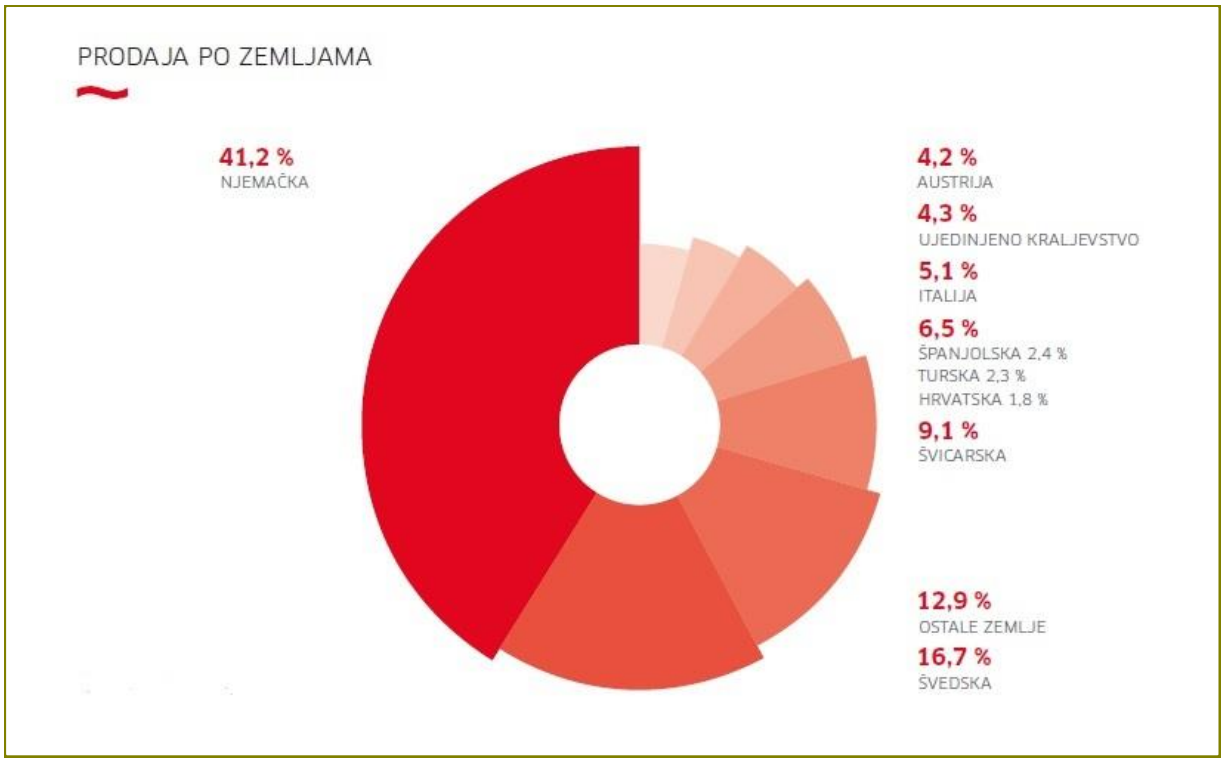
Izvor: https://www.atlantic.hr/hr/investitori/financijski-izvjestaji/godisnja-izvjesca/, 10.9.2018

Tablica 2: Izvadak iz konsolidiranog Računa dobiti ili gubitka Atlantic Grupe za godinu završenu 31. prosinca 2007.

U milijunima kuna	2007	2006
Prihodi	1.699,1	1.413,5
Prodaja	1.670,1	1.394,4
EBITDA	132,3	98,1
EBIT	95,1	53,6
Dobit prije poreza	71,5	31,7
Porez na dobit	17,1	5,3
Neto dobit	54,4	26,5
Neto dobit nakon manjinskih udjela	46,4	20,6

Izvor:https://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/report-2007/Izvjesce_o_stanju_drustva2007.pdf, 9.9.2018.

Osim akvizicije, koju vrlo spretno koristi u internacionalizaciji poduzeća, ova tvrtka se koristi i izvozom kao vrstom strategije kojom izlazi na strano tržište. Da joj poslovanje ide u dobrom smjeru s ovim brendom pokazuju i udjeli tržišta na kojima djeluje. Tako je u 2017. najznačajnije tržište bilo s Njemačkom s 41,2% udjela u ukupnoj prodaji gdje je jedan od vodećih u kategoriji prehrane za sportaše, zatim Švicarska 9,1%, Velika Britanija s 4,3% , Italija sa 5,1% i dr.



Slika 6 : Divizija Sportska i akvtivna prehrana, prikaz prodaje po zemljama

Izvor:https://www.atlantic.hr/hr/investitori/financijski-izvjestaji/godisnja-izvjesca/,18.9.2018.

Kao što je već spomenuto, Njemačka je najvećim udjelom, od čak 41% ukupne prodaje ove divizije u 2017. godini, najveći korisnik, a s obzirom da je kompanija u Hrvatskoj, sav prihod ostvaren od ovih aktivnosti je inozemni i pripisuje se izvozu.

Kako bi se stekla veličina udjela prihoda od sportske i aktivne prehrane, na sljedećoj slici će biti prikazani udjeli svake divizije u prihodima za 2017. godinu. Konkretno, za proizvodnju i prodaju svojih brendova u vlastitoj režiji postignuto je oko 3,6% svih prihoda, dok je od proizvodnje za druge dobiveno 3,5% prihoda u 2017. godini. Na temelju navedenoga se da

zaključiti kako tvrtka Atlantic Grupa itekako ima koristi od akvizicije Haleka u vidu povećanja prihoda te da se Multipower (Haleko) vrlo brzo uspio integrirati u poslovanje Atlantica.



Slika 7: Pregled prihoda od prodaje po segmentima (divizijama) za 2017. godinu

Izvor:https://www.atlantic.hr/hr/investitori/financijski-izvjestaji/godisnja-izvjesca/,18.9.2018.

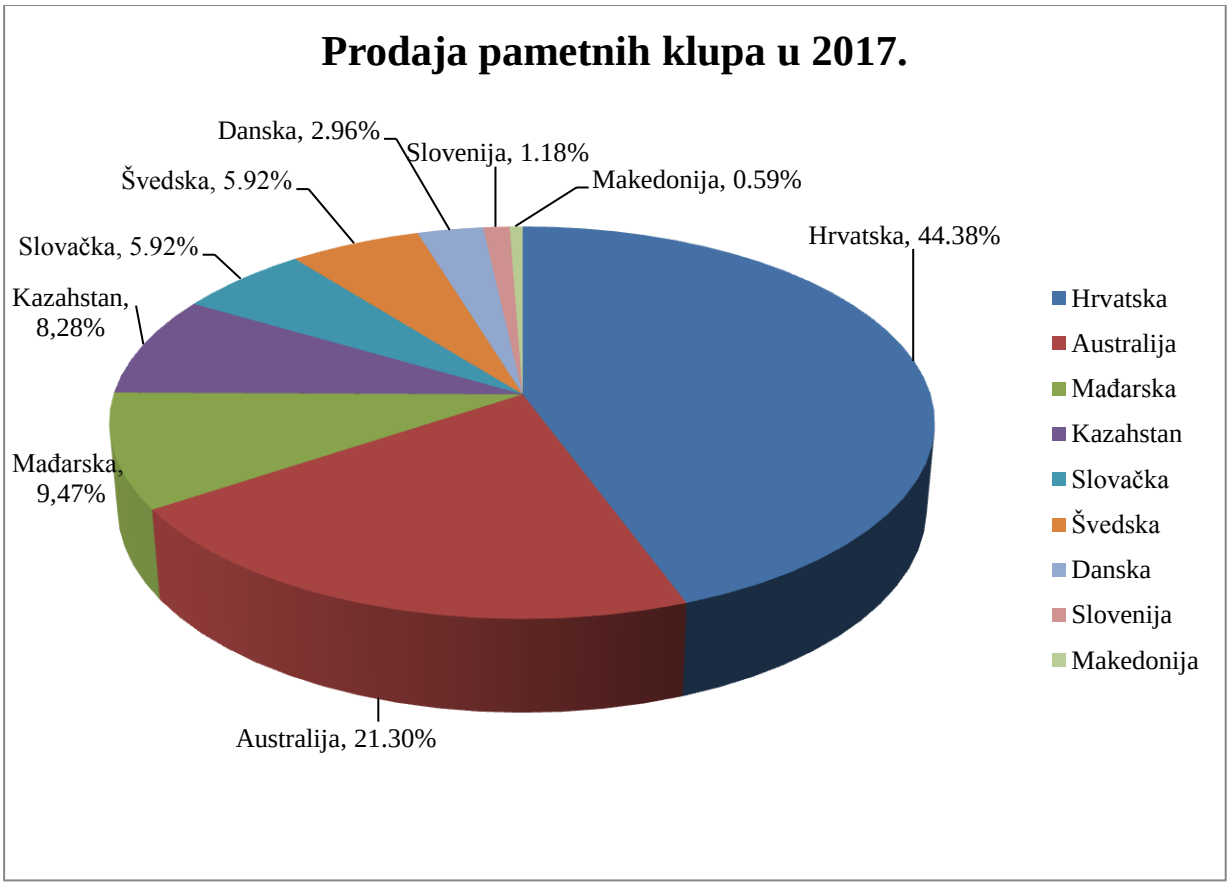
4.3. Mali poduzetnici u izvoznim aktivnostima

Include d.o.o. vrlo je mala, perspektivna i mlada tvrtka iz Solina koja djeluje na tom području od 2014. godine. Osnovao ju je mladi inovator Ivan Mrvoš, a danas broji oko 35 visoko obrazovanih zaposlenika. Osnovna djelatnost im je razvoj hardverskih i softverskih rješenja, a produkt koji je proizašao iz toga je pametna klupa ´Steora Standard´ koja nudi različite mogućnosti poput: Wi-Fi hotspota, punjenja pametnih uređaja, različitih senzora za vlažnost zraka, temperaturu, kišu i sl. te ambijentalno osvjetljenje.

Narudžbe im stižu iz Australije, Skandinavije, s Bliskog Istoka i Srednje Europe. Što se tiče dugoročnih planova, cilj im je pristupiti američkom tržištu uz opciju otvaranja ureda u SAD-u.

U usporedbi s prvih pet mjeseci 2016. Godine, u 2017. je zabilježen rast prodaje. Ukupni iznos prodaje u prvih pet mjeseci 2016. iznosio je 546 494 kn, dok je za isto razdoblje u 2017. godini ukupna prodaja iznosila 2 368 369 kn.

Tvrtka Include je u prvoj godini poslovanja, 2015., imala prihod od 274,3 tisuće kuna i neto dobit od 58,5 tisuća kuna. Godinu kasnije, 2016., prihod je narastao na 1,4 milijuna kuna. Naime, 2015. je tvrtka prodala 25 klupa, 2016. oko 130 komada, a 2017. godine više od 650 komada.



Slika 8 : Prodajni rezultati za 2017. godinu

Izvor: https://rafinerijaideja.com/ivan-mrvos-u-prvih-pet-mjeseci-2017-prihodi-su-veci-434-posto-a-dosad-smo-najbolje-rezultate-imali-u-trecem-i-cetvrtom-kvartalu/; 23.9. 2018.

Na prethodnoj slici je prikaz prodaje po zemljama u 2017. godini. Na domaćem tržištu je prodaja iznosila oko 44%, dok je izvoz u ostale zemlje bio oko 56% iz priloženog se vidi da su izvozne aktivnosti veće od domaćeg tržišta što ovu tvrtku karakterizira kao izvozno orijentiranu.

Direktor i osnivač tvrtke je rekao kako oko 60% ukupne prodaje ide u izvoz i ta brojka ima tendenciju rasta pa se u 2018. očekuje 85% proizvoda namjenjenih izvoznim aktivnostima [40] dok je u 2017. na pametnim klupama zarađeno nekoliko milijuna eura.

U 2018. se nastavlja s širenjem novih tržišta, poboljšanjem prodaje, marketinških i distributivnih aktivnosti, a očekuje se prodaja oko 1000 komada ″Steora″ pametnih klupa.[41]



Slika 9: Pametna klupa ″Steora Hybrid″

Izvor: https://www.include.eu/steora/hybrid, 24.9.2018.

[40] https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/ivan-mrvos-na-izvozu-pametnih-klupa-zaradit-cu-vise-milijuna-eura/?fb_comment_id=1471482999624175_1473301449442330#f37e5b655bb8388, 23.9.2018.
[41] http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/solinski-include-vec-na-trecini-plana-za-cijelu-2018-336784, 23.9.2018.

5. ZAKLJUČAK

Glavni cilj ovog rada bio je upoznati dva načina izlaska na inozemno tržište. Radi se o izvozu kao najjednostavnijem i akviziciji koja je zadnjih godina sve popularnija među hrvatskim poduzetnicima.

Kako je već navedeno prvom dijelu rada, izvozu se može okrenuti svatko. Najlakše ga je ostvariti i najbolje je njime započeti širenje na inozemno tržište jer ukoliko i ne bude uspješno, snositi će se najmanje posljedice. Uz to je najjeftiniji i ne zahtjeva nikakve promjene unutar poduzeća. Ukoliko se poduzeće okrene nekom drugom načinu, mogućnost neuspjeha je u početku veća, troškovi neuspjeha također uz ostale brojne nedaće koje za rješavanje iziskuju puno više vremena i napora. Prije samog čina izvoza, poduzeća moraju biti upoznata sa svime i spremna na sve situacije kako bi u što kraćem roku mogla reagirati na podražaje okoline. Dapače, idealno bi bilo kad bi imala spremne politike za svaki problem koji se javi.

Što se tiče akvizicije, ona označava stjecanje neke tvrtke od strane druge tvrtke kupnjom njezine cjelokupne imovine ili kupnjom njezine vlasničke glavnice, odnosno većinskog udjela u njenoj vlasničkoj glavnici. Ovaj proces je puno zahtjevniji i iziskuje više vremena i planiranja od, recimo, izvoza.

Osnovni razlog zašto poduzeća ulaze u proces akvizicije je prvenstveno povećanje dobiti, potom smanjenje troškova ekonomijom obujma, smanjenje poreza, smanjenje potreba za kapitalom jer se njime bolje upravlja, te smanjenje troškova kapitala. Uz to se smanjuje konkurencija jer se uglavnom stječu srodna poduzeća, predviđa se da firme koje su akvizirane brže rastu, ostvaruje se sinergija među njima, ali i na tržištu i sl. Kako bi proces u potpunosti bio uspješan, potrebno je i nakon obavljene transakcije ostati sabran te pratiti situaciju kako se kreće kako bi se pravovremeno moglo postupiti ukoliko nešto krene krivim smjerom.
Unatoč tome, broj akvizicija u RH je u padu. Mnoga poduzeća ipak prevagnu da su troškovi preveliki u odnosu na prednosti koje ono donosi no to nije osnovni razlog. Glavni razlog i preporuka je da akviziciju provode velika i stabilna poduzeća koja su uhodana i imaju tradiciju. Kako je takvih sve manje, ovaj broj polako opada. Također, prema istraživanjima i mišljenjima stručnjaka, smatra se da spajanja i preuzimanja poduzeća kod poduzeća koje već imaju iskustva u tome, bolje prolaze i postižu bolje rezultate od onih manjim iskustvom. Tako je slučaj i s primjerom Atlantic grupe, koja je razvijena firma s iskustvom prijašnjih

akvizicija; npr. Cedevita, Neva i Interchem. Uz to, poduzeća aktivna u spajanjima i preuzimanjima šire bazu znanja, brži su i spretniji, sposobniji i povećavaju vjerojatnost uspjeha svake iduće investicije. Time vođeni, češće se i odlučuju na ovaj potez.

Također, preporuku za akvizirati ciljano poduzeće nemaju niti mali niti novi poduzetnici, iako neka mišljenja kažu kako neiskusni akviziteri budu uspješni, no možda im se samo sreća nasmiješila. Zašto? Vrlo je jednostavno. Firme koje već dugo postoje na tržištu, imaju dobro poslovanje i imidž i mogu naći srodno poduzeće, lakše će provesti akviziciju i ako se desi da im propadne posao, lakše će snositi troškove nego li malo poduzeće koje nema toliko dobro poslovanje i prihode. Stoga se, ovi manji, uglavnom i odlučuju za izvoz umjesto akvizicije ili neke druge strategije kako bi izašli na inozemno tržište jer im je to opcija s puno manje rizika, a ujedno je i jeftinija. Također, većim poduzećima vrlo vjerojatno nije prvi put da preuzimaju neku drugu, srodnu firmu, pa znaju cijeli postupak i dovoljno su jaki da uđu u posao i snose sav rizik. Upravo takva je i firma Atlantic grupa d.d. za vrijeme svoje akvizicije Haleka bila, a danas je još puno jača i konkurentnija. Iz svega se da zaključiti da je njihovo tadašnje spajanje imalo uglavnom same koristi. Od povećanja prihoda, preuzimanja kupaca, otvaranja novih podružnica i pogona, povećanja izvoza, tržišnog udjela, stvaranja novih grana (divizija) u poslovanju, pa do jačanja brenda. Rizik koji je postojao pri preuzimanju je nadoknađen svim pozitivnim stranama koje su postignute te se može reći da je integracija akviziranog poduzeća uspješno i brzo odrađena

Ukoliko nisu spremni na neku veću investiciju, poduzetnici, bilo mali ili veliki, uvijek mogu pokušati sa izvoznim aktivnostima. Dobar primjer je tvrtka Include d.o.o. koja je počela sa samo nekoliko zaposlenika dok sad posluje sa svjetskim firmama. Svoje proizvode plasiraju uglavnom na inozemno tržište, oko 60% poslovanja otpada na izvoz. Prihvaćajući veliki rizik, uspjeli su povećavati prihode i poslovanje te ovim putem doprinose zajednici u vidu zaposlenja i dohodaka, a gospodastvu putem poreznih doprinosa, smanjenja nezaposlenosti, konkurentnosti same države na inozemnom tržištu te njenoj prepoznatljivosti.

6. LITERATURA:

1. Bilas V., Bači V., (2010.): Utjecaj akvizicijskog iskustva na uspješnost međunarodnih spajanja i preuzimanja u farmaceutskoj industriji, (2010.), Ekonomska misao i praksa, br. 2., str. 187-209
2. Carić V., (2017.): Utjecaj spajanja i akvizicija na poslovanje poduzeća u Republici Hrvatskoj, diplomski rad, Split
3. Carić V., (2017): Utjecaj spajanja i akvizicija na poslovanje poduzeća u Republici Hrvatskoj, diplomski rad, Split, prema Harding, D. i Rovit, S. (2007): Preuzimanje i spajanje poduzeća, Poslovni dnevnik, Masmedia, Zagreb
4. Černe F., (1974.): Teoretični problemi naše družbene in gospodarske ureditve, Mladinska knjiga
5. Howson P., (2006.), Due diligence, Poslovni dnevnik, Masmedia, Zagreb
6. Lazibat T., Baković T., Lulić L., (2006.): Međunarodna spajanja i akvizicije u hrvatskoj gospodarskoj praksi, Izvorni znanstveni rad
7. Lazibat T., Baković T., Lulić L., (2006.): Međunarodna spajanja i akvizicije u hrvatskoj gospodarskoj praksi, Izvorni znanstveni rad, prema Lassere, P., (2003.): Global Strategic Management, New York
8. Marković M., (1994.): Međunarodni marketing, Logos, Split
9. Publikacija HGK, Internacionalizacija i mogućnosti financiranja, dostupno na: https://www.hgk.hr/internacionalizacija-i-mogucnosti-financiranja-najava, 20.5.2018.
10. Munivrana T., (2017.): Strategija širenja poslovanja na međunarodnoj razini na primjeru velikih poduzeća RH, prema Ricardo D., (1817.): Načela političke ekonomije i oporezivanja
11. Rončević A., (2012.): Planiranje procesa stjecanja i spajanja poduzeća; obrada Bihar S., 2016., Hrvatske akvizicije u inozemstvu kao oblik izravnih ulganja
12. Sirower M.L., (1997.), The sinergy trap: How companies lose the acquisition game, New York

6.1. Internet izvori

1. http://profitiraj.hr/strategija-izvoza-na-strana-trzista/, 11.8.2017.
2. http://www.moj-bankar.hr/Kazalo/A/Akvizicija, 18.5.2018.
3. http://www.een.hr/upload/aaa/internacionalizacija-brosura-hgk.pdf; 20.05.2018.
4. https://hr.wikipedia.org/wiki/Izvoz , 18.5.2018.
5. http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=28396, 17.7.2018.
6. https://hr.wikipedia.org/wiki/Izvoz , 18.5.2018.
7. http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=28396, 17.7.2018.
8. https://hr.wikipedia.org/wiki/Izvoz , 18.5.2018.
9. http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=28396, 17.7.2018.
10. http://www.efos.unios.hr/strategija-ulaska-nainozemno-trziste/wp-content/uploads/sites/278/2013/04/5.-predavanje.pdf, 11.8.2018.
11. Gospodarska diplomacija, O hrvatskom izvozu ,http://gd.mvep.hr/hr/o-hrvatskom-izvozu; 12.7.2018.
12. https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192432, 8.9.2018.
13. http://www.poslovni.hr/leksikon/goodwill-674, 8.9.2018.
14. https://profitiraj.hr/obrtni-kapital-%E2%80%93-sto-predstavlja-i-zasto-nam-je-vazan/, 8.9.2018.
15. https://hr.wikipedia.org/wiki/Diskontiranje, 8.9.2018.
16. https://www.statista.com/statistics/412382/m-and-a-croatia-number-of-deals/, 30.8.2018.
17. The statistics portal , Number of merger and acquisition (M&A) deals in Central and Eastern Europe (CEE) from 2011 to 2017,

    https://www.statista.com/statistics/412089/m-and-a-central-eastern-europe-number-of-deals/ , 30.8.2018.
18. http://www.brandsoftheworld.com/logo/atlantic-grupa, 9.9.2018.
19. https://hr.wikipedia.org/wiki/Atlantic_Grupa, 9.9.2018.
20. https://www.atlantic.hr/hr/o-nama/prirodno-izvrsni/, 9.9.2018.

21. http://zse.hr/userdocsimages/novosti/340-ATGR_%20preuzela_njemacki_Haleko.pdf, 9.9.2018.
22. http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/certifikacija/3110-iso-ts-9002-tehnicka-specifikacija-za-primjenu-norme-iso-9001-2015, 9.9.2018
23. https://www.multipower-direktvertrieb.de/, 9.9.2018.
24. http://zse.hr/userdocsimages/novosti/340-ATGR_%20preuzela_njemacki_Haleko.pdf, 9.9.2018.
25. https://www.atlantic.hr/hr/investitori/financijski-izvjestaji/godisnja-izvjesca/, 10.9.2018.
26. https://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/report-2007/Izvjesce_o_stanju_drustva2007.pdf, 10.9.2018.
27. https://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/report-2007/Izvjesce_o_stanju_drustva2007.pdf, 9.9.2018.
28. https://www.atlantic.hr/hr/investitori/financijski-izvjestaji/godisnja-izvjesca/,18.9.2018.
29. http://atinel.hr/, 19.9.2018.
30. https://varazdinski.rtl.hr/vijesti/gospodarstvo/3196203/u-tri-godine-broj-zaposlenih-povecali-za-300-a-prihod-za-400/, 19.9.2018.
31. http://www.poslovni.hr/hrvatska/josipovic-nagrade-poslovnog-dnevnika-izraz-su-zahvalnosti-poduzetnicima-za-njihov-rad-284911, 18.9.2018.
32. https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/ivan-mrvos-na-izvozu-pametnih-klupa-zaradit-cu-vise-milijuna-eura/?fb_comment_id=1471482999624175_1473301449442330#f37e5b655bb8388, 23.9.2018.
33. http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/solinski-include-vec-na-trecini-plana-za-cijelu-2018-336784, 23.9.2018.
34. https://www.include.eu/steora/hybrid, 24.9.2018.

6.2. Popis tablica

Tablica 1: Faze avizicijskog procesa prema različitim autorima 19
Tablica 2: Izvadak iz konsolidiranog Računa dobiti ili gubitka Atlantic Grupe za godinu završenu 31. prosinca 2007. 32

6.3. Popis slika

Slika 1: Kako izvoz funkcionira? 14
Slika 2: Broj spajanja i akvizicija u Hrvatskoj od 2011. do 2017. godine 27
Slika 3: Broj spajanja i akvizicija u srednjoj i istočnoj Europi od 2011. do 2017. godine 28
Slika 4: Tri najpoznatija brenda Haleka, Multipower, Chamo i Multaben 30
Slika 5: Kretanje prihoda od prodaje, naglasak na 2006. i 2007. godinu..... 32
Slika 6 : Divizija Sportska i akvtivna prehrana, prikaz prodaje po zemljama 33
Slika 7: Pregled prihoda od prodaje po segmentima (divizijama) za 2017. godinu..... 34
Slika 8 : Prodajni rezultati za 2017. godinu 35
Slika 9: Pametna klupa ″Steora Hybrid″ 36

7. SAŽETAK

Internacionalizacija poslovanja je sve češće prisutna u poslovanju. Na poduzetniku je da odabere način na koji će mu pristupiti. Ukoliko se radi o većim firmama, radi se po principu stjecanja i akvizicija kojima smanjuju konkurenciju, ali se izlažu većim rizicima, a ako se radi o manjim, novijim tvrtkama, širenje na inozemno tržište je moguće postići putem izvoznih aktivnosti. Ovaj način je puno jednostavniji, jeftiniji, ali i najmanje rizičan s obzirom na ostale.

Unatoč prednostima akvizicije, u Hrvatskoj broj takvih transakcija opada iz razloga što je sve manje velikih i jakih poduzeća koji se usude upustiti u takav pothvat. Međutim, izvozne aktivnosti imaju uzlazni trend i sve se više firmi okreće isključivo izvoznim aktivnostima iz brojnih razloga.

Bez obzira na rizik koji nosi, Atlantic Grupa je uspješno preuzela 100% udjela Multipower koja je srodna firma te se bavi proizvodnjom proteinskih pločica, shakeova, instant napitaka i dr. Da je ovaj pothvat bio uspješan dokazuje i godišnji izvještaj koji daje uvid da su se prihodi Atlantic Grupe povećali. Kako i vrlo mali izvoznici mogu biti vrlo uspješni, dokazuje tvrtka

Include d.o.o. koja svoje proizvode, uglavnom na području hardverskih i softverskih rješenja, većinom plasira na inozemno tržište te time čini pozitivan primjer ostalima. Najpoznatiji od njih je pametna klupa koja se nalazi na više od 25 tržišta diljem svijeta.

Ključne riječi: internacionalizacija, akvizicija, izvoz

7.1. SUMMARY

Internationalization is more used in business activities. The entrepreneur himself can choose the way he will approach it. In the case of larger firms, internationalization is based on mergers and acquisition principles that reduce competition but are exposed to higher risks, and if they are smaller, younger companies tend to spread to foreign markets in that case it can be achieved through export activities. This way is much simpler, cheaper and least risky considering others alternatives.

Despite the benefits of the acquisition, in Croatia, the number of such transactions is declining due to the fact that there is a drastic fall in big companies which are willing to invest in such a venture. However, export activities have an upward trend, and more and more businesses are turning to export activities for a number of different reasons.

Regardless of the risk it carries, Atlantic Group has successfully acquired 100% stakes in Multipower Company which produces protein bars, shakes, instant drinks etc. The annual report shows that Atlantic´s revenues increased and that is the proof that the venture was successful. As small exporters can be very successful, proves company Include d.o.o. which sells its products, mainly in the field of hardware and software solutions, on the foreign market and thus makes a positive example to others. The most famous of them is the smart bench that is located on more than 25 markets around the world.

Key words: internationalization, export, acquisition