STRATEGIJA ŠIRENJA POSLOVANJA NA MEĐUNARODNOJ RAZINI NA PRIMJERU VELIKIH PODUZEĆA RH

Munivrana, Tea

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2017

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:124:303645

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

STRATEGIJA ŠIRENJA POSLOVANJA NA MEĐUNARODNOJ RAZINI NA PRIMJERU VELIKIH PODUZEĆA RH

Mentor:

doc. dr. sc. Josip Visković

Studentica:

Tea Munivrana, bacc. oec.

Broj indeksa: 5140021

Split, rujan, 2017.

SADRŽAJ:

1. UVOD 3

1.1. DEFINIRANJE PROBLEMA ISTRAŽIVANJA 3

1.2. CILJEVI RADA 4

1.3. METODA RADA 4

1.4. STRUKTURA RADA 5

2. STRATEGIJA ŠIRENJA POSLOVANJA NA MEĐUNARODNOJ RAZINI 6

2.1. MEĐUNARODNA TRGOVINA 10

2.1.1.IZVOZ KAO OBLIK IZLASKA NA STRANA TRŽIŠTA 10

2.2. PRODAJA LICENCE KAO NAČIN IZLASKA NA STRANA TRŽIŠTA 12

2.2.1.PREDNOSTI I NEDOSTACI LICENCE 13

2.3. FRANŠIZING 14

2.3.1.FRANŠIZNO POSLOVANJE U EUROPI I HRVATSKOJ 15

2.3.2.PREDNOSTI I NEDOSTACI FRANŠIZINGA 16

2.4. ZAJEDNIČKI POTHVAT 17

2.4.1.PREDNOSTI I NEDOSTACI ZAJEDNIČKOG POTHVATA 19

2.5. AKVIZICIJA 20

2.5.1.PRIJATELJSKA I NEPRIJATELJSKA PREUZIMANJA 22

2.6. OSNIVANJE NOVIH INOZEMNIH PODRUŽNICA 23

3. MEĐUNARODNO POSLOVANJE – STUDIJA SLUČAJA ATLANTIC GRUPA DD I ADRIS GRUPA D.D. 26

3.1. ATLANTIC GRUPA 29

3.3.1.POVIJESNI RAZVOJ 29

3.2. ADRIS GRUPA 32

4. USPOREDBA ŠIRENJA POSLOVANJA NA MEĐUNARODNOM NIVOU HR PODUZEĆA 36

4.1. PRIMJER ŠIRENJA POSLOVANJA VELIKIH HRVATSKIH PODUZEĆA 37

5. ZAKLJUČAK 44

LITERATURA 46

SAŽETAK 48

POPIS TABLICA 49

POPIS SLIKA 49

1. UVOD

1.1. Definiranje problema istraživanja

Ovaj rad osvrnut će se na proces globalizacije koje rezultira time da poduzeća ne posluju samo unutar nacionalnih granica već da šire svoje poslovanje na međunarodnom tržištu. Globalizacija je sve prisutnija pojava u suvremenom svijetu koja posljednjih desetljeća unosi brojne promjene u svjetskoj privredi. Najuže je povezana s razvojem komunikacija, koje omogućavaju povezivanje svijeta na različite načine. Zahvaljujući povezivanju, donedavno nezamislivih razmjera, u svijetu je sve prisutniji trend stvaranja multinacionalnih kompanija.

Konkurencija, kao glavni pokretač inovacije, veće efikasnosti i niskih cijena, utječe na ponašanje poduzetnika. Kada govorimo o konkurentnosti, brzo se nameće ideja da veća poduzeća imaju veće prednosti i da su manja poduzeća u nepovoljnom položaju naspram njih, ali empirijski podaci dokazuju drugačije, veličina ne jamči opstanak, a katkada u tome istome odmaže.

Hrvatska je u svjetskim okvirima mala zemlja sa malim tržištem, te je za njezin gospodarski rast potreban što veći stupanj otvorenosti gospodarstva. Također, i hrvatskim gospodarstvenicima je bitno da spoznaju sve načine internacionalizacije poslovanja, posebno da prepoznaju važnost spajanja i preuzimanja kao jednog od oblika nastupa na međunarodnom tržištu. Stoga će se u ovom radu analizirati načini i mogućnosti internacionalizacija poslovanja na primjeru hrvatskih poduzeća, te detektirati prednosti i nedostaci istih.

1.2. Ciljevi rada

Cilj ovoga rada je pojedinačno predstaviti svaki od načina izlaska na međunarodno tržište te analizirati i obrazložiti prednosti i nedostatke svakog od njih. Ovim istraživanjem će se dati postojeću sliku o poduzećima, te utvrditi da li se na pravilan način iskorištavaju resursi bilo domaćeg bilo inozemnog tržišta, te kako provođenjem kvalitetne strategije utječu na ciljeve poduzeća kao cjeline.

1.3. Metode rada

Rad se sastoji od teorijskog i empirijskog dijela. Prethodno definirani ciljevi rada determiniraju i metode istraživanja. Metode istraživanja odnose se na to, da se dobro prouči stručna literatura, posebna se važnost pridodaje načinima na koje poduzeća mogu širiti svoja poslovanja na međunarodnom nivou.

Teorijski dio obrađen je pomoću slijedećih metoda:

- Metoda sinteze - predstavlja spajanje jednostavnih elemenata u jedinstvenu cjelinu
- Metoda diskripcije – koja predstavlja jednostavno opisivanje činjenica
- Induktivna metoda – podrazumijeva donošenje zaključaka na temelju ostvarenih rezultata
- Metoda komparacije – koja se odnosi na usporedbu istih ili srodnih činjenica, te utvrđivanje sličnosti i razlike među njima
- Metoda analize – dijeli složene zaključke na jednostavnije elemente
- Metoda dedukcije – logička metoda, predstavlja izvođenje pojedinačnih sudova iz općih činjenica

U empirijskom dijelu rada provedeno je istraživanje poslovanja nad šest privatnih poduzeća u Hrvatskoj.

1.4. Struktura rada

Rad je koncipiran tako da se sastoji od pet dijelova, uključujući uvod i zaključak.

U prvom dijelu tj. uvodnom, definirani su problem i cilj istraživanja, primijenjena metodologija istraživanja te struktura rada.

Drugi dio rada objašnjava teorijska uporišta, kao i strategije izlaska na međunarodna tržišta te služi kao podloga sljedećem dijelu.

U trećem dijelu se upoznajemo s dvije velike hrvatske korporacije, gdje se analizira početni oblik izlaska poduzeća na inozemno tržište, a uz to i najjednostavniji, najjeftiniji i najlakši način izlaska na tržište – izvoz.

Četvrti dio predstavlja usporedbu širenja poslovanja hrvatskih poduzeća. U tom dijelu je također korištena stručna literatura, ali samo kao podloga, jer su većinom podaci bili prikupljeni putem internetskih stranica poduzeća.

Na kraju rada formiran je zaključak, koji slijedi popis literature te popis tablica i slika.

2. STRATEGIJE ŠIRENJA POSLOVANJA NA MEĐUNARODNOJ RAZINI

Vanjska trgovina je iznimno važan segment nacionalnog gospodarstva svake zemlje. Krajnji cilj svake zemlje je da se njezina raspoloživa bogatstva iskorištavaju što uspješnije te da se tako poveća i proizvodnja, zaposlenost i ukupan standard stanovnika.

Sa procesima internacionalizacije i globalizacije poslovanja, pojačan je značaj i utjecaj međunarodnog okruženja za suvremena poduzeća. To se prije svega vidi preko povezanosti međunarodne poslovne infrastrukture i institucija, koje definiraju okruženje međunarodnog poslovanja bez obzira na činjenicu što je on isprekidan državnim granicama i lokalnim barijerama. Može se kazati da je u suvremenim uvjetima došlo do neophodne konverzacije ova dva nivoa u smislu jasnijeg usmjeravanja lokalnih okvira u pravcu globalno prihvaćenih načela, normi i pravila koji čine širi kontekst ekonomskog i poslovnog ponašanja.

Od stupnja usuglašenosti ovisiti će i uvjeti efikasnije ekonomske povezanosti sa svjetskom ekonomijom, a samim time dolazi do izbjegavanja fizičke distance koja vodi do izolacije iz razvojnih, značajnih međunarodnih poslovnih tokova. Poduzeća, ali i države koje žele ostvariti usuglašenost sa svjetskim ekonomskim tokovima, ne smiju ignorirati relevantne faktore i institucije međunarodne poslovne infrastrukture i okruženja.

Suština se sastoji u tome, da dojučerašnje domaće tržište u novoj podjeli snaga i odnosa, mora biti tretirano kao sastavni dio globalnog svjetskog tržišta. Isto tako, svjetska ekonomija se ne može shvatiti kao zbir pojedinačnih i potpuno zaokruženih nacionalnih tržišnih cjelina, već kao skup dijelova jedinstvenog svjetskog tržišta koje je isprekidano političkim, a ne ekonomskim granicama, u vidu pojedinih država ili grupacija država.

Jednostavnije, uključivanjem u vanjsku trgovinu želi se postići da država i svi njezini stanovnici imaju veći životni standard nego što bi ga imali bez te trgovine. To je moguće ostvariti onda kada se cijeli gospodarski sustav postavi tako da trgovina sa svijetom dovodi do specijalizacije u proizvodnji i izvozu one robe te pružanju onih usluga koje zemlja proizvodi relativno jeftinije od drugih. Drugim riječima, kada gospodarski sustav ne dopušta da zemlja neracionalno iskorištava svoje resurse nego i poduzeća i pojedince navodi da se njima racionalno koriste.[1]

[1] Matić, B. (2004): Međunarodno poslovanje, Zagreb, Sinergija, str. 18

Tablica 1: Instrumenti poticanja odnosno restrikcije stranih izravnih investicija

	Poticajne mjere	Restrikcijske mjere
Zemlja Podrijetla	- osiguranje investicijskog rizika (rizik nacionalizacije, ratni rizik); - povoljni državni krediti za investitore; - pritisci na zemlju primatelja da ukloni barijere	- ograničenja odljeva kapitala; - zabrana investiranja u politički nepodobne zemlje; - poticanje investiranja u domaće tvrtke
Zemlja Primatelj	- porezne olakšice; - povoljni krediti; - subvencije ili potpore (besplatno zemljište i infrastruktura, carinske olakšice…)	- ograničenja u pogledu vlasništva; - zabrana ulaska u određene sektore; - zahtjevi za upotrebom domaćih inputa, izvozom outputa, transferom tehnologije te zahtjevi da određen broj domaćih menadžera bude u vrhovnom menadžmentu, itd.

Izvor: Hill, W.L.C. (1998); International Business: Competing int he Global Marketplace, 2nd edition, The McGraw-Hill Companies Inc., str. 213.

Iz tablice 1. može se utvrditi, da je bitan preduvjet za strana ulaganja na neko tržište liberalizacija nacionalne politike glede trgovine i investicija. Taj korak podrazumijeva uklanjanje barijera ulasku na nacionalno tržište, jednak tretman domaćih i stranih tvrtki te poboljšanje funkcioniranja tržišta. S druge strane, zatvaranje tržišta sigurno neće dovesti do stranih izravnih investicija.

Što se tiče strategije privlačenja stranih izravnih investicija, nema općenite razvojne strategije primjenjive za sve uvjete i sve zemlje. Svaka dobra strategija mora uzimati u obzir specifičnosti zemlje za koju se donosi. Ona mora uzeti u obzir raspoložive resurse, konkurenciju, tehnologiju i naravno sposobnost ne samo gospodarstva nego i vlade da implementira vlastitu strategiju i određenu politiku.

Cilj svakog poduzeća je na optimalan način iskoristiti postojeće resurse i potencijale, i to s ekonomskog, političkog i društvenog stajališta. Dakle, cilj je uz što manje inputa proizvesti što veći output i pritom biti društveno odgovoran i politički korektan.

Najvažniji faktori, odnosno motivi za izvoz i uključivanje u međunarodnu razmjenu su:[2]

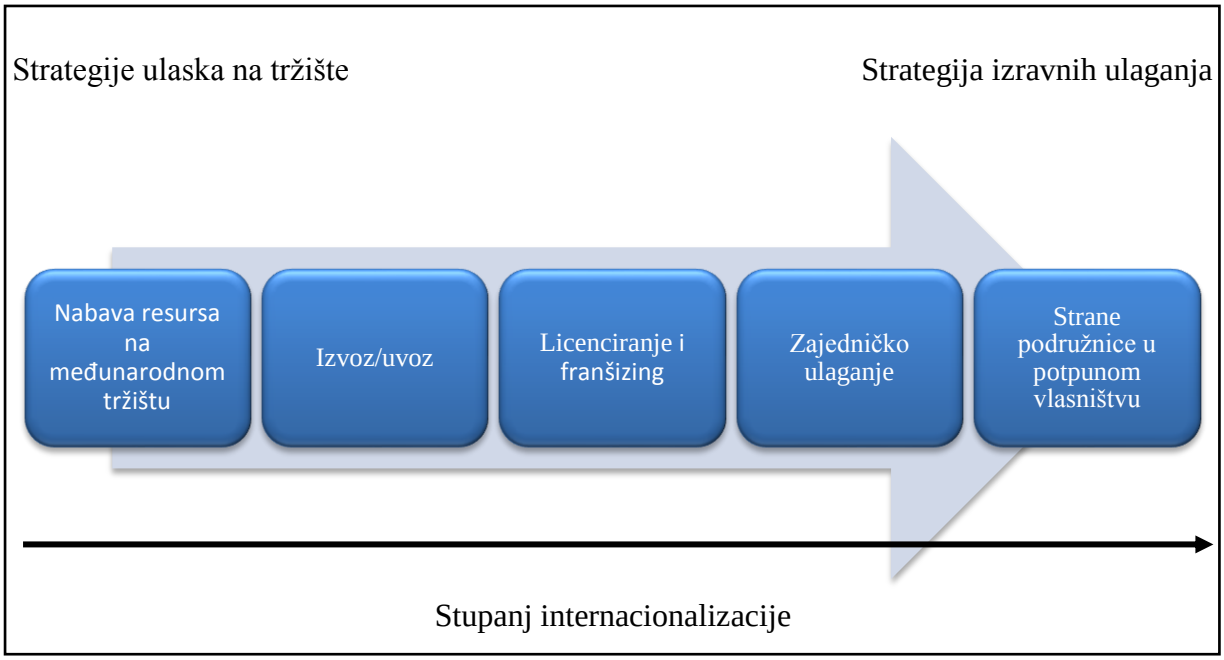
- ostvarivanje dobiti
- razvoj i rast poduzeća
- bolja iskorištenost proizvodnih kapaciteta
- mogućnost većeg zapošljavanja
- marketinška sposobnost poduzeća
- poduzetnički motivi u poduzeću
- inovacija proizvoda
- zasićenost domaćeg tržišta
- prednost stranog pred domaćim tržištem.

U današnje vrijeme sve više poduzeća istupa na međunarodna tržišta, ali velika većina njih želi ostati na „domaćem terenu“, odnosno ne bi napuštala domaća tržišta, da su dovoljno velika. Uz velik broj pogodnosti koje internacionalizacija poslovanja pruža postoji i velik broj zapreka i problema. Poduzeće se susreće s nizom nepoznanica, poput stranog jezika, zakonskih i pravnih regulativa i političke nesigurnosti. Nisu sva poduzeća dobri kandidati za ulazak na strano tržište. Prilikom donošenja odluke, bitno je razmotriti sve rizike koje donosi internacionalizacija.

Nakon donošenja odluke o proširivanju posla u inozemstvo ili tržišta na koja planira ući, poduzeće treba utvrditi, odnosno donijeti odluku o načinu ulaska na inozemno tržište.

Postoji više načina na koji poduzeća mogu širiti svoje poslovanje na međunarodnom nivou. To su redom, prema stupnju rizika: međunarodna trgovina, licenciranje, franšiza, zajednički poduhvat, akvizicija te na posljetku strane direktne investicije.

[2] Marković, M. (1994): Međunarodni marketing, Split, Logos, str. 95



Slika 1. Strateške alternative ulaska

Izvor: https://www.veleri.hr (30.08.2017)

Nabava resursa na međunarodnom tržištu, izvoz/uvoz, licenciranje i franšizing uključuju kupnju/prodaju proizvoda i usluga na stranim tržištima i ne zahtijevaju velika kapitalna ulaganja. Dok, zajedničko ulaganje i strane podružnice u potpunom vlasništvu karakteriziraju velike kapitalne investicije, ali i pravo vlasništva i kontrole nad operacijama u stranoj zemlji.

Osobine određene zemlje, kao što su: veličina, stopa rasta, stupanj političke stabilnosti, predmeti poslovanja i postojeća infrastruktura, utječu na spremnost menadžmenta da usmjeri resurse u zadanu zemlju ili tržište, kao i na izbor načina ulaska na njih. Mala tržišta se, na primjer, često bolje opslužuju prodajom licenci ili izvozom. Ako se menadžment kompanije odluči za ulazak na tržište u zemljama visokog rizika, onda je potrebno da se ograniče resursi, koji se usmjeravaju u te zemlje. U ovakvim slučajevima, kompanija se može opredijeliti za prodaju licenci ili zajedničko ulaganje sa inozemnim partnerom i sl.

2.1. Međunarodna trgovina

Međunarodna trgovina podrazumijeva konzervativan pristup koji se svodi na ulazak na nova tržišta putem izvoza proizvoda ili uvozom jeftinijih inputa za proizvodnju. Ovaj način nosi minimalan rizik, jer poduzeće ne riskira nijedan segment svoga kapitala. Ukoliko se trgovina ne pokaže profitabilnom, poduzeće jednostavno prestane s trgovanjem ili smanji količinu trgovine. Ovdje se uloga interneta pokazala značajnom, jer primjerice omogućuje narudžbu proizvoda na daljinu te kontinuirano praćenje puta robe od isporuke do dolaska na odredište.

2.1.1. Izvoz kao oblik izlaska na strana tržišta

Izvoz je najčešće početni oblik izlaska poduzeća na inozemno tržište. Uz to je i najjednostavniji, najjeftiniji i najlakši način. Najmanje narušava ustaljene poslovne pothvate poduzeća i manje je rizičan od bilo kojeg drugog oblika nastupa na inozemnim tržištima.

Organizacijski gledano, poduzeće može samo obavljati izvoz robe koju proizvodi ili to može prepustiti nekoj neovisnoj tvrtki u svojoj zemlji. U prvom slučaju govorimo o izravnom (direktom) izvozu, a u drugom o neizravnom (indirektnom) izvozu.

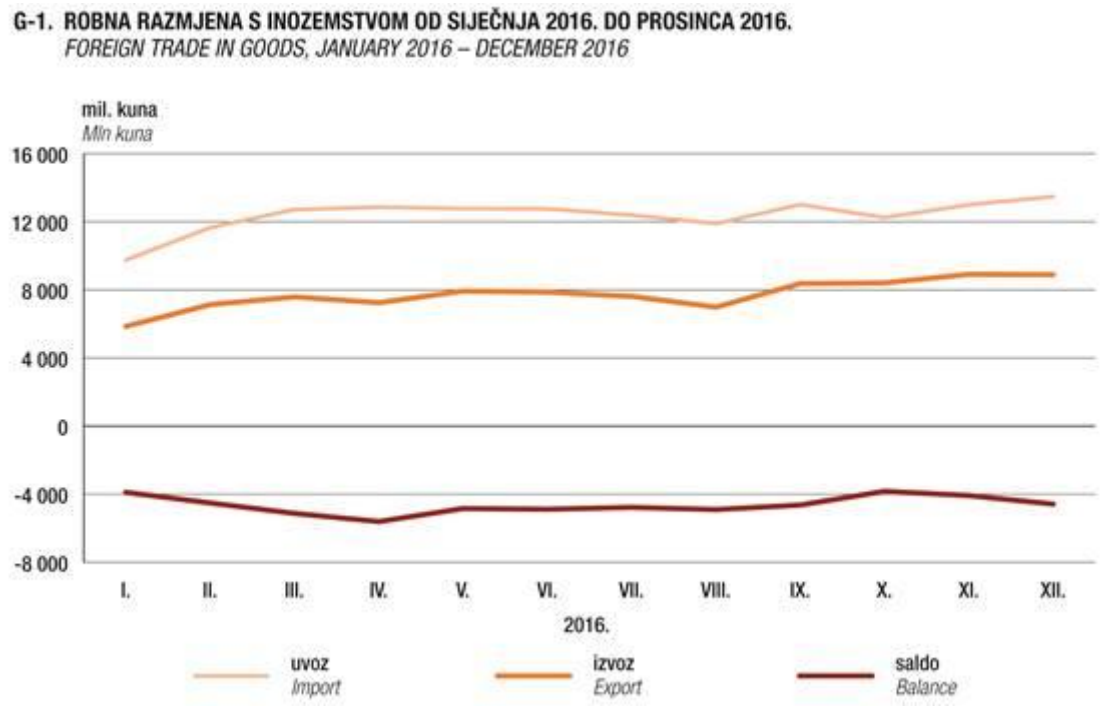
Prije odluke o odabiru vrste i oblika izvoza potrebno je analizirati dva bitna aspekta mogućih kanala distribucije: tijek apstraktnog dijela same transakcije i tijek fizičke distribucije proizvoda. Tijekom apstraktne transakcije (naziva se i prijenosom vlasništva) nazivamo niz kupoprodaja predmetne robe koje sklapaju sudionici u odabranom kanalu distribucije, a koji završava prijenosom vlasništva na krajnjeg kupca. I tijek fizičke distribucije proizvoda sastoji se također od više faza u kojima se obavlja fizički prijenos proizvoda na njegovu putu od proizvođača preko prijevoznika, skladišta, novog prijevoznika pa do njegove isporuke krajnjem kupcu.

O indirektnom izvozu govori se onda kad proizvođač za izvoz svojih proizvoda rabi usluge drugih, neovisnih organizacija iz svoje zemlje. O indirektnom izvozu govori se i kad proizvođač u vlastitoj organizacijskoj shemi ima postavljenu organizacijsku jedinicu za izvozne poslove, koja u obavljanju izvoza surađuje s neovisnom izvozničkom tvrtkom i s

njom koordinira cjelokupni izvozni posao. Pri tome je važno naglasiti kako ta organizacijska jedinica proizvođača ne sudjeluje izravno i aktivno ni u kakvim prodajnim aktivnostima s elementom inozemnosti, nego je njezino djelovanje ograničeno isključivo na tuzemnu suradnju sa specijaliziranim izvoznikom.

O izravnom (direktnom) izvozu govorimo kada domaći proizvođač neke robe izvozi i otprema robu izravno kupcu u inozemstvu odnosno u njegovu tvrtku čije je stvarno sjedište u inozemstvu. Uz to se i stvarni prijenos robe i novca odvija preko kupčeve ili proizvođačeve tvrtke i bez korištenja usluga neovisnih posrednika.

Više je oblika direktnog izvoza tako da svaki proizvođač može odabrati onaj koji najbolje odgovara predmetu prodaje i zahtjevima konkretnog izvoznog tržišta. Također se razumije kako jednom odabrani put i način nije vječan te ga izvoznik može promijeniti i prilagoditi izmijenjenim uvjetima na određenom tržištu.



Slika 2. Robna razmjena s inozemstvom u 2016. godini

Izvor: https://www.dzs.hr/ (30.08.2017)

Službena statistika pokazuje da je Hrvatska prošle godine na inozemna tržišta izvezla robe u vrijednosti 92,8 milijardi kuna, što je 5,7% više u odnosu na 2015. godinu.

Istodobno je vrijednost robnog uvoza premašila 148,5 milijardi kuna i u odnosu na 2015. porasla je za 5,5%. Konačni podaci DZS-a pokazuju da je manjak u robnoj razmjeni Hrvatske s inozemstvom u 2016. iznosio 55,7 milijardi kuna, što je 5,2% više nego u 2015. godini. Pokrivenost uvoza izvozom iznosi 62,5%, što je gotovo jednako u odnosu na 2015.g. kada je bila 62,4%.

2.2. Prodaja licence kao način izlaska na strana tržišta

Licenciranje obvezuje poduzeće da omogući svoju tehnologiju (copyright – autorsko pravo, patente, brand odnosno zaštićeni brand tj. trademark – identitet korporacije) u zamjenu za naknadu odnosno pristojbu ili bilo koji drugi oblik specifične koristi. Licenciranjem se omogućuje poduzeću korištenje tehnologije na stranim tržištima bez značajnih investicija u inozemstvo i bez značajnih transportnih troškova vezanih uz izvoz. Nedostatak ovog načina je kontrola kvalitete robe koja se pod licencom proizvodi. Korištenjem strategije licenciranja, multinacionalna kompanija pristupa različitim vrstama resursa drugog partnera. Naime, od velike koristi može biti pristup važnim nematerijalnim resursima kao što je presudno poslovno iskustvo, tehnološki procesi te ostale prednosti u okvirima patentiranja.

Na primjer, Pepsi-Cola dozvoljava Heinekenu da izradi i prodaje Pepsi-Colu u Nizozemskoj.[3]Početkom tridesetih godina prošlog stoljeća Walt Disney prvi je počeo koristiti licenciju kao instrument za financiranje filmske produkcije. Stvorio je simpatične likove i cijele obitelji likova s čijim su imidžom mnogi proizvođači željeli povezati svoje proizvode. Walt Disney Productions do danas je najjača marka na području licenciranja.

Međunarodno licenciranje može biti atraktivna strategija internacionalizacije, posebno kada postoje restrikcije uvoza, na strani zemlje koja kupuje licencu, ili zbog drugih ograničenja koja se tiču uvoza/izvoza, direktnih investicija itd.[4]

Cijena korištenja licence je ukupna novčana naknada koju primatelj isplaćuje davatelju licence.

[3] Madura, J., Fox, R. (2011): International financial management, str.12.
[4] Đorđević, M. (2012): Strategije posredne internacionalizacije poduzeća, str. 37.

Plaćanje naknade (engl. royality) može se ugovoriti na različite načine a ovisi o predmetu licence, propisima u zemlji primatelja i sl. Najčešće se ugovara:

- kao određeni iznos po broju prodanih ili proizvedenih proizvoda na osnovi licence
- kao postotak u čistoj dobiti od prodaje proizvoda koji je proizveden po licenci
- kao unaprijed utvrđen iznos koji se plaća utvrđenom dinamikom i neovisno o proizvodnji i prodaji
- kao naknada sadržana u cijeni isporučenog materijala te
- isporukom proizvoda dobivenih korištenjem isporučene tehnologije.

U praksi se najčešće ugovara cijena koja se sastoji od jednokratne naknade koja se plaća prije početka korištenja licence i licenčne naknade u užem smislu (royality) koja se kreće u iznosu od 3-5% prihoda od prodaje licenčnog proizvoda. [5]

2.2.1. Prednosti i nedostaci licence

Svaka tvrtka koja namjerava kupiti licencu treba najprije proučiti svoje financijske i druge potencijalne mogućnosti i ciljeve. Važni čimbenici koje treba uzeti u obzir jesu tržišni udio na domaćem tržištu, ciljevi i planovi za strana tržišta, alternative u ostvarivanju tih planova, prikladnost proizvoda za licenciranje, moguće posljedice, očekivana dobit u odnosu na uloženi trud i resurse, itd. Ukupno gledano, proizvodnja po licenci je sigurno jeftinija i manje rizična, jer davatelj licence osigurava već ispitanu kvalitetu proizvoda, poznatu i priznatu marku, uhodani marketing te istraženo i segmentirano tržište.

Korisnik licence se može susresti i s određenim teškoćama i problemima. To se prvenstveno odnosi na tehničko-tehnološke i druge probleme oko usvajanja proizvodnog procesa kao i poteškoće koje mogu nastati zbog nepripremljenosti i nedovoljne educiranosti kadrova. Krajnja posljedica svega toga najčešće je zakašnjeli izlaz na tržište ili zastarijevanje postojeće tehnologije.

Također se razumije, kako se prodavatelj može odlučiti i u slučajevima kad nije moguć izravan izvoz, kad lokalni propisi ne dopuštaju izravna ulaganja, kad se procjenjuje da su

[5] Matić.B. (2004): Međunarodno poslovanje, Zagreb, Sinergija, str. 205.

izravna ulaganja suviše rizična te kad se procjenjuje kako se to ne isplati zato što je riječ o malom i zatvorenom tržištu.

Takvim nastupom na inozemno tržište davatelj licence ostvaruje određene prednosti ali trpi i određene nedostatke.

Takve prednosti su:

- vrlo niski troškovi nastupa budući da se koriste primateljeva postrojenja, tehnologija, kapital, menadžment i radna snaga
- praktično nikakvi ili minimalni rizici ulaska na strano tržište
- ostvarivanje određenog prihoda od licenčne naknade

Najveći nedostaci tog oblika nastupa za prodavatelja licence su:

- manjak kontrole nad proizvodnjom i marketingom
- mogućnost nedovoljne eksploatacije tržišta
- mogućnost da mu primatelj postane konkurent na trećim tržištima.

Licenciranje ovisi o brojnim okolnostima, ali zaključno se može reći kako obično sadrži određene elemente tehničke, komercijalne ili organizacijske karakteristike. Jednako tako, može se naglasiti kako licenciranje omogućava izbjegavanje rizika razvitka proizvoda te dovodi do niskih troškova transfera svih nematerijalnih resursa i vrijednosti koje su predmet licenciranja.

2.3. Franšizing

Franšiza obvezuje poduzeće da omogući specijaliziranu prodaju ili uslužnu strategiju, da daje podršku i potencijalnu investiciju u zamjenu za periodičku naknadu. Sustav čine jedan davatelj franšizinga i veći broj korisnika. Davatelj franšizinga su poznate svjetske tvrtke koje posjeduju proizvode prepoznatljive marke i originalan sustav distribucije i plasmana robe ili usluga. Korisnici su pak manja domaća poduzeća slabije financijske moći, bez većeg udjela na tržištu i bez prepoznatljivog imidža. Kao i licenca omogućuje se prodiranje na strana tržišta bez velikih troškova. Ona predstavlja jedan od najboljih načina za poslovanje ukoliko postoje određene indikacije sumnje i nepovjerenja za vlastite mogućnosti i sposobnosti. Međutim, s

druge strane gledišta, ona pruža i potencijalne mogućnosti za razvitak poslovanja i širenja na međunarodnim tržištima. Stoga, strategija franšizinga je prikladna za snažne i velike korporacije, jer se na ovaj način i dalje razvijaju i jačaju.

Prednost ovakvog oblika poslovanja je da uistinu donosi sigurnost u uspjehe i zarade, za razliku od samostalnog otvaranja kompanije ili poslovanja, idealna je za osobe koje nemaju dovoljno sigurnosti u pokretanju vlastitog posla, ali i za one koji tek nastoje stupiti u poslovne poduhvate jer se ovim načinom mogu oslanjati na već postojeće uspješne poslovne modele.[6]

2.3.1. Franšizno poslovanje u Europi i Hrvatskoj

Prema podacima Europske franšizne federacije u svijetu postoji oko 28.000 franšiznih sistema koji posluju u jednoj ili više zemalja. Najveći broj franšiza posluje u Aziji i Europi dok Afrika ima najmanji broj franšiznih sistema. Pet najjačih zemalja u Europi po franšiznom poslovanju su Francuska, Njemačka, Italija, Velika Britanija i Španjolska.[7]

Istočna Europa i takozvane tranzicijske zemlje zanimljivo su tržište za davatelje franšize jer su uvjeti poslovanja i kulturne razlike male, a potražnja povećana i otvorena proizvodima koji dolaze iz zapadne Europe.

Tablica 2: Kretanje broja franšiznih sistema po državama

Država	Ukupan broj franšiznih sistema	Broj domaćih franšiza	Udio domaćih franšiza	Broj franšiznih lokacija	Broj zaposlenih
Hrvatska	170	35	20,6%	1.000	16.500
Mađarska	341	240	70,4%	18.000	100.000
Italija	870	835	96%	53.000	180.500
Slovenija	107	52	48,6%	1.500	6.900
Poljska	565	410	72,6%	26.600	350.000
Francuska	1.370	1.220	89,1%	51.600	690.000

Izvor: http://hrcak.srce.hr/108227 (6.09.2017)

[6] Mahaček, D., Lihtar, M. Ulaganje u poslovanje putem franšize, 2013. Str. 598.
[7] http://www.eff-franchise.com (6.09.2017)

Prema podacima iz tablice, trenutačno u Hrvatskoj posluje oko 170 franšiznih sistema. Franšize posluju u dvanaest industrijskih sektora, na oko 950 lokacija i zapošljavaju približno 17.000 zaposlenih. Najveći udio u franšiznim sistemima u Hrvatskoj imaju modne franšize, iza njih slijede franšize brze hrane i restorana te rent-a-car agencije.

Prema „Top 500“ europskih franšiznih poslovanja, najzastupljenije su američke franšize i to redom:

- 7 – eleven
- Subway
- McDonald's
- KFC
- Pizza Hut
- Burger King
- Domino's Pizza…

2.3.2. Prednosti i nedostaci franšizinga

Za franšizu ja karakteristično da se mora očuvati standardizacija poslovanja, odnosno standardizacija proizvodnje proizvoda i usluga. Primatelji franšize su tako, dužni pridržavati se ugovornih odrednica kako ne bi došlo do štete po sustavu kvalitete.

Bitne tržišne prednosti:

- osigurava tržišnu prepoznatljivost, određeni imidž i olakšan pristup potrošačima
- smanjuje troškove prodaje i neizbježne pogreške koje prate samostalan nastup
- zadržava relativnu poslovnu samostalnost a istodobno postaje dio poznatog sustava.

Razumije se da sustav ima i određene nedostatke. To su:

- relativna ovisnost o davatelju franšizinga, ograničena sloboda konkuriranja i ograničeno tržište prodaje
- pravo sudjelovanja u odlučivanju i dobiti nije razmjerno uloženim sredstvima
- obveza je trajna a ugovor je teško raskinuti.

Do sukoba između davatelja franšize i korisnika najčešće dolazi kad se korisnik odluči na prodaju prije isteka ugovora. Kako to nije moguće bez pristanka davatelja franšize, onda je za korisnika to možda i najveći nedostatak ovog sustava. Nedostatak je i zadana cijena po kojoj korisnik može prodati franšizu bilo kom drugom poduzetniku ili davatelju.

Unatoč sve većoj zasićenosti tržišta, može se reći da je postotak neuspjeha ipak relativno malen, jer primatelja franšize štiti velika i poznata organizacija koja je također zainteresirana za njegov poslovni uspjeh.

Franšiza je zbog pozitivnog učinka na ekonomiju, dobro prihvaćena od strane vlada, no unatoč tome razne restriktivne mjere, primjerice razna ograničenja usluga koje su predmetom franšize, mogu ugroziti franšizni sustav.

2.4. Zajednički pothvat

Zajednički pothvat (engl. Joint venture) podrazumijeva zajednički nastup dvaju ili više poduzeća iz različitih zemalja, koji ulažu sredstva sa ciljem zajedničkog rada, snošenja rizika i podjele ostvarenog profita. U trenucima zajedničkih pothvata, često se događa da jedno poduzeće posjeduje tehnologiju i distribucijske mogućnosti za iskorištavanje tržišnih prednosti, ali mu nedostaju financijska sredstva za ostvarenje zacrtanih ciljeva. Rješenje takve situacije može biti pronalazak odgovarajućeg partnera, koji može osigurati ta sredstva, a da pri tome istodobno ne dođe do preuzimanja kontrole nad poslovanjem matičnog poduzeća od strane partnera. Njegova uloga se tada svodi na opskrbu zajedničkog pothvata kapitalom kako bi se omogućio njegov rast te razvoj novih proizvoda ili usluga.

Zajednički pothvat je sličan partnerstvu, ali je razlika u tome što je kod zajedničkog pothvata unaprijed određena poslovna operacija, čije je ostvarenje vezano na određeno vrijeme, dok partnerstvo predstavlja zajedničko vođenje poslova u svim segmentima njihove djelatnosti i u pravilu je trajan poslovni odnos.

Sve što je potrebno za osnivanje zajedničkog pothvata je pisani ugovor između stranaka. Sporazum bi trebao sadržavati pojedinosti o svrsi, kako dvije ili više stranaka sudjeluju u dobitku i gubitku te kako stranke sudjeluju u donošenju odluka o zajedničkom pothvatu. Zajednički pothvat, čak i ako je između dvije male tvrtke, trebao bi imati minimalnu takvu pisanu suglasnost.

Zajedničko ulaganje se tako može definirati i kao jedan oblik suradnje dvaju ili više poduzeća, koja udružujući svoje resurse, stvaraju novi, poslovno i pravno neovisni subjekt.[8]

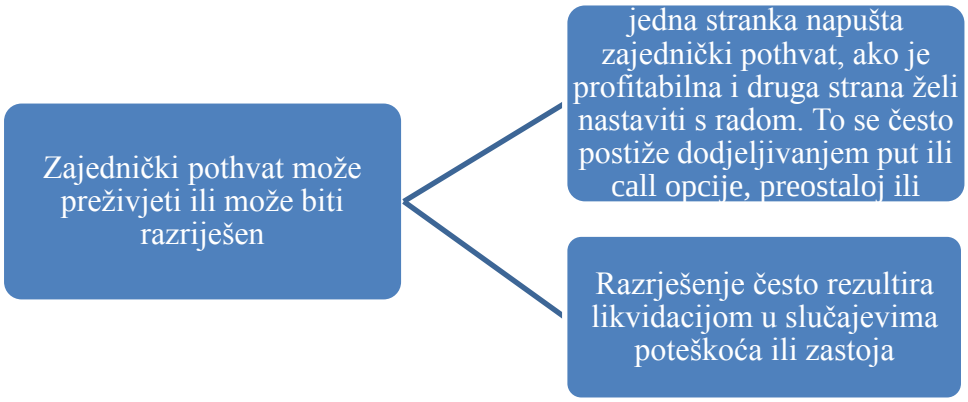
Povećavanjem iskustava između partnera, raste i njihova sposobnost u realizaciji ciljeva, kojim zajednički pothvat može evoluirati do određenih situacija u kojima partneri i ugovorne strane, zajedno rade na osvajanju novih tržišta te pristupanju rijetkim resursima, proizvodnji i inovaciji proizvoda.

Ključna obilježja takvih novostvorenih tvrtki jesu:

- samostalnost, te vlastita poslovna i pravna subjektivnost,
- zajedničko vlasništvo nad tvrtkom i
- poseban i neovisan menadžment.

➢ Ovaj način čest je slučaj u tehnološkom i automobilskom sektoru:

- Hyundai Motor Company i Kibar Holding imaju zajednički pothvat Hyundai Assan Otomotiv, Hyundai Motor Group posjeduje 70 %, a Kibar Holding posjeduje 30 %.
- Isuzu i Anadolu Grupa imaju 50-50% zajednički pothvat pod nazivom Anadolu Isuzu.
- Tata Motors također je formirao zajednički pothvat u Indiji s Fiatom i dobio pristup fiatovoj tehnologiji dizelskog motora.



Slika 3. Preživljavanje – razrješenje

Izvor: my.liuc.it, prof. Andrea Moja, ppt prezentacija, LIUC University

[8] Ćenan, D. (2006) Uloga međunarodnih zajedničkih ulaganja u izgradnji konkurentske prednosti hrvatskih poduzeća. Magistarski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 17

2.4.1. Prednosti i nedostaci zajedničkog poduhvata

Načelno se može reći kako su strane izravne investicije dobre i za zemlju primatelja i za zemlju investitora. U praksi to međutim nije tako jednostavno pa se može govoriti i o njihovim prednostima i o nedostacima. Razumije se da neka investicija može donijeti pozitivne efekte investitoru, ali i negativne zemlji u koju se investira. Puno je rjeđe obrnuto.

Učinci djelovanja zajedničkog poduhvata mogu biti pozitivni kao primjerice:

- poduzeće stječe informacije i znanja lokalnog partnera iz zemlje domaćina o uvjetima na tržištu, političkom sustavu, poslovnim običajima te kulturi i jeziku,
- podjela visokih troškova i rizika izlaska na međunarodno tržište s lokalnim partnerom,
- zbog političkih prepreka, zajednička ulaganja u nekim zemljama su jedini ostvarivi način ulaska,
- korištenje utjecaja lokalnog partnera na domaću državnu politiku u smislu liberalizacije poslovanja.

Te mogu biti i negativni:

- postoje rizici od gubitka tehnološkog znanja ili njegove imitacije od strane partnera,
- zajednički pothvat ne omogućuje poduzeću čvrstu kontrolu podružnica, kao ni utjecaj na strateške aktivnosti napada konkurenata ili pak obrane od njih,
- treći nedostatak je da zajedničko vlasništvo može dovesti do sukoba i borbe za kontrolu među ulagačima.[9]

Zajednički pothvat vrlo je efikasan način za međusobno dopunjavanje i korištenje resursa i vještina, transfer tehnologije i know-how. Često ga koriste multinacionalna poduzeća za prodor na nepoznata inozemna tržišta kroz zajedničko ulaganje s lokalnim poduzećima.

Smatra se jeftinijim i fleksibilnijim načinom širenja poslovnih interesa i poslovanja poduzeća od drugih strategija eksternog rasta (akvizicija i integracija).[10]

[9] Lazibat, T., Kolaković, M., (2004): Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije, Zagreb, Sinergija, str.109
[10] Dosupno na: http://www.poslovni.hr (7.09.2017)

2.5. Akvizicija

Akvizicija (preuzimanje) spada u najčešći oblik širenja MNC-a, a označava stjecanje nekog poduzeća ili dijela nekog poduzeća, odnosno stjecanje određene imovine. Sa stajališta poslovnih kombinacija pod pojmom akvizicije podrazumijeva se i prijenos vlasništva nad imovinom ili nad glavnicom (kapitalom) poduzeća, a može se ostvariti udruživanjem vlasničkih interesa dviju ili više kompanija ili preuzimanjem jednog ili više poduzeća od strane tzv. akviziterskog poduzeća.[11] Prema tome, razlikuje se akvizitersko poduzeće koje nastoji steći drugo poduzeće (npr. naručitelj poslovnog plana), te akvirirano poduzeće koje je steklo akvizitersko poduzeće (npr. poduzeće sa uhodanim poslovnim aktivnostima). Pri tome nije bitno nastavlja li akvirirano poduzeće sa poslovanjem ili se likvidira (gasi). Dakle, preuzimanje može biti sto postotno, ali može biti i djelomično, pri čemu bi onda bilo ispravno koristiti termin akvizicija – kupovina vlasništva (akcija, udjela) u drugom poduzeću i stjecanje veće ili manje kontrole nad njim.

Akvizicija se može izvoditi na temelju ponude za pripajanje upravi poduzeća koje se namjerava preuzeti ili pak direktnom javnom ponudom vlasnicima poduzeća koje se namjerava preuzeti tj. kupnjom redovnih dionica poduzeća na otvorenom tržištu. Dakle, preuzimanje se može odvijati kupovinom dionica na burzi ili kupovinom udjela kada je riječ o društvu s ograničenom odgovornošću.

Osnovni preduvjet akvizicije bio bi da je vrijednost poduzeća nakon poslovne kombinacije veća od pojedinačnih vrijednosti poduzeća koja se kombiniraju prije ulaska u poslovnu kombinaciju (1+1=3).

Bitno je spomenuti da prilikom provođenja akvizicije, akvizitersko poduzeće mora platiti veću cijenu od fer tržišne vrijednosti ciljanog poduzeća, zbog mogućnosti porasta vrijednosti akviziterskog poduzeća nakon akvizicije. Dok s druge strane, 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.

[11] Knežević P., Akvizicija poduzeća kao jedan od uspješnih modela dugoročnog rasta;dostupno na: https://www.linkedin.com (7.09.2017)

Uz plaćanje navedene premije daje se zaključiti kako u pojedinim slučajevima eksterni rast koji se očituje kroz akviziciju odnosno stjecanje drugog poduzeća, vrlo efikasan način da se dugoročno postigne rast i razvoj, što je osnovni cilj svakog gospodarskog subjekta.

Nedostatak preuzimanja je što podrazumijeva veliku investiciju, dok mu je prednost to što se brzo stječe dio tržišta te se ima potpuna kontrola nad poduzećem.



1. Akvizicije i pripajanja koje su provele strane tvrtke u Hrvatskoj

Godina	Vrijednost (u milijunima eura)	Broj ostvarenih poslova
2010.	460	6
2011.	90	9
2012.	81	5
2013.	193	7
2014.	49	4
2015. (do 31. 7.)	559	4
Ukupno	1,432 milijarde	35

2. Akvizicije i pripajanja koje su provele hrvatske tvrtke u inozemstvu

Godina	Vrijednost (u milijunima eura)	Broj ostvarenih poslova
2010.	382	1
2011.	-	-
2012.	-	1
2013.	1,402	5
2014.	-	2
2015. (do 31. 7.)	33	4
Ukupno	1,817 milijardi	12

Slika 4. Akvizicije u Hrvatskoj i inozemstvu

Izvor: https://lider.media/aktualno/biznis-i-politika/hrvatska

Iz slika se da uočiti, da je više stranih investitora koji se odlučuju na akviziciju hrvatskih tvrtki, a i više se domaćih kompanija strategijom akvizicije širi izvan granica domaćeg tržišta.

U Hrvatskoj je u 2014. godini, od ukupnog broja akvizicija njih 56% bilo isključivo domaćih, 26% ulaznih, a 18% izlaznih.

- <u>Akvizicije hrvatskih tvrtki u inozemstvu</u> posljednjih godina:
- Orbico kupio poljski Navo i Zywiec grupu
- Podravka preuzela slovensko Žito
- Atlantic grupa kupila srpski Foodland
- Agrokor preuzeo Mercator
- Prva sportska kladionica preuzela rumunjske kladionice
- Alufexpack novi preuzeo francuski Eliopack Sarl
- Bomark ambalaža kupila Linpack Packaging
- IN2 preuzeo srpsku Actaviju

- Važnije akvizicije stranaca u Hrvatskoj

- Dechra preuzela Generu
- British Tobacco kupio TDR
- John R. Alm preuzeo Finvest i Hotele Njivice
- Njemački Wolf kupio Pro-klimu
- J-Trading kupio Kali tunu
- Sergej Gljadelkin – IGH i Hidroelektra
- Real Networks kupio dio Pet minuta
- China Dynamics Holding kupio udio u Rimac automobilima.

2.5.1. Prijateljska i neprijateljska preuzimanja

Kada se ponuda za pripajanje uputi upravi poduzeća koje se namjerava akvizirati, tada se govori o prijateljskoj akviziciji (prijateljsko preuzimanje), dok je u drugim slučajevima riječ o neprijateljskoj akviziciji (neprijateljsko preuzimanje).

Za razliku od spajanja ili fuzija koje su uglavnom sporazumne poslovne kombinacije, preuzimanje poduzeća se može provoditi s prijateljskom ili neprijateljskom namjerom. Da li je preuzimanje prijateljsko ili neprijateljsko ovisi o stavu Uprave poduzeća koje je meta preuzimanja.

Kada se govori o prijateljskom preuzimanju tada je menadžment preuzetog poduzeća suglasan s preuzimanjem ili spajanjem. Obično je to slučaj kod nerazvijenih poduzeća, poduzeća kojima je ugrožena egzistencija, a može se raditi i o zdravim poduzećima kada je ponuda dovoljno dobra da može zadovoljiti i dioničare i menadžment.

Kod neprijateljskog preuzimanja ciljano poduzeće se stječe protiv volje svog menadžmenta. Takvo preuzimanje obično započinje na način da poduzeće koje namjerava preuzeti nadzor u drugom poduzeću dade jednu opću ponudu dioničarima tog poduzeća, obično vremenski limitiranu za prihvaćanje, da kupi sve ili većinu dionica te kompanije. Obično je ponuda viša od trenutne tržišne cijene dionica tog poduzeća.

2.6. Osnivanje novih inozemnih podružnica

U suvremenim uvjetima globalizacije i liberalizacije, gospodarski rast je moguć jedino uz proizvodnju robe i usluga koje su sposobne izdržati konkurenciju i opstati na tržištu. Važan čimbenik za postizanje te konkurentnosti jesu i strane investicije. Iz tih su razloga i sve češća udruživanja tvrtki iz različitih zemalja kao i prilagođavanje nacionalne politike i zakonodavstva kako bi se privuklo što više stranih ulagača.

Nema neke općeprihvaćene definicije stranih izravnih investicija (engl. Foreign Direct Investment – FDI). Ipak, općenito se smatra da su to investicijske aktivnosti tvrtki izvan granica zemlje u kojoj imaju sjedište i u kojoj se donose glavne odluke, a najčešće se radi o investicijama u proizvodne pogone ili podružnice koje kontroliraju tvrtke sa sjedištem u nekoj drugoj zemlji. Da bi se neko ulaganje smatralo izravnim, ta investicija mora iznositi minimalno 10% ukupne vrijednosti objekta ulaganja, tj. minimalno 10% vlasničkih dionica.[12]

Inozemna trgovačka društva i trgovci pojedinci mogu prema hrvatskim propisima obavljati gospodarske djelatnosti osnivanjem podružnice. Na osnivanje i djelovanje podružnica stranih trgovačkih društava primjenjuju se propisi prema kojima podružnice osnivaju domaća društva.

Podružnica nije pravna osoba. Njenim poslovanjem ne nastaju prava i obveze za nju samu, nego ta prava i obveze stječe osnivač podružnice. Podružnica posluje pod svojom tvrtkom i treba pritom navesti svoje sjedište i sjedište osnivača.

Podružnica se osniva:

- Posebnom odlukom koju donosi trgovac pojedinac, u skladu s izjavom o osnivanju ili
- Posebnom odlukom ovlaštenog tijela trgovačkog društva sukladno s izjavom o osnivanju društva, društvenim ugovorom, odnosno statutom društva.[13]

Ovaj oblik širenja također podrazumijeva velike troškove, no za razliku od preuzimanja poduzeća, MNC od početka kroji podružnicu prema svojim pravilima i mjerama. Ovaj oblik traži strpljenje i vrijeme da se izgradi prepoznatljivost proizvoda.

[12] Matić, B. (2004.g), Međunarodno poslovanje, str. 221
[13] Izvor: www.poslovniforum.hr (02.09.2016)

Podružnica se osniva za trajno obavljanje gospodarskih djelatnosti trgovačkog društva osnivača izvan njegovog sjedišta. Po tomu se podružnica razlikuje od drugih ustrojbenih jedinica trgovačkog društva. U podružnici se obavljaju poslovi društva koji ulaze u njegov predmet poslovanja, a ne samo pomoćni ili prateći poslovi.

Pošto nisu pravne osobe, podružnice ne mogu samostalno stjecati prava i obveze u pravnom prometu. Sva prava i obveze nastale djelovanjem podružnice preuzima osnivač. U slučaju spora prema trećim osobama, stranka nije podružnica nego društvo kome pripada.

Prednosti i nedostaci metode osnivanja podružnice:

- Prednosti:

- Pothvat može imati nekoliko ili samo jednu poslovnu djelatnost
- nema potrebe za promjenom postojećih pravnih dokumenata ili upravljačke strukture
- due diligence (dubinsko snimanje) procedure nisu potrebne
- nema naslijeđenih problema, poput viška ljudskih resursa ili beskorisne imovine

- Nedostaci:

- Pothvat nema povijest poslovanja, pa ispočetka treba izgraditi veze s poslovnim partnerima i kupcima
- rasprava o detaljnim analizama za buduće poslovanje (cilj poslovanja, iznos kapitala, vrsta udjela, struktura uprave, godišnji budžet/profit, politika dividendi…) je dugotrajna
- manjak iskustva u svim segmentima poslovanja jer odgovarajuće kadrove tek treba izabrati
- za početak poslovanja potrebno je odobrenje raznih regulatornih tijela, što može odužiti vrijeme početka poslovanja.

- Primjer FDI u Indiji:

U 2015. Godini Indija se pojavila kao glavna destinacija FDI-a koja nadilazi Kinu i SAD. Indija je privukla FDI od 31 milijarde dolara u usporedbi s 28 milijardi dolara (Kine) i 27 milijardi dolara (SAD-a). Indija je primila 63 milijarde dolara u izravnim stranim ulaganjima u 2015., također je dopustila 100% izravnih stranih ulaganja u mnogim sektorima 2016. godine.

Koju će od ovih strategija širenja poslovanja tvrtka izabrati ovisi o raspoloživim sredstvima, stupnju kontrole koju tvrtka želi imati nad poslovanjem na stranom tržištu te o stupnju modernih i tehnoloških rizika koje je spremna prihvatiti. Prema tome, očito je kako su izravna strana ulaganja najviša razina i najkompleksniji oblik međunarodne gospodarske suradnje. Ona u zemlju primatelja unose znatno više od trgovine i licence: suvremenu tehnologiju, upravljačka znanja, edukaciju radnika, pristup drugim tržištima, modernizaciju i rast nacionalnog gospodarstva.

Sumarno se može reći da licenciranje i franšiza nose MNC-u manje prihode, jer se dio dobiti ostavlja primatelju licence/franšize, dok preuzimanja i osnivanje podružnica nose mogućnost većih povrata, ali i rizika.

Metode povećanja međunarodnog poslovanja protežu se od relativno jednostavnog pristupa međunarodne trgovine do složenijih pristupa stjecanju stranih poduzeća ili osnivanja novih podružnica. Međunarodna trgovina i licenciranje obično se ne smatraju izravnim stranim ulaganjima jer ne uključuju izravna ulaganja u inozemne operacije. Franšizno poslovanje i zajednička ulaganja često zahtijevaju ulaganja u inozemne operacije, ali u ograničenom stupnju. Inozemna akvizicija i osnivanje novih inozemnih podružnica zahtijevaju znatna ulaganja u inozemna poslovanja i predstavljaju najveći dio izravnih stranih ulaganja.

Poduzeća mogu koristiti i razne kombinacije navedenih načina, pa uz akviziciju i osnivanje podružnica, koje podrazumijevaju velike investicije, mogu ostvarivati prihode i prodajom licenci na tom istom tržištu.[14]

[14] Visković, J.,(2016) Nastavni materijali iz kolegija Međunarodne poslovne financije, EFST

3. MEĐUNARODNO POSLOVANJE – Studija slučaja Atlantic Grupa d.d. i Adris Grupa d.d.

Međunarodno poslovanje je znanstvena disciplina, koja izučava pravila kojima se reguliraju međunarodni ekonomski odnosi. Utjecaj globalizacije ima najveći značaj za međunarodno poslovanje: objedinjavanje poslovnih procesa na makro i mikro nivou, uspostavljanje jedinstvenih ekonomskih odnosa, stvaranje konkurentske prednosti, težnja od nacionalnog ka globalnom i slično.

Izlazak na međunarodna tržišta nije jednostavan: veliki je izazov poduzećima jer zahtjeva odgovarajuće vještine i znanja i menadžmenta i zaposlenika. Iako postoji čitav niz složenijih strategija nastupa na međunarodnim tržištima, izvoz je prva pretpostavka za testiranje osnova konkurentske prednosti na zahtjevnijim međunarodnim tržištima.[15]

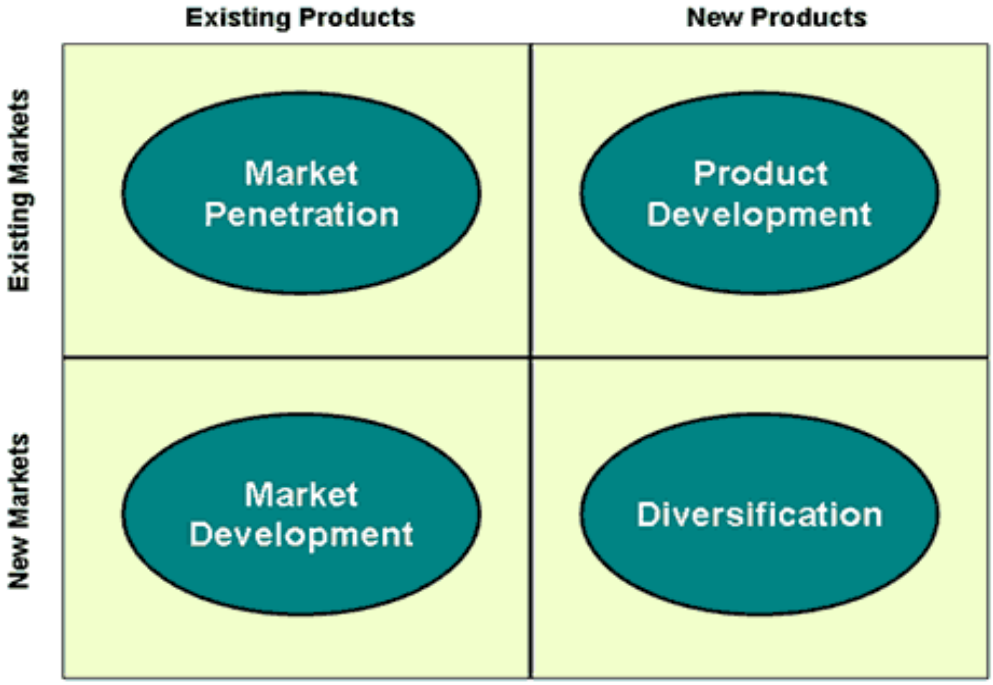
Konkurentska pozicija na globalnom tržištu stvara se produktivnošću, ekonomičnošću, rentabilnošću, kao i ulaganjem u sistemska znanja, što će uvjetovati naglašenu inovativnost poslovnih procesa.

Međunarodno poslovanje je poduzetnička aktivnost jer zahtijeva spremnost na rizik, strana tržišta su po definiciji riskantnija od domaćeg.

Trgovina je trajna društvena aktivnost, koja u tržišnoj privredi organizira i regulira robne tokove, i odvija se na domaćem i inozemnom tržištu. Unutrašnja proizvodnja podrazumijeva plasman roba i usluga na domaćem tržištu, a vanjska na međunarodnom. Vanjska trgovina u užem smislu je isključivo promet između dvije zemlje ili dva trgovinsko-politička područja, odnosno uvoz i izvoz robe, dok je u širem smislu ona promet usluga, robe, rada i kapitala.

Poduzeća širenjem poslovanja izvan domaćih granica mogu osigurati dodatni kapacitet, ojačati svoju financijsku poziciju, osnažiti inovacijski potencijal i povećati dobit. Sve to, osim efekata za njih, djeluje povoljno i za njihove nacionalne ekonomije.[16]

[15] Piercy, N. (2014): Export Strategy: Markets and Competition
[16] Kovač, I. (2015): Međuovisnost dinamičkih sposobnosti i internacionalizacije poslovanja poduzeća, doktorski rad



Slika 5: Odabir proizvodno – tržišne strategije rasta

Izvor: Prof.dr.sc. Mirna Leko Šimić, nastavni materijali iz kolegija „Međunarodno poslovanje i logistika“, efos

Iz slike je vidljivo da postoje četiri različite razvojne strategije:

- Penetracija tržišta – tvrtka teži rastu s postojećim proizvodima, ciljajući na povećan tržišni udio
- Razvoj tržišta – rast uz pomoć targetiranja postojećih proizvoda na nove segmente tržišta
- Razvoj proizvoda – tvrtka razvija nove proizvode za svoje postojeće tržište
- Diverzifikacija – tvrtka raste uz pomoć diverzifikacije u novo poslovanje razvojem novih proizvoda za nova tržišta.

Izlazak na međunarodna tržišta je opravdan, s mikroekonomske perspektive, ukoliko postoji dostatna potražnja te se može pretpostaviti kako će granični prihodi biti veći od graničnih troškova u izvoznom poslu.

Pristup resursima usko je vezan uz strategije niskih troškova i diferencijacije, a direktno je povezan s ostvarivanjem većeg tržišnog udjela i viših stopa profita. Motiv za smanjenjem rizika ostvaruje se kada poduzeće posluje na većem broju tržišta za koja je logično pretpostaviti kako neće uvijek biti u istim fazama gospodarskih ciklusa.[17]

- Faktori koji utječu na međunarodne odnose:
- proizvodni faktori - svi faktori proizvodnje, kao što su kvantiteta i kvaliteta osnovnih i obrtnih sredstava, raspoloživa radna snaga, kvaliteta organizacije rada, primjena suvremene tehnologije, intelektualnog vlasništva itd.,
- prirodni faktori - prirodni potencijal, tj. bogatstvo zemlje sirovinama, rudama, klimatski uvjeti, veličina i položaj zemlje.

Republika Hrvatska u gospodarskom smislu ubraja se u skupinu malih država, a kad je riječ o njezinim resursima, ona je srednje bogata država. Slijedom toga, nije teško pretpostaviti da međunarodno poslovanje, iznad svega izvoz robe i usluga na međunarodno tržište, predstavlja izuzetnu važnost za njezin brži i snažniji gospodarski rast i razvoj. [18]

Poduzeća i industrije koji su donedavno bili samo na svojim domaćim tržištima, na kojima je često vladao jedan monopolist, dobro zaštićen vladajućim zakonima i propisima, sad su prisiljeni razvijati konkurentske sposobnosti i uključivati se u međunarodno tržište te prilagođavati se suvremenim trendovima kao što su: snažan utjecaj multinacionalnih kompanija, formiranje umreženih poduzeća, stvaranje strateških saveza i partnerstava za izlazak na nova tržišta.

[17] Kovač, I. (2015): Međuovisnost dinamičkih sposobnosti i internacionalizacije poslovanja poduzeća, doktorski rad

[18] Kovač, I., (2012), Analiza međunarodne robne razmjene Republike Hrvatske od godine 2001. do 2010., preuzeto sa: https://hrcak.srce.hr/file/206356

3.1. Atlantic Grupa

Atlantic Grupa je hrvatska multinacionalna kompanija koja u svojem poslovanju objedinjuje proizvodnju, razvoj, prodaju i distribuciju robe široke potrošnje. Prisutna je na više od 40 tržišta diljem svijeta.

Atlantic Grupa je jedna od vodećih prehrambenih kompanija u regiji čiji proizvodni asortiman uključuje kavu, prehranu za sportaše, bezalkoholna pića, slatki i slani asortiman, delikatesne namaze i gourmet proizvode te dječju hranu. Također ima široki portfelj proizvoda za osobnu njegu, vlasnik je poznatog hrvatskog proizvođača vitamina, minerala, suplemenata i lijekova te je vlasnik ljekarničkog lanca u Hrvatskoj pod nazivom „Farmacia“. Atlantic grupa ima razvijenu distribucijsku mrežu s poznatim regionalnim robnim markama koje, uz asortiman vanjskih partnera, podržava snažan vlastiti sustav distribucije u regiji. Proizvodi Atlantic Grupe imaju značajnu prisutnost u Rusiji, zemljama ZND-a (Zajednica neovisnih država) i zapadne Europe, a s asortimanom sportske prehrane Atlantic je vodeća europska kompanija u ovom segmentu.

Atlantic Grupa ukupno zapošljava oko 5.300 ljudi. Sjedište kompanije je u Zagrebu, proizvodni pogoni se nalaze u Hrvatskoj, Njemačkoj, Sloveniji, BiH, Srbiji i Makedoniji, a tvrtke i predstavništva u 12 zemalja.[19]

3.1.1. Povijesni razvoj[20]

Početak poslovanja Atlantic Grupe seže u 1991. godinu i osnivanje kompanije Atlantic Trade d.o.o. za distribuciju široke potrošnje. Otvaranjem distribucijskih centara (Split 1992., te Osijek i Rijeka 1994.) počinje širenje na tržištu Hrvatske, a ulaganjem u distributivni sustav Ataco u BiH 1997. godine. počinje širenje izvan tržišta RH. Tijekom tih godina tvrtka ostvaruje i suradnju s mnogim svjetskim tvrtkama kao što su Ferrero, Johnson & Johnson. te P&G.

[19] Izvor: www.atlantic.hr (01.09.2017)
[20] Izvor: https://hr.wikipedia.org/wiki/Atlantic_Grupa (01.09.2017)

Otvaranjem predstavničkog ureda u BiH 2001., kompanija je postala regionalna kompanija, a u idućim godinama osnovala je i vlastite kompanije za distribuciju u Srbiji 2001., Makedoniji 2003. i Sloveniji 2004. Akvizicijom tvrtke Cedevita 2001., te tvrtke Neva 2003. Kao i robne marke Melem 2004., Atlantic Grupa je osim distributivne postala i proizvodna kompanija.

Izlazak iz regionalnih okvira je uslijedio 2005. godine preuzimanjem njemačkog proizvođača prehrane za sportaše „Multipower", čime Atlantic Grupa stupa na europsko tržište i postaje međunarodna kompanija. U 2006. godini kompanija je transformirana u dioničko društvo te je iduće godine, uspješnom provedbom inicijalne javne ponude dionica Atlantic Grupe d.d., uvrstila svoje dionice na uređeno tržište Zagrebačke burze. Iste godine osnovan je predstavnički ured u Moskvi, a tvrtka je transformirana u dioničko društvo. U 2007. i 2008. godini kompanija započinje niz akvizicija ljekarničkih ustanova i formiranje vlastitog ljekarničkog lanca „Farmacia". Tvrtka 2010. preuzima slovensku kompaniju Droga Kolinska d.d. te tvrtku Kalničke Vode „Bio Natura d.d". Atlanti Grupa je 2014. godinu zaključila još jednom akvizicijom. Srpski proizvođač domaćih džemova i sokova „Foodland", čiji je brend „Bakina Tajna" prisutan u više od 20 zemalja svijeta, podcrtava stratešku orijentaciju kompanije ka internacionalizaciji poslovanja. Početak 2015. godine obilježila je izgradnja novog pogona Atlantic Multipower Hrvatska za proizvodnju energetskih barova u Novoj Gradiški, dok je 2016. Atlantic Grupa nastavila daljnju internacionalizaciju poslovanja.

Opisani pregled razvoja sažeto prikazan u tablici 3:

Tablica 3: Kratak povijesni kronološki pregled Atlantic Grupe

1991.	- Osnivanje Atlantic Tradea i razvoj distribucija roba široke potrošnje
1997.	- Ulaganje u distribucijski sustav Ataco u Bosni i Hercegovini
1998.	- Lansiranje Montane, prvog hrvatskog konfekcioniranog sendviča za široku distribuciju
2001.	- Akvizicija Cedevite - Pokretanje podružnice u Beogradu i početak poslovanja u Srbiji i Crnoj Gori
2002.	- Osnivanje Atlantic Grupe
2003.	- Akvizicija Neve, vodećeg proizvođača kozmetike u Hrvatskoj - Pokretanje podružnice u Ljubljani i početak poslovanja u Sloveniji - Početak distribucijskih aktivnosti u Makedoniji - Otvaranje podružnice u Milanu i početak poslovanja u Italiji
2004.	- Akvizicija tvrtke Interchem Zagreb, proizvođača kozmetike među čijim je

	proizvodima Melem, univerzalna zaštitna krema
2005.	- Akvizicija Haleka, vodećeg europskog proizvođača hrane za sportaše (današnji Multipower)
2006.	- Preuzimanje tvrtke Sports Direct u Velikoj Britaniji - Transformacija Atlantic Grupe u dioničko društvo - Dokapitalizacija DEG-a, Njemačke razvojne banke
2007.	- Akvizicija tvrtke Fidifarm/Dietpharm, vodećeg proizvođača vitamina i dodataka prehrani u Hrvatskoj - Akvizicija Multivite, vodećeg srpskog proizvođača instant vitaminskih napitaka - Akvizicija Vičiški komerca, jednog od vodećih makedonskih distributera
2008.	- Akvizicija niza ljekarničkih ustanova i formiranje vodećeg privatnog ljekarničkog lanca u Hrvatskoj - „Farmacia“
2010.	- Akvizicija Droge Kolinske - Akvizicija Kalničkih voda Bio Natura
2012.	- Predstavljanje novog organizacijskog modela temeljenog na 6 strateških poslovnih područja i 4 strateška distribucijska područja, nakon integracije Droge Kolinske u sustav Atlantic Grupe
2014.	- Akvizicija tvrtke Prodis, distribucijske tvrtke u Sloveniji i Hrvatskoj i preuzimanje distribucije Unilevera
2015.	- Akvizicija tvrtke Foodland, prehrambene kompanije specijalizirane za proizvodnju domaćih proizvoda od voća i povrća

Izvor: www.antlantic.hr (12.09.2017)

Iz ovog kronološkog pregleda daje se zaključiti kako Atlantic Grupa za svoj temelj poslovanja i širenje poslovanja najviše koristi akviziciju a potom s uigranošću tržišta nastavlja širenje osnivanjem novih inozemnih podružnica. Od 1991 - 2003. godine, Grupa posluje samo na teritoriju Hrvatske i susjednih zemalja (BiH, Srbija, Crna Gora), a kasnije se širi na Zapadnoeuropske zemlje.

Kompanija posljednjih godina bilježi samo rast u svom poslovanju i ima više prilika za kreativnost. Istina, neka tržišta slabije posluju od drugih, ali nema nekih značajnih gubitaka za poduzeće.

Atlantic Grupa kontinuirano skenira potencijalne akvizicijske mogućnosti koje bi osigurale internu stopu povrata, koja kreira vrijednost za kompaniju. Kompanija namjerava zadržati fokus na postojeće djelatnosti, te ističe svoje znanje i iskustvo u dubinskom snimanju kompanija te akvizicijama.

Atlantic Grupa svake godine svojim uspješnim poslovanjem potvrđuje status vodećeg regionalnog distributera i jednog od vodećih proizvođača robe široke potrošnje u jugoistočnoj Europi. Uz konstantan rad na izgradnji i razvoju kvalitetnih uvjeta za rad, dodatni fokus usmjeren je na jačanju upravljačkog tima i unapređenje kapaciteta. Također, kompanija je kontinuirano posvećena upravljanju rizicima, održavanju likvidnosti i upravljanju svojim financijskim obvezama. Zahvaljujući ovim čimbenicima, Atlantic Grupa je prema posljednjem istraživanju Euromoney-a, vodećeg svjetskog financijskog časopisa, proglašena najbolje vođenom kompanijom u sektoru hrane i pića u regiji središnje i istočne Europe u 2015. godini.

3.2. Adris Grupa d.d.

Adris Grupa je jedna od vodećih hrvatskih i regionalnih kompanija koja je izrasla na temeljima 132 – godišnjeg poslovnog iskustva Tvornice duhana Rovinj. Organizirana je u tri osnovne strateške poslovne jedinice. Turističkom upravlja „Maistra d.d.“- vodeća hotelijerska kompanija u Hrvatskoj, sa 10 vrhunskih hotela, 8 turističkih resorta i 7 kampova na području Rovinja i Vrsara, uz snažno rastući segment prehrambene industrije koji predvodi „Cromaris“. Početkom 2014. godine, Adris Grupa je postala vlasnikom najstarije hrvatske osiguravateljne kuće – Croatia Osiguranja, čime Adris postaje i regionalni lider na tržištu osiguranja.

Maistra je i 2016. godini nastavila s rastom svih ključnih pokazatelja poslovanja. Nastavljen je i proces investiranja u najviše segmente hotelske ponude. Samo u 2016. godini uloženo je gotovo 500 milijuna kuna. Ključna investicija vrijedna više od 300 milijuna kuna je obiteljski hotel „Amarin“. Radi se o novom, inovativnom hotelskom proizvodu i najvećoj investiciji u istarski turizam.



Slika 6: Family Hotel Amarin

Izvor: https://www.maistra.com/hr/family-hotel-amarin-rovinj

Cromaris se natječe u najbrže rastućem segmentu u Europi, oradi i brancinu, koji u posljednjih petnaestak godina raste prosječno pet posto godišnje. Najveće europsko tržište orade i brancina je Italija, na kojem Cromaris zbog vrhunske kvalitete, postiže dvadesetak posto više cijene u usporedbi s tržišnim prosjekom. Upravo vrhunska kvaliteta proizvoda omogućava prisutnost Cromarisa na europskim tržištima.

U 2016. godini Grupa Croatia osiguranje ostvarila je zaračunatu bruto premiju u iznosu od 3,02 milijarde kuna, što predstavlja rast od dva posto u usporedbi s prethodnom godinom. Na ključnom hrvatskom tržištu Croatia osiguranje, zajedno s Croatia zdravstvenim osiguranjem, bilježi rast zaračunate premije od 27 milijuna kuna, što predstavlja rast od 0,1 posto. Nakon dugogodišnjeg trenda pada, drugu godinu zaredom ostvaren je blagi rast tržišnog udjela u 2016. godini.[21]

Ujedinjena Adris Grupa je snažno dioničko društvo, koje ima oko 6000 zaposlenika, a prema rezultatima anketa Privrednog vjesnika posljednjih je desetak godina ostvarila najbrži rast dobiti u konkurenciji od 400 najvećih tvrtki u Hrvatskoj. Dobitnik je Zlatne dionice na hrvatskom tržištu kapitala za 2003. godinu i drugih priznanja.

[21] Izvor: http://www.adris.hr/arhiva/Adris-Godisnje_izvjesce

Utjecaj Grupe na gospodarski, kulturni i društveno odgovorni razvoj osobito je vidljiv u pokretanju jedinstvenog programa zapošljavanja mladih i obrazovanih ljudi – „Budućnost u Adrisu“ te djelovanju „Zaklade Adris“. Od svog osnutka 2007. godina, Zaklada Adris je kroz deset natječajnih ciklusa dodijelila gotovo 36 milijuna kuna raznolikim i vrijednim projektima te je dodijelila više od 250 stipendija.

Velika prekretnica kompanije Adris dogodila se 30. svibnja 2015. u Londonu, kada su predsjednik Uprave Tvornice duhana Rovinj (TDR), ujedno i član Uprave Adris grupe, Mato Zadro i predstavnici kompanije British American Tobacco (BAT) potpisali kupoprodajni ugovor kojim ova ugledna svjetska duhanska kompanija postaje vlasnik TDR-a i tvrtki u sastavu Adrisove duhanske strateške poslovne jedinice. Kako stoji u ugovoru, novi se vlasnik obvezuje zadržati proizvodnju u Kanfanaru - Hrvatskoj najmanje pet godina od trenutka preuzimanja, čime će se zadržati radna mjesta naših radnika, te osigurati dodatnih 50 milijuna eura u slučaju prijevremenog zatvaranja tvornice. Transakcija je nakon odbitka obveza TDR-a, iznosila 505 milijuna eura.

BAT je drugi svjetski proizvođač duhanskih proizvoda koji je prisutan na više od dvjesto svjetskih tržišta. Lider je na više od 60 tržišta.

Poslovanje Adris Grupe u posljednjih desetak godina obilježio je rast svih ključnih pokazatelja poslovanja, te je prihod Grupe u tom razdoblju narastao za više od pet puta, dobit za deset puta, a kapital za gotovo dvadeset puta.

Poslovna strategija Adris Grupe – „Biti prvi, biti bolji, biti drugačiji“ temelj je iz kojeg proizlazi njihova misija i vizija:

- **Misija** – osigurati razvoj strateških poslovnih jedinica, vodeći računa o zadovoljstvu djelatnika i krajnjih potrošača na način koji jamči rast vrijednosti dioničkog kapitala, te koji je u skladu s interesima zajednice u okviru koje Adris Grupa posluje.
- **Vizija** – biti regionalni lider u svim aspektima poslovanja oslanjajući se na tradiciju, vlastite potencijale te inovativan i dinamičan pristup tržištu.[22]

[22] Izvor: www.adris.hr (10.09.2017)

S poslovnim vrijednostima koje Adris Grupa posjeduje – zaposlenička i upravljačka struktura, privrženost i marljivost svojih zaposlenika, tradicija i bogato iskustvo, potvrđuje Grupu kao dobrog poslodavca i pouzdanog partnera.

Više od polovine svoje proizvodnje plasira se u inozemstvo. Trenutno posluju na tržištima Hrvatske, Italije, Slovenije, Njemačke, Francuske, Češke, Slovačke, Austrije, BiH, Crne Gore, Srbije i Mađarske.

Od iznimne važnosti treba naglasiti kako kapital koji stvara ostaje u Hrvatskoj, pomaže razvoju gospodarstva u zemlji i regiji te stvara nova radna mjesta. Adris Grupa je u posljednjih pet godina uložila više od tri milijarde kuna i osigurao egzistenciju ne samo za 6.000 svojih zaposlenika nego i za još veći broj neizravno zaposlenih.

- Vrijednosti Adris Grupe su:[23]

- Težnja kvaliteti svih proizvoda i usluga kao preduvjet zadovoljstva korisnika
- kreativnost pojedinca kao osnova unapređenja poslovanja
- timski rad i stvaranje stimulativne radne okoline
- strast za uspjehom u svim aspektima poslovanja
- aktivna uloga u zajednici

Može sa zaključiti kako su Atlantic i Adris Grupa, kao vodeće kompanije u Hrvatskoj i regiji, predane svom sektoru poslovanja, Atlantic bi se mogla istaknuti u prehrambenom, a Adris u turističkom sektoru. Dokazale su da svojim akvizicijama nisu pogriješile, jer baš te preuzete tvrtke im nose najviše profita. Hotel Hilton u Dubrovniku, čija je akvizicija obavljena 2014. godine, od strane Adrisa, zabilježio je rast svih ključnih pokazatelja, dok Atlantic Grupa stupa na europsko tržište i postaje međunarodna kompanija, preuzimanjem njemačkog Multipower-a 2005. godine.

[23] Izvor: www.adris.hr (30.08.2017)

4. USPOREDBA ŠIRENJA POSLOVANJA NA MEĐUNARODNOM NIVOU HR PODUZEĆA

Međunarodna trgovina predstavlja razmjenu dobara i usluga koja tom prilikom prelaze međunarodno priznate granice ili teritorije. U većini zemalja ona stvara značajan dio BDP-a. Međunarodna trgovina je također i grana ekonomije, i zajedno sa međunarodnim financijama čini širu disciplinu poznatu kao međunarodni ekonomski odnosi. Države sudjeluju u međunarodnoj trgovini, jer su države među sobom različite i radi postizanja ekonomije obujma u proizvodnji. Međunarodna ekonomija pokušava objasniti koji su izvori koristi od trgovine, kako je moguće da obje strane imaju koristi od trgovine i čija je korist i zbog čega veća, kakve su veze trgovine i ostalih ekonomskih pokazatelja.

Uključenje poduzeća u međunarodno poslovanje dovodi do porasta tržišta za njihove proizvode, što potiče povećanje proizvodnje, veću efikasnost i niže cijene. Specijalizacija u proizvodnji i izvoz onih proizvoda koji se proizvode uz relativno niži trošak, odnosno uvoz onih proizvoda koji se proizvode uz relativno viši trošak, temeljno je načelo razmjene, načelo komparativne prednosti.[24]

Konkurentnost hrvatskog gospodarstva predstavlja jedan od najvažnijih preduvjeta vezanih uz međunarodnu razmjenu RH i njezin uspjeh i poziciju na međunarodnom tržištu. Slijedom toga, već dugi niz godina jedan od strateških ciljeva hrvatske gospodarske politike predstavlja jačanje ukupne konkurentnosti hrvatskog gospodarstva, a time i jačanje izvoza kao strateškog opredjeljenja. [25]

Nedostaci hrvatskog gospodarstva u izvoznom smislu su sljedeći: usitnjena proizvodnja hrvatskog gospodarstva, nedostatni proizvodni kapaciteti, nedostatak jasne nacionalne izvozne strategije, teži pristup svjetskom kapitalu, problemi vezani uz transfer novih tehnologija i znanja, itd.

Za rast i razvoj hrvatskog gospodarstva s aspekta međunarodne ekonomije izrazito je važno povećanje izvoza, ali onog koji ima povoljnu strukturu. U tom izvozu moraju dominirati proizvodi s visokom dodanom vrijednošću u odnosu na izvoz sirovina, kao i proizvodi s

[24] Lazibat, T., Kolaković, M., (2004): Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije, Zagreb, Sinergija, 6.str.
[25] Turčić, Z., (2014), Hrvatsko gospodarstvo u vanjskotrgovinskoj razmjeni, str.188, preuzeto sa: https://hrcak.srce.hr/file/206356

malom dodanom vrijednošću. Jedino veliki udio izvoznih proizvoda, čija je dodana vrijednost na zadovoljavajućoj razini, osiguravaju korist hrvatskom gospodarstvu. Samo takav izvoz generira dobit, osigurava dugoročnu konkurentnost, zaposlenost te samim time pridonosi dobrobiti hrvatskog gospodarstva u cjelini. Važno je da tako strukturirana vanjskotrgovinska robna razmjena ima što veću pokrivenost uvoza izvozom. Budući da je na taj način moguć pozitivan utjecaj međunarodne razmjene, odnosno izvoza na povećanje BDP-a, čime se dugoročno osigurava rast standarda i razvoj hrvatskog gospodarstva.

4.1.Primjer širenja poslovanja velikih hrvatskih poduzeća

U Hrvatskoj posluje nekoliko velikih poduzeća u privatnom vlasništvu, koja imaju zapaženu vanjskotrgovinsku ulogu, a neka od njih značajni su tehnološki inovatori. Ovdje će se ukratko opisati većinom njihovi prihodi, odnosno račun dobiti i gubitka. Račun dobiti i gubitka je prikaz prihoda, rashoda i financijskog rezultata u određenom vremenskom razdoblju. Pokazuje profitabilnost poslovanja tvrtke tijekom nekog vremenskog razdoblja.[26] Odabrana poduzeća usporedit će se zatim sa dva analizirana poduzeća – Adris grupa i Atlantic d.o.o.

Četiri poduzeća koja konkuriraju Adris i Atlantic Grupi:

1) KRAŠ GRUPA – je u poslovnoj 2016. godini ostvarila konsolidirane ukupne prihode u iznosu od 1.024,9 milijuna kuna. Prihodi od prodaje ostvareni su u iznosu od 1.008,7 milijuna kuna, pri čemu su prihodi od prodaje na domaćem tržištu ostvareni u iznosu 539,7 milijuna kuna, a prihodi od prodaje u inozemstvu u iznosu od 469 milijuna kuna uz ostvareni rast od4,6%. Brži rast inozemne prodaje u odnosu na domaću rezultat je izvozne orijentacije Kraša. Ukupni konsolidirani rashodi u 2016. godini ostvareni su u iznosu od 992,2 milijuna kuna i manji su za 17,7 milijuna kuna, odnosno za 1,8% u odnosu na poslovnu 2015. godinu[27].

[26] Vidučić, Lj., Pepur, S., Šimić, Š., M., (2015): Financijski menadžment, 9.izdanje, Zagreb, str. 427.
[27] Izvor: http://www.kras.hr/ (10.09.2017)

Sukladno postavljenim ciljevima kontinuiranog rasta izvoza, u poslovnoj 2016. godini obujam istog je povećan za 3,6%. U ukupnoj prodaji udio izvoza je dosegnuo 48,7%. Povećanje prodaje ostvareno je ne prekomorskim tržištima, s naglaskom na izvoz u Saudijsku Arabiju, SAD i Kanadu, te na tržištima Europe: Austrija, Malta, Njemačka, Švedska, Slovačka i Švicarska. Rast izvoza ostvaren je i putem povezanih poduzeća, na tržištima Bosne i Hercegovine, Slovenije i Makedonije.

2) PODRAVKA – glavno obilježje nerevidiranih rezultata poslovanja Grupe Podravka za 2016. godinu, koje je na svojoj sjednici utvrdila Uprava Podravke d.d., jest ostvarenje prihoda od prodaje 4.185,5 milijuna kuna što je rast od 15,4 % u odnosu na godinu ranije. Kada je pak riječ o tržištima Grupe Podravka, glavni pokretač rasta u promatranom razdoblju je Regija Rusija, ZND i Baltik koja je ostvarila 35,8 % više prihode.

Tijekom 2016. godine nastavljena je daljnja internacionalizacija poslovanja uz ubrzanje započetih aktivnosti vezanih uz iskorak Podravke na tržišta Bliskog Istoka, Afrike i Kine[28].

3) VINDIJA – u poslovnoj 2015. godini, ostvaren je prihod od prodaje u iznosu od 2.508,7 milijuna kuna. Bitna je prekretnica u razvoju poduzeća 1995. godine preuzimanje Koke, najvećega hrvatskog proizvođača pilića, svježega pilećeg mesa i prerađevina od pilećeg mesa, koja svoje proizvode na tržište plasira pod poznatom robnom markom Cekin. Zauzimanjem stabilnog vodećeg položaja na domaćem prehrambenom tržištu, uslijedio je logičan iskorak u regiju. Trenutno se glavnina Vindijina poslovanja u inozemstvu nalazi u Srbiji, BIH i Makedoniji, gdje tvrtka ima svoje tvornice, komercijalne poslovnice i maloprodajne trgovine. Regionalnu tržišnu prisutnost svojih proizvoda Vindija, osim u spomenutim zemljama, ostvaruje i na području Slovenije i Crne Gore.[29]

4) KONČAR – Društva Grupe Končar u 2015. godini ostvarila su konsolidirane prihode od prodaje proizvoda i usluga u iznosu od 3.049,1 milijun kuna. Dobit prije poreza iznosi 169,6 milijuna kuna, a dobit nakon oporezivanja 151,3 milijuna.

[28] Izvor: https://www.podravka.hr/ (10.09.2017)
[29] http://www.vindija.hr/O-nama/Poslovni-sustav-Vindija/Tvrtka-danas.html?Y2lcNjQ%3d (10.09.2017)

Na domaćem tržištu tijekom prošle godine „Končar“ je ostvario prihod od prodaje u iznosu od 1.742,4 milijuna kuna. Na inozemnom tržištu prihodi od prodaje roba i usluga u 2015. godini iznose 1.306,6 milijuna kuna. Končar izvozi u više od 60 zemalja svijeta i to u najvećem dijelu na zahtjevno tržište Europske Unije.

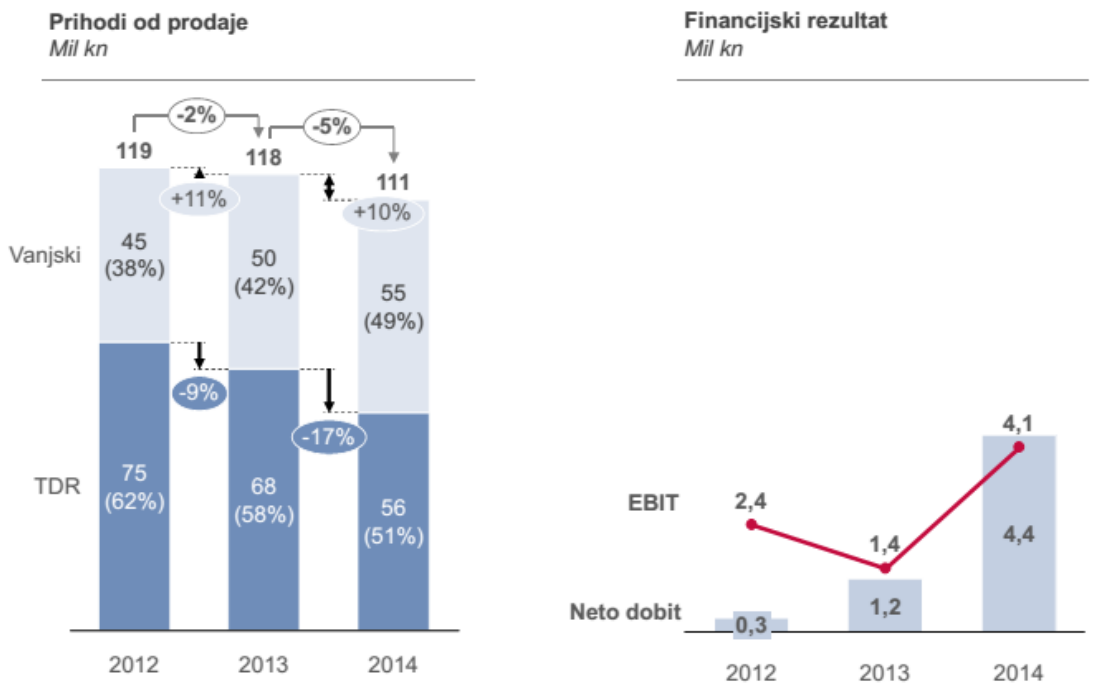
Najveći izvoz u 2015. godini ostvaren je u Njemačkoj i to u iznosu od 142,2 milijuna kuna, Ujedinjene Arapske Emirate 140 milijuna kuna, Švedska 114 milijuna kuna, Finsku 78,8 milijuna kuna, Norvešku 54,9 milijuna kuna, Bosnu i Hercegovinu 52 milijuna kuna i Nizozemsku 48,3 milijuna kuna[30].

- ADRIS

Akvizicija obavljena u 2014. godini, hotel Hilton u Dubrovniku, zabilježila je rast svih ključnih pokazatelja. Noćenja su porasla četiri posto, cijene tri, a prihodi su porasli sedam posto. Ostvarena je operativna dobit od 13 milijuna kuna što predstavlja rast od 74 posto. Neto dobit je 8 milijuna kuna ili 44 posto veća od ostvarene u 2014. godini. U razdoblju do 2019. godine, Maistra namjerava investirati dodatnih 1,6 milijardi kuna.

Adris grupa u 2015. godini ostvarila je ukupni prihod u iznosu od 8,67 milijardi kuna, a poslovni prihod iznosio je 5,88 milijardi kuna. Prihod od prodaje i usluga iznosio je 5,16 milijardi kuna. Na domaćem tržištu ostvareno je 3,53 milijarde kuna, a na inozemnim tržištima 1,62 milijarde kuna. Neto dobit iz poslovanja iznosi 389 milijuna kuna, što je u usporedbi s prošlogodišnjim razdobljem, povećanje od 21%. Kao što je već napisano, velika prekretnica u Adrisovom poslovanju je prodaja TDR-a Rovinj velikoj britanskoj, odnosno svjetskoj duhanskoj kompaniji.

[30] Izvor: https://www.koncar.hr/ (10.09.2017)



Slika 7: Rezultat prodaje TDR-a

Izvor: https://www.adris.hr/ (10.09.2017)

Nakon negativnih trendova prethodnih godina, vanjski kupci uspijevaju kompenzirati pad TDR-a i zadržati prihode na stabilnoj razini.

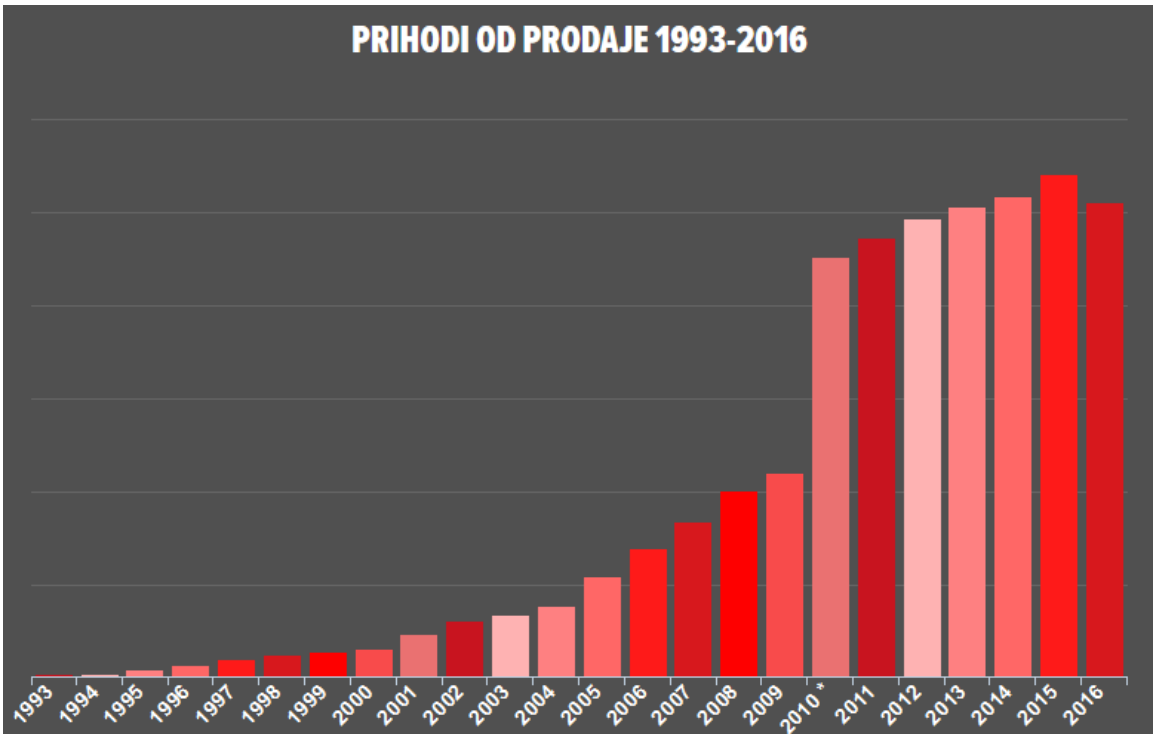
S obzirom na trenutnu strukturu financijske imovine tvrtke Adris grupa d.d., u prvih šest mjeseci 2017. godine postoji snažan utjecaj negativnih tečajnih razlika.

Političko okruženje i nestabilnost određenih konkurenata na Mediteranu, primjerice Turske, mogu povećati potražnju za Hrvatskom kao odredištem. S druge strane, mogu nametnuti cjenovni rast s ciljem privlačenja turista. U poslu osiguranja, daljnji cjenovni rat, osobito u segmentu osiguranja od automobilske odgovornosti može utjecati na nestabilnost poslovnog rezultata.

- ATLANTIC

Od važnih događaja u 2015. godini treba istaknuti reorganizaciju distribucijskog poslovanja uz osnivanje distribucijskih kompanija na tržištima Njemačke i Austrije. Nadalje, ističe se

nastavak širenja distribucijskog portfelja, razvoj vlastitih brandova, dovršetak akvizirane kompanije „Foodland“ te puštanje u rad proizvodnog pogona energetskih pločica u Novoj Gradišci. Unatoč izazovnim makroekonomskim uvjetima, u 2015. Godini ostvaren je rast prihoda od prodaje te značajno poboljšanje neto profitabilnosti.



Slika 8: Prihodi od prodaje Atlantic Grupe

Izvor: http://www.atlantic.hr/hr/investitori/ (10.09.2017)

Iz slike je vidljivo kako je velika razlika između 2009. i 2010-te godine, naime prihodi su se naveliko udvostručili. Krajem studenoga 2010. godine, Atlantic Grupa je uspješno preuzela kompaniju Droga Kolinska te time okončala dosad najveću akviziciju u svom poslovnom razvoju isplativši dotadašnjem vlasniku Istrabenz d.d. 243.109 tisuća eura u gotovini za 100 postotni udjel u navedenoj kompaniji. Ukupna vrijednost transakcije iznosila je 382 milijuna eura. Atlantic Grupa je u 2016. godini ostvarila 5,1 milijardi kuna prihoda od prodaje što predstavlja pad od 5,5% u odnosu na prethodnu godinu. Navedeni pad u najvećoj je mjeri uzrokovan padom prodaje u strateškom poslovnom području Sportska i aktivna prehrana, što je većim dijelom posljedica prekida suradnje s najvećim kupcem privatne robne marke, kao i restrukturiranjem tog poslovnog područja, viši troškovi osoblja, marketinga i usluga, nastavno na ciljana ulaganja u internacionalizaciju poslovanja te nepovoljan tečaj srpskog dinara i ruske rublje.

Ukoliko se izuzme pad prihoda uzrokovan navedenim prekidom suradnje, navedeni negativni utjecaji djelomično su nadoknađeni rastom operativne dobiti većine ostalih poslovnih segmenata te dodatnim povoljnim kretanjima poput pada troškova proizvodnih materijala i energenata. Ostala tržišta bilježe rast od 13,3 %.

U kratkim crtama, Hrvatska poduzeća su najviše okrenuta izvozu kao strategiji širenja poslovanja. Sva navedena poduzeća ovise o izvozu svojih proizvoda, jer je ono i najjednostavniji oblik izlaska poduzeća na međunarodna tržišta. Izvoz domaćih proizvoda se ne isplati, ako u određenoj zemlji postoje bolje uvjeti i niži troškovi za njihovu proizvodnju. To je posebno važno za multinacionalne kompanije koje primjenjuju globalnu strategiju. S toga se one radije trebaju odlučiti za pokretanje proizvodnje u tim zemljama.

Također kao svrha ostvarenja ekonomskih i drugih ciljeva, javlja se akvizicija. Za kompaniju koja ulazi na neko međunarodno tržište često je povoljnije kupiti već „gotovo rješenje“ u obliku provjerene specijalizirane domaće kompanije i njezine kadrove, nego otvarati vlastite podružnice i ulagati u istraživanje i razvoj te edukaciju. Na primjer ovih poduzeća, akvizicije su se pokazale kao uspješan proces poslovne strategije, odnosno nije došlo do pogrešne procjene izbora kompanije za preuzimanje.

5. ZAKLJUČAK

Osnovni cilj ovog rada i istraživanja, bio je utvrditi uspješnost prodora velikih hrvatskih poduzeća na međunarodno tržište putem strategija širenja poslovanja. Međunarodno poslovanje poduzetnicima povećava mogućnost ostvarenja dobiti i porast poslovanja. Međunarodno poslovanje općenito označava izvođenje poduzetničkih aktivnosti izvan državnih granica i podrazumijeva postizanje strateških ciljeva poduzeća proširivanjem tih aktivnosti radi povećanja profitabilnosti poslovanja.

Zbog procesa globalizacije poslovanja poduzeća nije više nacionalno, nego sve više multinacionalno, što dovodi do poslovanja poduzeća u dvije i više država, čime poduzeća postaju međunarodna poduzeća. Multinacionalne korporacije nastavljaju i dalje širiti svoje poslovanje na globalnoj razini. One ne samo da moraju na odgovarajući način primijeniti svoje komparativne prednosti u stranim zemljama, već moraju znati upravljati svojim izlaganjima u mnogim oblicima i izvorima opasnosti. Tvrtke s izlaganjima posebno su izražene u zemljama u razvoju, gdje su vrijednosti valuta i ekonomije promjenjive. Kako se međunarodni uvjeti mijenjaju, tako se mijenjaju mogućnosti i rizici.

Prije realizacije izlaska na inozemna tržišta bilo bi poželjno provesti detaljno istraživanje da bi se utvrdile razlike između domaćeg i inozemnih tržišta poput jezika, kulturološke različitosti, zakonodavnog i političkog uređenja. Ključnu ulogu u odabiru tržišta imaju menadžeri poslovanja koji su, u konkretnom primjeru, najčešće sami vlasnici poduzeća.

Naglašava se nužnost istraživanja stranog tržišta kao preduvjet za nastup na istome i odabir najbolje strategije, te kriteriji u procesu odabira ciljanog tržišta, te važnost uključenja Hrvatske u međunarodne tokove trgovine.

Na primjeru velikih hrvatskih poduzeća Atlantic i Adris Grupe, može se ustanoviti da kompanije posluju i više nego dobro, kako na domaćem tako i na inozemnom tržištu. Strategija izvoza i preuzimanja pokazale su kao pun pogodak za potencijalna poduzeća. Naime, akvizicijama su uspješno iskoristile prednosti ove strategije, kroz brzo stjecanje dijela tržišta uz potpunu kontrolu nad poduzećem. Podružnica je pak jako malo, a one su zapravo nužne, ako poduzeće pokušava iskoristiti prednosti međunarodnih lokacija i smanjiti troškove proizvodnje. Prednosti hrvatskih akvizicija je ujedno i prilika za razvoj prepoznatljivog imena na lokalnim tržištima.

LITERATURA:

1. Ćenan, D. (2006) Uloga međunarodnih zajedničkih ulaganja u izgradnji konkurentske prednosti hrvatskih poduzeća. Magistarski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet
2. Đorđević, M. (2012): Strategije posredne internacionalizacije poduzeća
3. Hill, W.L.C. (1998); International Business: Competing int he Global Marketplace, 2nd edition, The McGraw-Hill Companies Inc
4. Kovač, I. (2015): Međuovisnost dinamičkih sposobnosti i internacionalizacije poslovanja poduzeća, doktorski rad
5. Lazibat, T., Kolaković, M., (2004): Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije, Zagreb, Sinergija
6. Leko Šimić, M. nastavni materijali iz kolegija „Međunarodno poslovanje i logistika“, efos
7. Madura, J., Fox, R. (2011): International financial management
8. Mahaček, D., Lihtar, M. (2013): Ulaganje u poslovanje putem franšize
9. Marković, M. (1994): Međunarodni marketing, Split, Logos
10. Matić, B. (2004): Međunarodno poslovanje, Zagreb, Sinergija
11. Piercy, N. (2014): Export Strategy: Markets and Competition
12. Vidučić, Lj., Pepur, S., Šimić, Š., M., (2015): Financijski menadžment, 9.izdanje
13. Visković, J.,(2016) Nastavni materijali iz kolegija Međunarodne poslovne financije, EFST

Izvori s interneta:

14. Knežević P., Akvizicija poduzeća kao jedan od uspješnih modela dugoročnog rasta;dostupno na: https://www.linkedin.com (7.09.2017)
15. https://lider.media/aktualno/biznis-i-politika/hrvatska
16. Kovač, I., (2012), Analiza međunarodne robne razmjene Republike Hrvatske od godine 2001. do 2010., preuzeto sa: https://hrcak.srce.hr/file/206356
17. Moja, A., ppt prezentacija, LIUC University, my.liuc.it,
18. https://www.maistra.com/hr/family-hotel-amarin-rovinj
19. http://www.adris.hr/arhiva/Adris-Godisnje_izvjesce
20. Turčić, Z., (2014), Hrvatsko gospodarstvo u vanjskotrgovinskoj razmjeni, str.188, preuzeto sa: https://hrcak.srce.hr/file/206356

21. http://www.vindija.hr/O-nama/Poslovni-sustav-Vindija/Tvrtka-danas.html?Y2lcNjQ%3d (10.09.2017)
22. www.poslovniforum.hr (02.09.2016)
23. https://www.veleri.hr (30.08.2017)
24. https://www.dzs.hr/ (30.08.2017)
25. www.atlantic.hr (01.09.2017)
26. https://hr.wikipedia.org/wiki/Atlantic_Grupa (01.09.2017)
27. http://www.eff-franchise.com (6.09.2017)
28. http://hrcak.srce.hr/108227 (6.09.2017)
29. http://www.poslovni.hr (7.09.2017)
30. www.adris.hr (10.09.2017)
31. http://www.kras.hr/ (10.09.2017)
32. https://www.podravka.hr/ (10.09.2017)
33. https://www.koncar.hr/ (10.09.2017)
34. http://www.atlantic.hr/hr/investitori/ (10.09.2017)
35. www.antlantic.hr (12.09.2017)

SAŽETAK

Međunarodno poslovanje oduvijek je bilo sastavni dio ekonomskog poslovanja. Naime, ono poduzeća dovodi do porasta tržišta za njihove proizvode, što potiče povećanje proizvodnje, veću efikasnost i niže cijene. Unatoč svim preprekama (socijalnim, kulturnim, religijskim, jezičnim, zemljopisnim, političkim i ekonomskim), tržište se širi izvan nacionalnih granica i postaje međunarodno, odnosno svjetsko. Ono što je prije bilo nezamislivo, danas se i ostvaruje, da nekada najveći konkurenti unutar nekoga sektora, danas usko surađuju, te zajedno razvijaju i distribuiraju nove proizvode i usluge. U radu je bio cilj istražiti optimalne strategija širenja na strana tržišta za velika hrvatska poduzeća.

Adris i Atlantic Grupa s pravom zadržavaju nazive kao vodeće multinacionalne hrvatske kompanije, koje su svojim odabirom strategije širenja na međunarodna tržišta, prije svega akvizicijama, uspješno iskoristile prednosti ove strategije, kroz brzo stjecanje dijela tržišta uz potpunu kontrolu nad poduzećem.

Ključne riječi: međunarodno poslovanje, izvoz, akvizicija, Adris i Atlantic Grupa

SUMMARY

International business has always been an integral part of economic business. Namely, those companies are driving the market for their products, boosting production, higher efficiency and lower prices. Despite all the obstacles (social, cultural, religious, linguistic, geographic, political and economic), the market spreads beyond the national boundaries and becomes internationally or worldly. What has become unthinkable today is that it is realized today, that sometimes the largest competitors within a sector are working closely together and developing and distributing new products and services together. The aim of the paper was to explore the optimal strategy for expanding foreign markets for large Croatian companies.

Adris and Atlantic Grupa rightly retain the names as the leading multinational Croatian companies, who have successfully exploited the benefits of this strategy through the rapid acquisition of part of the market with full control of the company by choosing their strategy for expanding to international markets, primarily acquisitions.

Key words: international business, export, acquisition, Adris and Atlantic Group

POPIS TABLICA:

Tablica 1: Instrumenti poticanja odnosno restrikcije stranih izravnih investicija……..….7

Tablica 2: Kretanje broja franšiznih sistema po državama…….……..15

Tablica 3: Kratak povijesni kronološki pregled Atlantic Grupe…….……..30

POPIS SLIKA:

Slika 1. Strateške alternative ulaska……...…..9

Slika 2. Robna razmjena s inozemstvom u 2016. godini…….…….……11

Slika 3. Preživljavanje – razrješenje…….18

Slika 4. Akvizicije u Hrvatskoj i inozemstvu……..…….21

Slika 5: Odabir proizvodno – tržišne strategije rasta……27

Slika 6: Family Hotel Amarin……...……33

Slika 7: Rezultat prodaje TDR-a……..…….40

Slika 8: Prihodi od prodaje Atlantic Grupe……...……41