Obilježja i specifičnosti poslovanja multinacionalnih kompanija

Vuković, Maja

Master's thesis / Diplomski rad

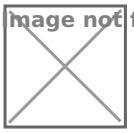
2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:717602

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

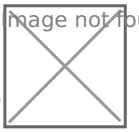
Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**



Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula





Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
„Dr. Mijo Mirković“

MAJA VUKOVIĆ

OBILJEŽJA I SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA MULTINACIONALNIH KOMPANIJA

Diplomski rad

Pula, 2017.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
„Dr. Mijo Mirković“

MAJA VUKOVIĆ

OBILJEŽJA I SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA MULTINACIONALNIH KOMPANIJA

Diplomski rad

JMBAG: 0303021210, redoviti student
Studijski smjer: Financijski management
Predmet: Međunarodne financije
Znanstveno područje: Društvena znanost
Znanstveno polje: Ekonomija
Znanstvena grana: Međunarodna ekonomija
Mentor: prof. dr. sc. Ines Kersan Škabić

Pula, siječanj 2017.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Maja Vuković, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student _____

U Puli, _____, _____ godine

IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA

Ja, Maja Vuković dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom *Obilježja i specifičnosti poslovanja multinacionalnih kompanija* koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, _____ (datum)

Potpis

_____

SADRŽAJ:

1. UVOD 7

2. MULTINACIONALNE KOMPANIJE 9

2.1. Pojam multinacionalih kompanija 9

2.2. Nastanak i razvoj multinacionalnih kompanija 10

2.2.1. Multinacionalne kompanije razvijenih država 12

2.2.2. Multinacionalne kompanije zemalja u razvoju i tranzicijskih zemalja 14

2.2.3. Učinci aktivnosti multinacionalnih kompanija na gospodarski razvoj zemalja izvan njihove matične zemlje 16

2.2.4. Učinci multinacionalnih kompanija na gospodarstva matičnih zemalja 19

2.3. Vrste multinacionalnih kompanija 20

2.4. Čimbenici razvoja multinacionalnih kompanija 22

3. ANALIZA DJELOVANJA MULTINACIONALNIH KOMPANIJA 24

3.1. Rasprostranjenost multinacionalnih kompanija u svijetu 25

3.2. Najveće multinacionalne kompanije u svijetu i prihodi koje ostvaruju 33

3.2.1. Deset najvećih multinacionalnih kompanija u svijetu 38

4. IZAZOVI I PROBLEMI S KOJIMA SE SUSREĆU MULTINACIONALNE KOMPANIJE 43

4.1. Upravljanje financijskim sustavom multinacionalne kompanije 44

4.1.1. Budžetiranje kapitala u poslovanju multinacionalnih kompanija 45

4.1.2. Transferne cijene 47

4.1.3. Ubrzavanje i usporavanje naplate 50

4.1.4. Međukompanijski zajmovi 51

4.1.5. Upravljanje međunarodnim novčanim tokom 54

5. OBILJEŽJA I SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA MULTINACIONALNIH KOMPANIJA NA PRIMJERU KOMPANIJE *ROYAL DUTCH SHELL* 56

5.1. Povijest multinacionalne kompanije *Royal Dutch Shell* 57

5.2. Podatci o poslovanju multinacionalne kompanije Royal Dutch Shell 60

5.2.1. Podatci o zaposlenima u multinacionalnoj kompaniji Shell 62

5.2.2. Konsolidirani financijski podatci multinacionalne kompanije Shell 66

5.3. Utjecaj i posljedice poslovanja naftnih multinacionalnih kompanija 72

5.3.1. Ratovi i sukobi zbog "crnog zlata" 73

5.3.2. Onečišćenje okoliša kao najveća posljedica djelovanja naftne industrije 74

5.3.3. Štetne posljedice prouzročene poslovanjem *Royal Dutch Shell-a* 75

6. ZAKLJUČAK 78

LITERATURA 79

POPIS SLIKA 88

POPIS GRAFIKONA 89

POPIS TABLICA 90

SAŽETAK 92

SUMMARY 93

1. UVOD

U ovom diplomskom radu sažeta su znanja usvojena na različitim kolegijima tijekom petogodišnjeg studiranja na diplomskom i preddiplomskom studiju Fakulteta ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ u Puli.

Tematika rada odnosi se na obilježja i specifičnosti poslovanja multinacionalnih kompanija sa osvrtom na multinacionalnu kompaniju *Royal Dutch Shell*, kao primjerom jedne poznate i uspješne multinacionalne kompanije. Odabirom i obradom ove teme, cilj je prikupiti činjenice, informacije, znanja i objektivna gledišta iz vjerodostojnih sekundarnih izvora, što će u konačnici doprinijeti stvaranju realne slike stanja o poslovanju multinacionalnih kompanija.

Svijet i vrijeme u kojemu živimo obilježeni su poslovanjem multinacionalnih kompanija u svakom pogledu. Riječ je o megakompanijama koje zbog svoje enormne ekonomske snage utječu na sve segmente života društvene zajednice u kojoj se nalaze, na nacionalnoj i svjetskoj razini. Mišljenja o multinacionalnim kompanijama su podijeljenja. Dok ih jedni vide kao generator razvoja, drugi ih vide kao najveću prijetnju ekologiji, demokraciji i slobodi pojedinaca.

Rad ima šest poglavlja od kojih prvo i šesto čine uvod i zaključak.

U drugome poglavlju tumači se pojam multinacionalnih kompanija, njihov nastanak i razvoj, učinci na države u kojima posluju, vrste multinacionalnih kompanija te čimbenici koji utječu na njihov razvoj.

U trećem dijelu analizirano je djelovanje multinacionalnih kompanija na način da je prikazana rasprostranjenost multinacionalnih kompanija na globalnoj razini, zatim najveće multinacionalne kompanije svijeta te prihodi koje ostvaraju, te je na samom kraju dan detaljniji uvid u deset najvećih multinacionalnih kompanija na svijetu.

U četvrtom dijelu prikazani su izazovi i problemi s kojima se susreću multinacionalne kompanije, obuhvaćajući upravljanje financijskim sustavom multinacionalne kompanije, te samim time dajući detaljan uvid u interne mehanizme poslovanja multinacionalne kompanije.

U petom, posljednjem dijelu rada, opisano je djelovanje multinacionalnih kompanija na primjeru multinacionalne kompanije *Royal Dutch Shell.*

Tijekom pisanja, korištene su različite informacije i spoznaje sakupljene iz sekundarnih izvora, knjiga, časopisa, znanstvenih članaka te različitih radova objavljenih na internet stranicama. U radu su korištene metode deskripcije, kompilacije, komparacije i povijesne metode.

Svrha rada je definirati i pobliže objasniti najvažnija obilježja multinacionalnih kompanija, te pružiti detaljan uvid u poslovanje multinacionalnih kompanija kroz primjer multinacionalne kompanije *Royal Dutch Shell.*

2. MULTINACIONALNE KOMPANIJE

2.1. Pojam multinacionalih kompanija

Termin multinacionalna kompanija pojavljuje se tek u drugoj polovici 20. stoljeća. "Francuski ekonomist Maurice Bye prvi je 1958. Upotrijebio termin "multi-teritorijalna firma", a 1960. Amerikanac David E. Liliendhal napisao je studiju o problemima američkih poduzeća s inozemnim poslovnim aktivnostima i ta je poduzeća nazvao "multinacionalne kompanije" "(Andrijanić i Pavlović, 2012, 110).

Brojne su definicije multinacionalnih kompanija, a možda ona najjednostavnija je da su "multinacionalne kompanije (ili transnacionalne kompanije, multinacionalna poduzeća) poduzeća koja obavljaju različite poslovne operacije u dvije ili više zemalja i imaju važnu ulogu u svjetskoj trgovini i investicijama jer su nositelji globalizacije i internacionalizacije proizvodnje i trgovine" (Grgić i Bilas, 2008, 370). Dabić (2007, 30) iznosi definiciju multinacionalnih kompanija, prenoseći definiciju "*Commision on Transnational Corporations"* (Komisija o transnacionalnim korporacijama), "kao grupe ekonomskih jedinki koje, nezavisno o pravnom obliku ili sektoru poslovanja, djeluju u dvije ili više zemalja, i to u sustavu odlučivanja koji omogućava da se uz pomoć jednog ili više centara odlučivanja vodi konkretna politika i zajednička strategija. Te su jedinke povezane vlasničkim vezama ili na neki drugi način, tako da jedna ili više njih mogu imati znatan utjecaj na poslovanje ostalih, osobito kada je riječ o raspodjeli znanja, resursa i odgovornosti."

No većina definicija multinacionalnih kompanija dolazi u kontradiktornost sa njihovom veličinom, ulogom i važnosti, jer ako pogledamo opisane uloge multinacionalnih kompanija, u njih se ubraja gotovo svako srednje veliko, pa i manje poduzeće, s obzirom da u suvremenoj ekonomiji čak i poduzeća s nekoliko stotina zaposlenika obavljaju poslovne operacije u zemljama izvan njihove matične. Samim time potrebno je naglasiti kod definiranja multinacionalnih kompanija kako njihovo poslovanje obilježava poslovanje u više zemalja uz matičnu, također velika geografska rasprostranjenost poslovnih aktivnosti, veličina ukupnog prihoda i dobiti, kao i kapital te broj zaposlenih kojim raspolažu.

2.2. Nastanak i razvoj multinacionalnih kompanija

Poduzeće u svom razvoju od nacionalnog do multinacionalnog prolazi kroz nekoliko faza. Počinje opskrbljivanjem domaćeg tržišta, a potom osvaja nova tržišta. Prvenstveno prodajom svojih proizvoda putem inozemnog predstavnika, pa direktnim trgovačkim i u konačnici vlastitom proizvodnjom na inozemnim tržištima (Andrijanić i Pavlović, 2016).

U srednjem vijeku oblikovali su se začeci današnjih multinacionalnih kompanija. Zahvaljujući novim brodovima i mornarskim putevima, upravo to doba je doba procvata međunarodne trgovine.

Prvo poduzeće koje bi se moglo uvrstiti pod definiciju multinacionalne kompanije je britanska *East India Company* osnovana 1600. godine, koja je obavljala vrlo širok spektar poslova, od proizvodnje do distribucije i prodaje robe iz britanskih kolonija (Hranjec, 2015). To je bila prva multinacionalna kompanija i najveće trgovinsko društvo 17. i 18. stoljeća. Njena gospodarska moć proizlazila je iz kontrole puteva kojima se kretala trgovina začinima, a kasnije je trgovala i drugom robom poput porculana iz Kine i slično. Poslovala je oko 274 godine, nakon čega su njene dionice zamijenjene državnim obveznicama, a samim time je ona prestala postojati (Lovrinović, 2015). "Prve su korporacije bile poglavito okrenute iskorištavanju kolonijalnih bogatstava za europske matične države i bile su podjednako sredstvo politike koliko i ekonomije. Osobiti čimbenik nastanka korporacija, iz jednostavnijih oblika poduzeća, obrta i radnji je porast složenosti poslova koji su vezani za industrijalizaciju i evoluciju tehnika i umijeća vođenja poduzeća" (Hranjec, 2015, 128).

Pravi početak multinacionalnih kompanija javlja se u drugoj polovici 19. stoljeća razvojem prometne infrastrukture, odnosno željezničkog i pomorskog prijevoza te razvojem komunikacijskih sredstava. Tome najbolje svjedoče izumi modernog industrijskog doba, prije svega parni stroj, razvoj vlaka, pojava telegrafa, električne struje, te na kraju benzinskog motora i zrakoplova. Također je važno i napomenuti kako sve to ne bi bilo moguće bez sudjelovanja banaka koje su se tada sve više internacionalizirale. Najvažniju ulogu u razvoju multinacionalnih kompanija imala je

Velika Britanija s obzirom da je industrijska revolucija krenula upravo iz nje. Industrijska revolucija širila se po zemljama Zapadne Europe, kao što su Nizozemska, Belgija, Njemačka, Danska i Švedska, te se samim time počela smanjivati premoć Velike Britanije u svjetskoj industrijskoj proizvodnji. Navedeno se može sumirati u prvu fazu razvoja multinacionalnih kompanija koja se podudara s prvom i drugom industrijskom revolucijom. Nova tehnološka otkrića povećala su proizvodnu moć zemalja koje nisu imale dovoljno sirovina, te su zbog nabave sirovina poduzimana kolonijalna osvajanja (Lovrinović, 2015).

U 90-im godinama 20. stoljeća rastu inozemna izravna ulaganja, a s njima i širenje poslovnih aktivnosti, broj i veličina multinacionalnih kompanija. Ipak, najveća ekspanzija multinacionalnih kompanija dogodila se u razdoblju od 1950-ih do 1980-ih koje se naziva zlatnim razdobljem za multinacionalne kompanije. Nakon Drugog svjetskog rata, multinacionalne kompanije zbog napretka u tehnologiji i znanosti, doživljavaju svoj najveći rast i razvoj (Andrijanić i Pavlović, 2012). Nadalje, bitnu ulogu odigralo je značajno smanjenje troškova poslovanja kao rezultat niskih cijena sirovina, napretka u sektoru transporta te uvoza jeftine radne snage iz zemalja u razvoju. Nagli razvitak multinacionalnih kompanija započeo je u SAD-u, nakon čega su i druge zemlje počele stvarati paralelne konkurentne transnacionalne strukture. Europske korporacije zatim šire svoje aktivnosti u druge europske zemlje, dok se u to isto vrijeme japanske korporacije upuštaju u operacije u Latinskoj Americi i Jugoistočnoj Aziji (Huntington, 1973). Njihove aktivnosti opravdavaju se i potiču terminom globalizacija [1] . Navedeno odgovara drugoj i trećoj fazi razvoja multinacionalnih kompanija prema Lovrinoviću (2015), odnosno izvozu na nova tržišta diljem svijeta uslijed povećane proizvodne moći nacionalnih gospodarstava te boljem upravljanju troškovima zbog pojave sve snažnije konkurencije.

Devedesete godine 20. stoljeća obilježene su intenzivnom investicijskim aktivnostima multinacionalnih kompanija u tranzicijskim zemljama. Nadalje, razvoj multinacionalnih kompanija tijekom 1990-ih obilježilo je restrukturiranje lanca vrijednosti eksternalizacijom aktivnosti koje su bile manje dodane vrijednosti, a fokusirale su se na ključne aktivnosti visoke dodane vrijednosti poput financija i prodaje (Grgić, Bilas i Franc, 2012). Sve navedeno ukazuje da se ovo razdoblje

[1] Multinacionalne kompanije djeluju na globalnoj razini te se ističu kao nositelji globalizacije

razvoja multinacionalnih kompanija može svrstati u četvrtu fazu razvoja karakterističnu po *outsourcingu*[2].

Današnje multinacionalne kompanije prvenstveno tragaju za dobro obrazovanom radnog snagom, jer je znanje glavni pokretač razvoja kompanije, a osobito iz područja nanotehnologija, genetskog inženjeringa, informatike i umjetnih materijala. Danas nema više niti jednog složenijeg proizvoda koji nije globalan i u čijoj proizvodnji ne sudjeluje nekoliko nacija zbog čega se upravo posljednja faza razvoja multinacionalnih kompanija naziva fazom stvaranja globalnih robnih marki (Lovrinović, 2015).

Prema procjenama UNCTAD-a[3] 2006. godine u svijetu je bilo oko 60 tisuća multinacionalnih kompanija, sa oko 500 tisuća njihovih podružnica. Nadalje, UNCTAD u 2010. godini procjenjuje da je bilo 103.786 multinacionalnih kompanija, te da su imale 892.114 podružnica. Ovo pokazuje koliko su multinacionalne kompanije napredovale u državama diljem svijeta, ali njihov broj nikada nije bio toliko bitan koliko njihova moć i bogatstvo. Preko njih se odvija najveći dio poslova širom svijeta (Doddoli, Maradei, 2005; UNCTAD, 2010).

2.2.1. Multinacionalne kompanije razvijenih država

Najveći broj multinacionalnih kompanija dolazi iz zemalja SAD-a, Japana i Europske Unije, točnije više od 70% od 500 najvećih svjetskih multinacionalnih kompanija. Međutim, ipak najveći broj multinacionalnih kompanija ima sjedište u SAD-u (Tablica 1.), a zatim slijedi Kina, Japan te zemlje Europske Unije – Nizozemska, Njemačka i Velika Britanija (Fortune, 2016). Najučestalija industrija među najvećim multinacionalnim kompanijama je naftna, a prate je automobilska, industrija električne energije te financijska. Zanimljiv je podatak da iako su navedene industrije brojne, nijedna od njih nije po veličini na prvom mjestu, nego maloprodajni lanac supermaketa Walmart, koji već nekoliko godina unazad uvjerljivo drži prvo mjesto na listi 500 najvećih multinacionalnih kompanija, a na istoj listi se nalazi već 22 godine.

[2] *Outsourcing* (engl.) – povjeravanje vanjskim izvršiteljima dijela proizvodnje ili dijela usluga koji se unutar nekog poduzeća ne obavljaju dovoljno djelotvorno.
[3] *United Nations Conference on Trade and Development*

Veličina i snaga najvećih svjetskih multinacionalnih kompanija vidljiva je iz veličine ukupnog prihoda koji ostvaruju, broja zaposlenih, te veličinom imovine kojom raspolažu. Nerijetko ukupni prihodi ovih kompanija premašuju BDP velikog broja zemalja, pa bi tako prije navedeni Walmart spadao među 25 najvećih zemalja svijeta, a iza sebe bi ostavio zemlje poput Danske, Portugala, Austrije, Češke, Finske pa tako i Hrvatske. Zanimljiv je i podatak da Walmart zapošljava 2,3 milijuna radnika što čini više od polovine hrvatskog stanovništva[4].

Kada govorimo o ljudskim i financijskim resursima koje imaju na raspolaganju multinacionalne kompanije, treba imati u vidu i stotine tisuća poduzeća čije poslovanje ovisi upravo o njima. Stoga nisu pretjerane procjene kako upravo najveće svjetske multinacionalne kompanije vladaju svijetom.

Tablica 1. Najveće multinacionalne kompanije po ukupnom prihodu 1999. i 2016.

Rang	1999. godina	Ukupan prihod (mil. USD)	2016. godina	Ukupan prihod (mil. USD)
1.	General Motors	189	Walmart	482
2.	Walmart	166	State Grid	330
3.	Exxon Mobil	163	China National Petroleum	299
4.	Ford Motor	162	Sinopec Group	294
5.	General Eletric	111	Royal Dutch Shell	272
6.	Intl.Business Machines	87	Exxon Mobil	246
7.	Citigroup	82	Volkswagen	237
8.	AT&T	62	Toyota	237
9.	Altria Group	61	Apple	234
10.	Boeing	57	BP	226

Izvor: Izrada autorice prema, Fortune Global 500, dostupno na: http://beta.fortune.com/global500, (24.10.2016.)

Tablica 1. prikazuje deset najvećih multinacionalnih kompanija po ukupnom prihodu u 1999. i 2016. godini. Vidljivo je kako su neke kompanije uspjele zadržati svoje mjesto na listi deset najvećih skoro dva desetljeća, što govori o snazi i veličini istih. Još jedna činjenica koja je zanimljiva iz prikazane tablice je drastično povećanje

[4] Broj stanovnika u Hrvatskoj u 2015. godini iznosio je 4.224.204; Izvor: World Data Base (24.10.2016.)

ukupnog prihoda kroz navedeni period, pa tako vidimo da se ukupan prihod multinacionalne kompanije Exxon povećao za približno 50% dok se prihod Walmart kompanije gotovo utrostručio!

2.2.2. Multinacionalne kompanije zemalja u razvoju i tranzicijskih zemalja

Čimbenici koji privlače multinacionalne kompanije prema određenim tržištima i gospodarstvima neravnomjerno su raspoređeni između zemalja i regija. Dok neke regije jasno profitiraju od atraktivnih inicijalnih uvjeta koji privlače strana ulaganja koja dodatno potiču proces tranzicije, regije koje nemaju takve povoljne uvjete u ovom slučaju zaostaju i posluju relativno slabo. Ovo je još od veće važnosti za zemlje koje graniče sa EU, ali nisu još njezine članice. Izbor lokacije multinacionalnih kompanija od strateškog je značaja, jer faktori koji privlače inozemne tvrtke ka određenim lokacijama određuju konkurentnost tvrtke u dugom roku (Zvirgzde, Schiller i Revilla Diez, 2013).

Države u razvoju zajedno imaju oko 20% najvećih multinacionalnih kompanija u svijetu, među kojima najviše Indija, Tajvan, Brazil, Rusija i Singapur, odnosno preciznije zemlje Istočne Azije (Fortune, 2016). Važno je napomenuti kako prema UN-ovoj klasifikaciji zemalja[5] Kina spada pod države u razvoju, no gledajući s aspekta multinacinalnih kompanija Kina spada među top 10 zemalja sa ukupno 103 multinacionalne kompanije na listi 500 najvećih (Fortune, 2016). Većinu sredstava multinacionalne kompanije iz zemalja u razvoju i tranzicijskih zemalja ulažu u ostale tranzicijske i zemlje u razvoju.

U nastavku Tablica 2. prikazuje poredak deset najvećih multinacionalnih kompanija iz zemalja u razvoju i tranzicijskih zemalja prema ukupnom prihodu u 2016. godini. U tablici nisu uvrštene multinacionalne kompanije iz Kine, zbog gore navedenog razloga u prethodnom dijelu. Usporedimo li Tablicu 1. i Tablicu 2. možemo vidjeti očiglednu razliku u ukupnom prihodu multinacionalnih kompanija razvijenih zdržava i multinacionalnih kompanija država u razvoju i tranziciji. Hon Hai Precision Industry kao najbogatija multinacionalna kompanija sa ukupnim prihodom od 141 milijuna

[5] *Country classification, World economic situation and prospects*, www.un.org, (24.10.2016.)

dolara iz Tablice 2. i dalje je jako daleko od Walmart multinacionalne kompanije iz Tablice 1. čiji je prihod gotovo pa trostruko veći te iznosi čak 482 milijuna dolara.

Tablica 2. Deset najvećih multinacionalnih kompanija iz zemalja u razvoju i tranzicijskih zemalja prema ukupnom prihodu 2016. godine (u milijunima USD)

Rang	Kompanija	Država	Ukupan prihod
1.	Hon Hai Precision Industry	Tajvan	141
2.	Gas Prom	Rusija	99
3.	Petrobras	Brazil	97
4.	Trafigura Group	Singapur	97
5.	Lukoil	Rusija	84
6.	Pemex	Meksiko	73
7.	Banco de Brasil	Brazil	67
8.	Rosneft Oil	Rusija	64
9.	Petronas	Malezija	63
10.	PTT	Tajland	59

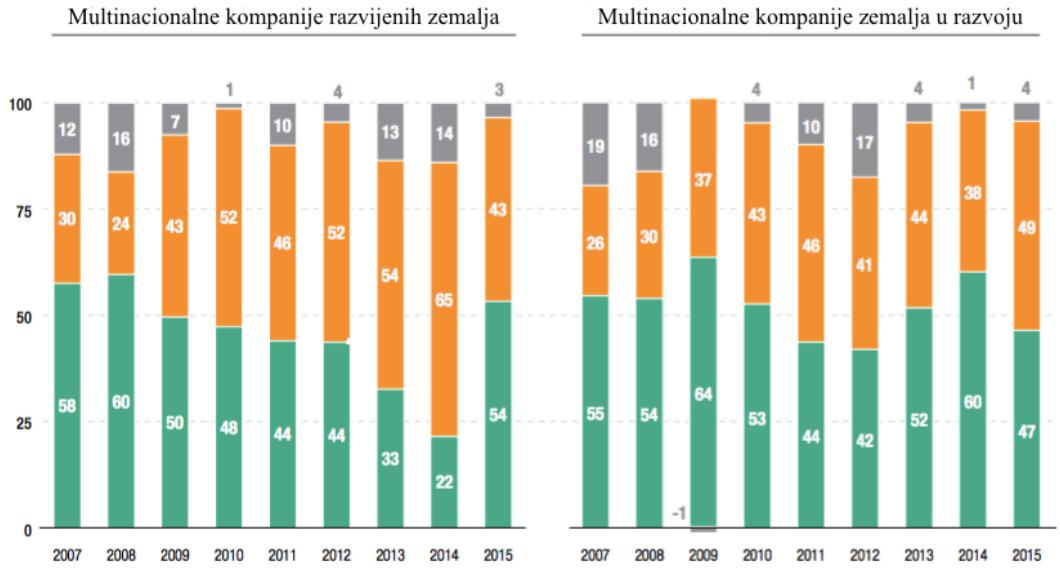
Izvor: Izrada autorice prema, Fortune Global 500, dostupno na: http://beta.fortune.com/global500, (24.10.2016.)

Grafikon 1. prikazuje izravna strana ulaganja[6] multinacionalnih kompanija razvijenih država i država u razvoju, gdje su zelenom bojom označeni vlasnički izdaci, narančastom zadržana dobit, a sivom ostali kapital, odnosno međukompanijski zajmovi. Ulaganja su izražena u postotku, a odnose se na period 2007 – 2015. Na grafikonu je vidljiva promjena trendova izravnih stranih ulaganja kod multinacionalnih kompanija razvijenih gospodarstava u odnosu na gospodarstva u razvoju, pa je tako u 2015. godini više od polovice izravnih stranih ulaganja multinacionalnih kompanija razvijenih država bilo u obliku novih ulaganja u dionice, odražavajući se u prekograničnim akvizicijama. Sa druge strane, kod multinacionalnih kompanija država u razvoju, udio novih vlasničkih ulaganja pao je sa 60% na 47% u skladu s nižim prekograničnim akvizicijama i ograničenjima kod otvaranja novih podružnica u inozemstvu. Većina njihovih izravnih stranih ulaganja u prikazanim

[6] Eng. FDI – *foreign direct investment*

godinama uglavnom je bila u obliku zadržane dobiti, uz iznimku kineskih multinacionalnih kompanija (World Investment Report, 2016).

Grafikon 1. Izravna strana ulaganja multinacionalnih kompanija razvijenih zemalja i zemalja u razvoju, izraženi u postotku u razdoblju 2007. do 2015. godine



Izvor: UNCTAD, World Investment Report 2016., str. 21., dostupno na: http://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=1555, (20.10.2016.)

2.2.3. Učinci aktivnosti multinacionalnih kompanija na gospodarski razvoj zemalja izvan njihove matične zemlje

Razlozi za međunarodno širenje poslovanja mogu se grupirati na unutarnje i vanjske. Unutarnji se odnose na organizacijske i upravljačke sposobnosti, unutarnje resurse poduzeća, akumulaciju znanja i sl. Vanjski motivi odnose se na tržišne uvjete, veličinu tržišta i potražnju, postojanje trgovinskih udruga, klastera i sl. Najčešći razlozi zašto se kompanije odlučuju na investiranje u inozemstvu su: mogućnost širenja tržišta, udovoljavanje potražnji zemlje domaćina, ostvarivanje ekonomije obujma, kompetitivni motivi, kontrola vlasništva, izbjegavanje trgovinskih ograničenja, osiguranje *inputa* te dugoročni poslovni izgledi. Multinacionalne kompanije ulaze na strano tržište strategijom izvoza, licence/franšizinga ili strategijom izravnih stranih ulaganja (Grgić i Bilas, 2008).

U teoriji, ali i praksi vrlo često se izravno povezuje, ponekad čak i izjednačava međunarodno djelovanje multinacionalnih kompanija s izravnim stranim ulaganjima i često se smatraju jedinim načinom nastupa istih na inozemnim tržištima. Osim FDI, oblici ulaska na inozemno tržište su izvoz, međunarodne licence, međunarodne franšize, ugovor o zajedničkoj proizvodnji, upravljanju i izvođenju projekta te *joint venture*[7] (Grgić i Bilas, 2008). Izravna strana ulaganja uključuju spajanja i pripajanja poduzeća, *greenfield*[8] investicije te zajednička ulaganja. Najčešći poticaji izravnim stranim ulaganjima su fiskalni te financijski. Glavni cilj fiskalnih poticaja je smanjenje poreznog tereta stranim investitorima. Porezni poticaji uglavnom se temelje na profitu, kapitalnim investicijama, radnoj snazi, prodaji, uvozu i izvozu. Sa druge strane financijski poticaji podrazumijevaju izravno odobravanje sredstava poduzećima, najčešće putem državnih dotacija, subvencioniranih kredita i državnog udjela u financiranju ulaganja koja uključuju visoke komercijalne rizike. "Glavni načini kojima zemlje mogu privući izravna stana ulaganja su: smanjivanje prepreka inozemnim ulaganjima, tretman stranih investitora, zaštita stranih investitora te promocija" (Grgić i Bilas, 2008, 353).

No, dok kod određenog broja zemalja postoji jasna povezanost između multinacionalnih kompanija, izravnih stranih ulaganja i porasta produktivnosti, konkurentnosti i tehnološke razvijenosti, kod drugih zemalja takva povezanost nije vidljiva. Primjerice, zaključuje se da izravna strana ulaganja mogu znatno pomoći zemljama u razvoju. Međutim, da bi se maksimizirale te koristi zemlje u razvoju moraju pojačati vlastite ekonomije, uključujući infrastrukturu, pravnu i zakonsku regulativu i pojačati razinu konkurentnosti na njihovim lokalnim tržištima (Maniam, 2007).

Mišljenja ekonomskih stručnjaka o aktivnostima multinacionalnih kompanija razlikuju se. Dok neki (Jackson, 2007) navode pozitivne učinke izravnih stranih ulaganja poput novih zaposlenja, povećanja proizvodnje i produktivnosti, novih istraživanja te održavanja niskih kamatnih stopa, drugi (Stiglitz, 2006) upozoravaju na negativne primjere, osobito kod zemalja u razvoju, gdje se kao najvažnije navodi da

[7] Eng. – *joint venture* – zajednički pothvat
[8] Eng. - *greenfield* ulaganja označavaju izravno ulaganje, u pravilu stranog kapitala. To može biti ulaganje u osnivanje vlastitog poduzeća, ulaganje u osnivanje zajedničkog poduzeća ili osnivanje odnosno otvaranje podružnice

izostaju *greenfield* investicije, a dominiraju one u bankarstvu i drugim djelatnostima s visokim zaradama koje se u konačnici odlijevaju u inozemstvu. Primjerice, kod radno intenzivne proizvodnje kao što su tekstil i obuća, često nakon početne investicije dolazi do naglog rasta izvoza nakon čega se on zadržava na istoj razini ili jednako brzo padne nakon što multinacionalne kompanije pronađu jeftiniju prozvodnu lokaciju u nekoj drugoj zemlji, a potom tamo premjeste i svoju proizvodnju. Učinci za zemlju u koju multinacionalne kompanije ulažu više ovise o kvaliteti nego o visini uloženih stranih sredstava, pa samim time podjednaki iznosi izravnih stranih ulaganja u odnosu prema BDP-u ne daju u svim zemljama jednake rezultate. Nadalje, takvo prisustvo multinacionalnih kompanija može za zemlju u koju se investira imati i štetne posljedice kao što je već prije rečeno. Zbog svog superiornog položaja, posebice u zemljama u razvoju i tranzicijskim zemljama, multinacionalne kompanije će svojim nižim cijenama utjecati i na pad cijena konkurencije. Za lokalno stanovništvo to će privremeno imati dobar učinak, no gledajući dugoročno, na taj način lokalni konkurenti propadaju, samim time raste nezaposlenost, a nakon što multinacionalne kompanije "osvoje" lokalno tržište podići će cijene na prijašnje razine ili čak i iznad njih (Andrijanić i Pavlović, 2012).

Još jedno od pitanja koje se postavlja kada je riječ o aktivnostima multinacionalnih kompanija u stranim zemljama, jest pitanje društveno odgovornog poslovanja u istima. S obzirom da nema opće prihvaćene definicije istog i da isto nije zakonski normirano, možemo reći da se radi o dobrovoljno usvojenoj politici u kojem poslovni subjekt odlučuje doprinositi boljem društvu i čišćem okolišu, u interakciji s ostalim dionicima. Samim time, od multinacionalnih kompanija se očekuje da prihvate standarde poslovanja koji su i iznad zakonski utvrđenih minimuma za zemlju u koju ulažu. To podrazumijeva prije svega osiguranje primjerenih radnih uvijeta u svojim poduzećima za sve zaposlene, zabranu zapošljavanja djece s čime smo se u prošlosti često susretali, te kao što je prije navedeno, vođenje brige o zaštiti okoliša. Nažalost, nerijetko se dešava da multinacionalne kompanije ne poštuju navedena pravila, te čak utječu na promjenu radnog zakonodavstva, ograničavanje sindikalnog organiziranja, snižavanje standarda u očuvanju okoline i sl. (Andrijanić i Pavlović, 2012).

U konačnici, "priljev stranog kapitala, praćen transferom tehnologije i suvremenih upravljačkih znanja i vještina, dobro uklopljen u strategiju ekonomskog razvoja neke

zemlje, velika je pomoć u bržem gospodarskom rastu i uključivanju u međunarodnu podjelu rada" (Andrijanić i Pavlović, 2012, 123). Sa druge strane, multinacionalne kompanije ulažući u strane zemlje ostvaruju pristup jeftinoj radnoj snazi i sirovinama, pristup novim tržištima, također raspodjeljuju troškove istraživanja i razvoja na širu razinu, te u konačnici smanjuju vlastiti rizik međunarodnom diverzifikacijom poslovanja.

2.2.4. Učinci multinacionalnih kompanija na gospodarstva matičnih zemalja

Kada se analiziraju učinci multinacionalnih kompanija najčešće se komentiraju oni na zemlje primateljice, dok se slabije komentiraju na matične zemlje. Ekonomisti promatraju i raspravljaju o njihovom utjecaju na zaposlenost, produktivnost, ekonomiju i poslovanje u cijelini, dok se o učincima na gospodarstva matičnih zemalja može pronaći vrlo malo, a ono rečeno se najčešće svodi na isto. Da li je razlog tomu što multinacionalne kompanije zaista imaju neznatan učinak u matičnim zemljama ili je njihov učinak više negativan, pa se izbjegava detaljnije analiziranje istog, mišljenja su različita. U većini slučajeva multinacionalne kompanije u matičnim državama imaju samo sjedište, odnosno upravu, dok se proizvodnja odvija najčešće u zemljama u razvoju, djelomično zbog jeftinije radne snage, a djelomično zbog jeftinijeg samog prizvodnog procesa kao najučestalijih razloga. "Kad su u pitanju razina plaća i radničkih prava u matičnim zemljama, multinacionalne kompanije koriste mogućnost da mogu preseliti dio ili cjelokupnu proizvodnju u inozemstvo, kako bi vršile pritisak na snižavanje i jednog i drugog. To najviše vrijedi za plaće radnika niže kvalifikacijske strukture" (Andrijanić i Pavlović, 2016). Još jedan razlog zbog kojih se multinacionalne kompanije odlučuju na ulaganje van matičnih zemalja je zbog toga što vlade slabije razvijenih zemalja nude multinacionalnim kompanijama poticaje u obliku subvencija i poreznih olakšica kako bi privukle kapital u državu, što u konačnici rezultira određenim prednostima i nedostacima za matičnu zemlju. Nadalje, kao utjecaji multinacionalnih kompanija na matične zemlje navode se i rast produktivnosti zbog jeftinijih inozemnih faktora proizvodnje te snižavanje opće razine cijena zbog jeftinijih intermedijarnih ili krajnjih proizvoda koji potječu iz inozemnih podružnica multinacionalnih kompanija (UNCTAD, 2008). Najčešće se kao nedostaci navode da inozemne direktne investicije multinacionalnih kompanija dovode do

nezaposlenosti i smanjenog izvoza u matičnoj zemlji, dok u zemlji primateljici dovode do smanjenja nadnica, odnosno plaće te iskorištavanja radne snage. No, postoje drugi slučajevi u kojima ulaganja multinacionalnih kompanija u inozemstvu pružaju pogodnosti matičnoj zemlji, primjerice, ulaganja u određenoj zemlji omogućavaju pristup multinacionalnim kompanijama tržištima na koja ne bi mogle prodrijeti samo s poslovanjem u matičnoj zemlji (Davis, 2016). To ima za posljedicu povećanje izvoza tvrtke u cjelini, od kojih u konačnici ima korist matična zemlja. Osim toga, poslovanje multinacionalnih kompanija u inozemstvu može zaštititi tvrtku od štetnih učinaka promjena tečaja valuta i trgovinskih-inhibirajućih porezih politika u matičnoj zemlji (Lipsey, 2002). Još jedna prednost koja se navodi za matičnu zemlju je ta da multinacionalne kompanije stvaraju mogućnosti za marketing vlastitih proizvoda u cijelom svijetu, a samim time promoviraju i matičnu zemlju. Također, važno je i napomenuti kako matična zemlja postaje bogatija za svaku stranu kulturu prihvaćenu od strane multinacionalnih kompanija.

2.3. Vrste multinacionalnih kompanija

"Nekoliko je razina podjele kompanija koje svoje aktivnosti obavljaju izvan matične zemlje, a to su:

- internacionalna,
- multinacionalna i
- transnacionalna" (Lovrinović, 2015, 32).

Internacionalna kompanija je svaka kompanija koja uvozi ili izvozi robu i usluge, odnosno koja se bavi međunarodnom trgovinom.
Multinacionalna kompanija, kao što je već detaljnije objašnjeno na početku ovog poglavlja, je ona koja posluje u više zemalja s ciljem jeftinije proizvodnje u većini slučajeva.
Transnacionalna kompanija je multinacionalna kompanija koja je proširila svoje poslovanje na više kontinenata, povećanjem svojih podružnica, ogranaka, ureda i svega ostalog povezanog s njezinom aktivnošću (Lovrinović, 2015).

Najčešća podjela multinacionalnih kompanija je ona prema njihovom sjedištu:

- etnocentrične,
- policentrične i
- geocentrične (Grgić, Bilas, 2008).

Etnocentrične multinacionalne kompanije imaju sjedište u jednoj zemlji, a podružnice nemaju nikakvu samostalnost, sa druge strane, policentrične imaju sjedište u jednoj zemlji, razne aktivnosti u više zemalja s tim da podružnice u inozemstvu imaju izvjesnu samostalnost. Geocentrične multinacionalne kompanije imaju diljem svijeta više samostalnih kompanija koje su međusobno povezane.

Nadalje, multinacionalne korporacije mogu se podijeliti i na vertikalno i horizontalno integrirane. U vertikalno integriranim multinacionalnim kompanijama podružnice pružaju matici resurse pomoću kojih matica proizvodi završni proizvod. Kod horizontalno integrirane multinacionalne kompanije podružnica proizvodi slično dobro kao i matica (Cashel-Cordo, 2007).

Lovrinović (2015) navodi još jednu podijelu multinacionalnih kompanija, i to ovisno o veličini mreže podružnica u svijetu na:

- *home region*,
- *bi-regional*,
- *global*,
- *near miss global* i
- *host region* multinacionalne kompanije.

Home region multinacionalne kompanije najveći prihod ostvaruju na domaćem tržištu gdje zapošljavaju i najveći broj radnika.
Bi-regional multinacionalne kompanije ostvaruju manje od 50% ukupnog prihoda u regiji u kojoj se nalazi matica, a više od 20% u nekoj drugoj regiji.
Global multinacionalne kompanije prisutne su na svim kontinentima, te u svakoj regiji ostvaruju više od 20%, a manje od 50% ukupnog prihoda. U svijetu samo 9 multinacionalnih kompanija spada pod globalne[9].
Near miss global multinacionalne kompanije imaju ravnomjerni udio u ukupnom prihodu.

[9] Izdvojenih iz Forbesove liste 500 vodećih multinacionalnih kompanija, www.fortune.com (24.10.2016.)

Host region multinacionalne kompanije ostvaruju više od 50% prihoda u regiji koja nije njihova matična (Lovrinović, 2015).

2.4. Čimbenici razvoja multinacionalnih kompanija

"Globalizacija se poistovjećuje s brojnim trendovima koji uključuju intenzivnije međunarodno kretanje robe, kapitala, informacija i ljudi te razvoj tehnologije, institucija, pravnih sustava i infrastrukture kojima se omogućuju navedena kretanja" (Grgić, Bilas, 2008, 605). "Globalizacija je proces kojim se smanjuju ili potpuno ukidaju prepreke u međunarodnoj ekonomskoj razmjeni i povećava ekonomska integracija među zemljama. Globalizacija u osnovi mijenja svjetsku ekonomiju djelujući na međunarodno tržište i proizvodne procese" (Lazibat, Kolaković, 2004, 8). Iz navedenih definicija lako je zaključiti kako su upravo multinacionalne kompanije, zbog svog načina djelovanja, najvažniji promotori globalizacije.

Kao dokaz snage multinacionalnih kompanija dovoljan je podatak da multinacionalne kompanije danas sudjeluju s oko 33% u svjetskom BDP-u, a 66% u svjetskoj trgovini (Lovrinović, 2015, prema Gray 1999). Multinacionalne kompanije, a posebno američke kompanije ostvaruju značajan utjecaj na ekonomsku situaciju u svijetu i određuju kada i kako će doći do zasićenosti svjetskog tržišta nekim proizvodom. Najveće svjetske multinacionalne kompanije iskorištavaju jeftinu radnu snagu iz najsiromašnijih zemalja, što im je globalna ekonomija omogućila razvojem i napretkom tehnologije. Upravo je razvoj ovog faktora bio ključan za pristup multinacionalnih kompanija jeftinim proizvodnim resursima, od kojih je onaj najveći upravo jeftina radna snaga.
Iako globalizacija teži ka supranacionalnosti, nacionalna tržišta neće u potpunosti nestati i utopiti se u globalnom tržištu. Unatoč tome, multinacionalne kompanije stvaraju ogroman pritisak na vlade nacionalnih država upravo zbog ogromne količine investicijskih sredstava koje ulažu u iste, gdje se ponekad njihove odluke smatraju mnogo važnijim od vladinih u pojedinim državama. Upravo se ovo obilježje smatra glavnim negativnim obilježjem multinacionalnih kompanija.

Strateški motivi zapravo potiču nacionalne kompanije da ulažu u inozemstvu i postanu multinacionalne kompanije. Navedeni motivi mogu se sumirati u 5

kategorija:

- motivi za novim tržištima,
- motivi za sirovinama
- motivi za efikasnom proizvodnjom
- motivi za znanjem
- motivi za političkom sigurnošću (Moffet, Stonehill i Eiteman, 2009).

Navedena strateška razmatranja nisu međusobno isključujuća, a dodatno se dijele na proaktivne i obrambene investicije. Proaktivne investicije bi trebale povećati rast i profitabilnost kompanije, dok bi obrambene investicije trebale uskratiti rast i profitabilnost kompanijskim konkurentima (Moffet, Stonehill i Eiteman, 2009).

3. ANALIZA DJELOVANJA MULTINACIONALNIH KOMPANIJA

Ekonomska globalizacija se prvenstveno odnosi na povećanje gospodarske međuovisnosti nacionalnih gospodarstava diljem svijeta, putem brzog povećanja prekograničnog kretanja roba, usluga, tehnologije i kapitala. Multinacionalne kompanije igraju ključnu ulogu u tom procesu. Razlog tomu je što često drže vlast nad državnim vladama kroz monopol koje drže nad tehnološkim i intelektualnim vlasništvima. One šire svoje poslovanje u razvijenim zemljama i zemljama u razvoju, te iako pridonose razvoju slabije razvijenih zemalja putem transfera tehnike i tehnologije, čest je slučaj da ugrožavaju suverenitet zemalja u razvoju. Zbog svoje veličine, multinacionalne kompanije mogu imati značajan utjecaj na politiku vlade kroz prijetnje povlačenja sa tržišta, što za neke države može imati kardinalne posljedice uzmemo li u obzir činjenicu kako neke multinacionalne kompanije imaju veće prihode od BDP-a nekih zemalja. Nadalje, gledajući iz nekog drugog kuta, jedina alarmantinija situacija od snažnog utjecaja multinacionalnih kompanija na gospodarstvo neke zemlje je upravo odsutnost istih u zemlji.

Zanimljiv je i podatak kako od 100 najvećih ekonomskih subjekata, čak 69 čine upravo multinacionalne kompanije, a ne države (Kapfer, Champion, 2013). Još više zastrašujući je podatak da od 200 najvećih svjetskih gospodarskih subjekata, multinacionalne kompanije čine čak 153 njih, a države samo 47 (Global Justice Now, 2016). Usporedimo li neke od podataka sa Hrvatskom, prihodi Walmarta iz 2015. godine bili su takvi da su ukupni hrvatski nacionalni dohodak mogli "kupiti" oko 24 puta. Također je zanimljiv i podatak da petsto najvećih multinacionalnih kompanija čine 70% ukupne svjetske trgovine. Ili da su Walmart, Apple i Shell bogatiji od Rusije, Belgije i Švedske (Global Justice Now, 2016). Nadalje, od tri bilijuna dolara, koliko je u 1972. iznosio ukupan svjetski bruto nacionalni dohodak, multinacionalne kompanije ostvarile su 500 milijardi dolara, i to izvan zemalja u kojima im je sjedište, a od toga samo američke kompanije ostvaruju gotovo polovicu (Doddoli, Maradei, 2015).

O snazi multinacionalnih kompanija govori i podatak o njihovoj brojnosti. Podatak o ukupnom broju multinacionalnih kompanija u svijetu objavio je UNCTAD 2009. godine, u svom godišnjem svjetskom investicijskom izvješću[10], te nakon toga u budućim izvješćima nisu objavljivani ovako detaljni podatatci o brojnosti multinacionalnih kompanija. Prema UNCTADU, 2009. godine u svijetu je zabilježeno 82.053 matičnih društava multinacionalnih kompanija sa ukupno 807.363 podružnica diljem svijeta. Od tog broja u Europskoj Uniji bilo je 43.492 matična društva, u Kini 3.429, u SAD-u 2.418, a u Hrvatskoj, usporedbe radi – 485 matična društva, što je prilično veliki broj uzmemo li u obzir veličinu naše zemlje. Usporedimo li ove brojeve koji su danas sa sigurnošću i veći, lakše je shvatiti snagu multinacionalnih kompanija i njihovu sposobnost da utječu na vlade raznih zemalja diljem svijeta.

3.1. Rasprostranjenost multinacionalnih kompanija u svijetu

Cilj svake multinacionalne kompanije je profit. Samim time, to ih navodi na ulazak na međunarodna tržišta i u strane zemlje, upravo u potrazi za profitom. Nadalje, tu se pojavljuje pitanje izbora, multinacionalne kompanije mogu izvoziti u druge zemlje ili preseliti proizvodnju izvan njihove matične države. Tako su na primjer mnoge američke multinacionalne kompanije preselile proizvodnju izvan SAD-a, bez obzira na problem SAD-a sa visokom stopom nezaposlenosti još od početka velike recesije (Szulczyk, 2016). Ulaganje multinacionalnih kompanija u zemlje u razvoju otvara nove horizonte za strateški i ekonomski razvoj kompanije. Kao što je već prethodno navedeno u radu, kao glavni razlog širenja multinacionalnih kompanija u zemlje u razvoju navodi se značajna ušteda u troškovima proizvodnje, što logično, vodi do povećanja prihoda. Multinacionalne kompanije u zemljama u razvoju ostvaruju ogromne mogućnosti zarade putem lako prilagodljivih državnih regulacija, jeftinijih transportnih, komunikacijskih i infrastrukturnih troškova. Nadalje kao najveći razlog ulaganja multinacionalnih kompanija u zemlje u razvoju navodi se daleko jeftinija radna snaga nego u matičnim državama, te proizvodne sirovine.

[10] Eng. - *World investment report, transnational corporations, agricultural production and development*

Tablica 3. prikazuje najveći broj matičnih društava i podružnica multinacionalnih kompanija po zemljama u svijetu za 2009. godinu. Tablica je sastavljena prema UNCTAD-ovom godišnjem investicijskom izvješću za 2009. godinu. Valja napomenuti kako iste podatke ne možemo strogo uzeti u obzir s obzirom da je od istih prošlo gotovo 8 godina, no poslužiti će da se podobnije objasni rasprostranjenost multinacionalnih kompanija u svijetu.

Tablica 3. Zemlje s najvećim brojem registriranih matičnih društava i podružnica multinacionalnih kompanija u 2009. godini

Rang	Zemlja	Ukupan broj matičnih društava		Zemlja	Ukupan broj podružnica
1.	Danska	9.356		Kina	286.232
2.	J. Koreja	7.460		Rumunjska	89.911
3.	Njemačka	6.115		Češka	71.385
4.	Italija	5.750		Mađarska	26.019
5.	Nizozemska	4.785		Meksiko	25.708
6.	Japan	4.663		Turska	21.079
7.	Kina	3.429		Nizozemska	17.521
8.	Turska	2.871		J.Koreja	16.953
9.	Finska	2.807		Malezija	15.567
10.	Švicarska	2.616		Španjolska	14.767

Izvor: Izrada autorice prema, UNCTAD World Investment Report 2009, dostupno na: http://unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf, (20.10.2016.)

Iz Tablice 3. je vidljivo kako najveći broj matičnih društava dolazi upravo iz razvijenih zemalja, sa Danskom na čelu ove liste. Švicarska se nalazi na posljednjem mjestu, no važno je napomenuti kako se odmah iza nje nalaze još dvije vodeće svjetske sile sa više od 2.000 matičnih društava, a to su SAD i Ujedinjeno Kraljevstvo. Što se pak tiče podružnica multinacionalnih kompanija, vidljivo je kako većina zemalja sa ove liste spada upravo pod zemlje u razvoju. Na vrhu liste nalazi se Kina sa daleko najvećim brojem podružnica, gotovo 300.000 što je tri puta više od sljedeće zemlje na listi – Rumunjske. Iza Španjolske odmah slijede Singapur i Poljska sa više od 14.000 podružnica, a gledajući šire geografsko područje, najviše

podružnica je u Aziji - čak više od 370 tisuća, što ne iznenađuje s obzirom da samo Kina ima nešto manje od 300 tisuća podružnica. Zatim slijedi Europa s više od 335 tisuća podružnica te Latinska i Južna Amerika sa više od 76 tisuća podružnica. Zanimljiv je i podatak da u 2009. godini Meksiko nije imao niti jedno matično društvo multinacionalnih kompanija u svojoj zemlji, a na listi podružnica nalazio se na visokom petom mjestu. Danas je situacija nešto drukčija, pa se u Meksiku nalaze čak dvije od 500 najvećih multinacionalnih kompanija u svijetu. Također je zanimljiv i podatak da su dvije zemlje našle svoje mjesto na obje liste, a to su Kina i Južna Koreja (UNCTAD, 2009).

Činjenica da se znatno veći broj podružnica nalazi u zemljama u razvoju nego u razvijenim zemljama, povlači za sobom pitanje zašto je to tako, a kao najčešći i najjednostavniji odgovor na to pitanje u većini slučajeva je jeftina radna snaga. Isti odgovor može se i argumentirano dokazati ukoliko se detaljnije promotri Tablicu 4. gdje je prikazana prosječna mjesečna plaća u dolarima u deset odabranih razvijenih zemalja, te u deset odabranih zemalja u razvoju, u razdoblju od 2006. godine do 2015. godine. U Tablici 4. je prvenstveno vidljiva očita razliku u prosječnim plaćama između razvijenih zemalja i zemalja u razvoju. Usporedimo li na primjer Švicarsku sa nekom od zemalja u razvoju, njezine prosječne plaće su u većini slučajeva barem trostruko veće. Zabrinjavajući je podatak minimalnih prosječnih plaća u Kini (koje su nerijetko i najčešće), upravo iz razloga jer se upravo u Kini nalazi najveći broj podružnica multinacionalnih kompanija u svijetu, što bi značilo da u zemlji sa gotovo najjeftinijom radnom snagom u svijetu se upravo ta ista radna snaga najviše i iskorištava. Još više zastrašuje činjenica da je u Kini prije samo deset godina, što i nije tako davno, ta ista prosječna plaća bila gotovo dvostruko manja. U gotovo svim zemljama prosječne plaće su veće danas nego prije deset godina, no valja napomenuti da su i troškovi života veći danas nego prije deset godina. Od razvijenih zemalja najniža prosječna plaća je u Italiji, a najviša u Švicarskoj, gdje je gotovo trostruko veća nego u Italiji. Najviša prosječna plaća u zemljama u razvoju je u Južnoj Koreji, a najnižu dijele Ukrajina, Moldavija i Kina. Iako bi Kina službeno trebala spadati pod zemlje u ravoju, u ovom slučaju je svrstana pod razvijene zemlje, upravo zbog velikog broja matičnih društva i podružnica.

Tablica 4. Prosječna mjesečna plaća u odabranim zemljama, u razdoblju 2006. do 2015. godine (u USD)

Država/godina	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
1. SAD	3.944	4.124	4.233	4.267	4,365	4.483	4.605	4.644	4.784	4.892
2. UK	4.297	4.902	4.575	3.980	4,003	4.200	4.209	4.193	4.456	4.216
3. Njemačka	3.224	3.571	3.921	3.718	3,618	3.944	3.738	3.951	4.047	3.477
4. Kina[11]	100	108	121	139	162	185	210	234	263	292
5. Japan	2.964	2.937	2.946	2.903	2.958	3.032	2.997	3.010	2.968	2.981
6. Nizozemska	4.024	4.545	5.012	4.886	4.718	5.027	4.719	4.994	5.020	4.288
7. Italija	2.691	3.001	3.324	3.156	3.072	3.267	3.004	3.148	3.171	2.671
8. Francuska	3.217	3.601	3.963	3.820	3.744	3.995	3.765	3.943	3.987	3.373
9. Švicarska	5.196	5.580	6.345	6.418	6.698	7.917	7.536	7.692	7.845	7.395
10. Danska	4.717	5.307	5.937	5.847	5.755	6.153	5.806	6.047	6.202	5.310
1. Meksiko	1.332	1.343	1.333	1.306	1.249	1.272	1.268	1.277	1.259	1.238
2. Rumunjska	409	579	689	624	609	667	614	673	705	..
3. Rusija	391	531	693	592	698	806	870	946	..	..
4. Moldavija	129	170	246	248	241	272	287	298	295	..
5. Ukrajina	206	267	343	245	283	331	379	409	292	..
6. Češka	934	1.103	1.381	1.243	1.271	1.407	1.297	1.294	1.236	1.064
7.J. Koreja	2.610	2.672	2.653	2.648	2.691	2.724	2.686	2.725	2.727	2.759
8. Mađarska	904	1.092	1.253	1.070	1.066	1.142	1.047	1.076	1.036	888
9. Turska	765	..	1.155	..	1.004	..	..	..	..	..
10. Poljska	865	1.019	1.297	1.022	1.124	1.200	1.117	1.169	1.194	1.021

Izvor: Izrada autorice prema, *UNECE statistical database, Gross Average Monthly Wages by Indicator, Country and Year*, dostupno na: http://w3.unece.org/PXWeb2015/pxweb/en/STAT/STAT__20-ME__3-MELF/60_en_MECCWagesY_r.px/table/tableViewLayout1/?rxid=e3f87a79-6c5f-47db-9d24-4a1a4227ad53;*Trading economics, China average monthly wages*, dostupno na: http://www.tradingeconomics.com/china/minimum-wages; *OECD Data,*

[11] U ovom slučaju radi se o minimalnoj, a ne prosječnoj plaći

Average Wages, dostupno na: https://data.oecd.org/earnwage/average-wages.htm, (02.11.2016.)

Iz Tablice 4. može se lako zaključiti kako su sumnja i upozoravanja velike većine ekonomskih stručnjaka na iskorištavanje i potplaćenost radne snage od strane multinacionalnih kompanija u zemljama u razvoju, poptpuno opravdani. Ono što je zapravo zabrinjavajuće, jest podatak da nerijetko upravo tu radnu snagu čine djeca i žene. Važno je još i napomenuti kako ova tablica ne obuhvaća podatke za Afričke ili zemlje Latinske Amerike, za koje su ovi podaci teže dostupni za duži period, a gdje je opće poznato da se radnici izrabljuju za svega nekoliko dolara dnevno.

Još jedan čimbenik koji valja uzeti u obzir kada je riječ o rasprostranjenosti multinacionalnih kompanija, su priljevi izravnih stanih ulaganja i odljevi, odnosno izdaci izravnih stranih ulaganja. Inozemna izravna ulaganja od velikog su značenja za svaku zemlju, a ujedno su i najčešći pokazatelj koliko multinacionalne kompanije ulažu u neku zemlju. Multinacionalne kompanije čine izravna strana ulaganja stvaranjem novog stranog poduzeća, koja se zovu *greenfield,* ili stjecanje inozemnog poduzeća, što se naziva stjecanje ili *brownfield*[12] investicija (UNCTAD, 2009).

Čimbenici koji utječu na donošenje odluka o izravnim stranim ulaganjima jesu visina transportnih troškova, nesavršenosti tržišta, praćenje konkurencije, teorija životnog ciklusa proizvoda i elektična paradigma (Matić, 2004). Kada su u pitanju multinacionalne kompanije, motivi izlaska na inozemna tržišta su u većini slučajeva jednaki, a uglavnom se vežu uz ostvarenje odgovarajuće visine prihoda kojom se osigurava planirani obujam proširene proizvodnje, normalne plaće radnika, uvjeti života i rada i razvoj poduzeća u cjelini (Andrijanić i Pavlović, 2016). Samim time, vidljivo je da su čimbenici koji utječu na donošenje odluka o izravnim stranim ulaganjima, te motivi širenja multinacionalnih kompanija na inozemna tržišta u većini slučajeva slični, ako ne i jednaki.

U Tablici 5. prikazan je priljev izravnih stranih ulaganja u odabranim razvijenim zemljama, te u zemljama u razvoju i tranzicijskim zemljama, u razdoblju od 2010. do 2015. godine, kako bi stekli što bolji uvid u ulaganja multinacionalnih kompanija

[12]*Brownfield* ulaganja predstavljaju suprotnost greenfield ulaganjima. Najčešće su to kupnja ili najam postojećeg proizvodnog pogona za potrebe proizvodnje novog proizvoda

diljem svijeta kroz promatrano razdoblje. Nadalje, Tablica 6. prikazuje odljeve izravnih stranih ulaganja iz odabranih razvijenih zemalja, te iz zemalja u razvoju i tranzicijskih zemalja, u jednakom razdoblju.

Tablica 5. Priljevi izravnih stranih ulaganja u odabranim zemljama, u razdoblju od 2010. do 2015. godine (u milijunima USD)

Država/godina	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
1. SAD	198.049	229.862	188.427	211.501	106.614	379.894
2. UK	58.200	42.200	55.446	47.592	52.449	39.533
3. Njemačka	65.642	67.514	28.181	11.671	880	31.719
4. Kina	114.734	123.985	121.080	123.911	128.500	135.610
5. Japan	-1.252	-1.758	1.732	2.304	2.090	-2.250
6. Nizozemska	-7.184	24.368	20.114	51.375	52.198	72.649
7. Italija	9.178	34.324	93	24.273	23.223	20.279
8. Francuska	13.890	31.642	16.979	42.892	15.191	42.883
9. Švicarska	28.744	28.309	15.989	646	6.635	68.838
10. Danska	-9.157	11.437	414	1.051	3.474	3.642
1. Meksiko	26.431	23.649	20.437	45.855	25.675	30.285
2. Rumunjska	3.041	2.363	3.199	3.601	3.211	3.389
3. Rusija	31.668	36.868	30.188	53.397	29.152	9.825
4. Singapur	55.076	48.329	57.150	66.067	68.496	65.262
5. Malezija	9.060	12.198	9.239	12.115	10.877	11.121
6. Češka	6.141	2.318	7.984	3.639	5.492	1.223
7. J. Koreja	9.497	9.773	9.496	12.767	9.274	5.042
8. Mađarska	2.193	6.300	14.409	3.404	7.490	1.270
9. Turska	9.086	16.142	13.284	12.284	12.134	16.508
10. Poljska	12.796	15.925	12.424	3.625	12.531	7.489

Izvor: Izrada autorice prema, UNCTAD World Investment Report, dostupno na: http://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=1555, (20.10.2016.)

Tablica 6. Odljevi izravnih stranih ulaganja iz odabranih zemalja, u razdoblju od 2010. do 2015. godine (u milijunima USD)

Država/godina	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
1. SAD	277.779	396.569	318.197	307.927	316.549	299.969
2. UK	48.092	95.586	20.701	-18.771	-81.809	-61.441
3. Njemačka	125.451	77.930	62.164	40.362	106.246	94.313
4. Kina	68.811	74.654	87.804	107.844	123.120	127.560
5. Japan	52.263	107.599	122.549	135.749	113.595	128.654
6. Nizozemska	68.358	34.789	6.169	69.974	55.966	113.429
7. Italija	32.685	53.667	8.007	25.134	26.539	27.607
8. Francuska	48.155	51.415	31.639	24.997	42.869	35.069
9. Švicarska	85.701	48.145	43.321	38.557	-3.327	70.277
10. Danska	1.381	11.254	7.355	7.176	8.410	13.214
1. Meksiko	15.050	12.636	22.470	13.138	8.304	8.072
2. Rumunjska	6	-28	-114	-281	-373	310
3. Rusija	41.116	48.635	28.423	70.685	64.203	26.558
4. Singapur	35.407	21.459	18.341	39.592	39.131	35.485
5. Malezija	13.399	15.249	17.143	14.107	16.369	9.899
6. Češka	1.167	-327	1.790	4.019	1.620	2.305
7. J. Koreja	28.280	29.705	30.632	28.360	28.039	27.630
8. Mađarska	1.172	4.702	11.703	1.869	3.521	1.522
9. Turska	1.469	2.330	4.105	3.527	6.658	4.778
10. Poljska	6.147	1.026	2.901	-451	1.974	2.901

Izvor: Izrada autorice prema, UNCTAD World Investment Report, dostupno na: http://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=1555

Usporedimo li Tablicu 5. i Tablicu 6., uočiti ćemo dvije bitne karakteristike. Prva je da su u većini razvijenih zemalja kroz promatrano razdoblje, priljevi izravnih stranih ulaganja bili manji nego odljevi. Druga je da su u većini zemalja u razvoju priljevi izravnih stranih ulaganja veći od odljeva, što dovodi do zaključka kako multinacionalne kompanije iz razvijenih zemalja investiraju više sredstava u zemlje u

razvoju, nego što je to obrnuto. Najčešće zbog premještanja proizvodnje u zemlje u razvoju zbog jeftinijih radnih faktora. Kako za priljeve, tako i za odljeve, ne možemo reći da s godinama rastu ili padaju, jer variraju gotovo u svakoj zemlji iz godine u godinu, nebitno da li se radi o razvijenim zemljama ili o zemljama u razvoju. Važno je još naglasiti kako su SAD i Kina predvodnici na obje liste, odnosno dvije države koje daleko najviše investicijskih sredstava ulažu diljem svijeta, što i ne iznenađuje s obzirom da su to dvije zemlje s najvećim brojem multinacionalnih kompanija u svom vlasništvu. Činjenicu da je upravo Kina druga država u svijetu po primljenim izravnim stranim ulaganjima, lako možemo povezati sa podatkom iz Tablice 4. gdje je vidljivo da su upravo u Kini najniže mjesečne plaće, što još jednom ukazuje na iskorištavanje jeftine radne snage od strane multinacionalnih kompanija.

Posljednja tablica kojom se pokušalo detaljnije dati uvid u rasprostranjenost multinacionalnih kompanija jest Tablica 7., koja prikazuje rasprostranjenost najvećih multinacionalnih kompanija po zemljama u 2016. godini.

Tablica 7. Rasprostranjenost 500 najvećih multinacionalnih kompanija po državama u 2016. godini

Rang	Država	Broj multinacionalnih kompanija u zemlji
1.	SAD	134
2.	Kina	103
3.	Francuska	29
4.	Njemačka	28
5.	Ujedinjeno Kraljevstvo	26
6.	Japan	20
7.	Južna Koreja	15
8.	Švicarska	15
9.	Nizozemska	12
10.	Kanada	11

Izvor: Izrada autorice prema, Forbes Global 500, dostupno na: http://beta.fortune.com/global500, (24.10.2016.)

U Tablici 7. je od liste 500 najvećih multinacionalnih kompanija u svijetu, dan prikaz u kojim se zemljama nalazi najviše multinacionanih kompanija, pa je vidljivo kako su se SAD i Kina još jednom pokazale kao apsolutni lideri sa daleko najvećim brojem multinacionalnih kompanija u svojoj zemlji. Odmah iza Kanade nalaze se Italija i Španjolska sa 9 multinacionalnih kompanija na njihovom teritoriju.

3.2. Najveće multinacionalne kompanije u svijetu i prihodi koje ostvaruju

U posljednjih nekoliko desetljeća mnoge multinacionalne kompanije su napredovale do te mjere da su sada bogatije od nekih zemalja. Od 100 najbogatijih vlada i kompanija u svijetu danas, 69 su kompanije, a samo 31 vlade (Global Justice Now, 2016). Iako su te korporacije uključene u različitim sektorima gospodarstva, i donose različite odluke o vlastitom poslovanju i predstavljanju samih sebe u javnosti, gotovo sve imaju jednu zajedničku stvar - obvezu da stave profit iznad svega ostalog. Privlačenje investicija od strane multinacionalnih kompanija danas predstavlja primarnu zadaću vlada diljem svijeta. Bilo koja vlada koja želi uvesti veće poreze, veću zaštitu radnika ili kontrolu nad financijama, u tom slučaju ima "vezane ruke", upravo zbog straha od gubitka korporativnih ulaganja ili premještanja poslovanja istih u neke druge zemlje. Podatak koji dokazuje tu tvrdnju je istraživanje koje je proveo britanski portal Global Justice Now (2016), prema objavljenim podatcima od strane CIA World Factbook i Fortune Global 500. Otkrili su da u svijetu 10 najboljih multinacionalnih kompanija, ima veći zajednički ukupan prihod od više od 180 "najsiromašnijih" zemalja, pod koje spadaju Irska, Indonezija, Izrael, Kolumbija, Grčka, Južna Afrika, Irak i Vijetnam. Nick Dearden, direktor Global Justice Now-a (2016), izjavio je kako je veliko bogatstvo i moć multinacionalnih kompanija u središtu mnogih svjetskih problema - poput nejednakosti i klimatskih promjena. Čini se da u današnje vrijeme multinacionalne kompanije vođene željom za kratkoročnom dobiti narušavaju osnovna ljudska prava milijuna ljudi na planeti, a sudeći prema podacima koji su vidljivi u nastavku, sve ukazuje da se problem pogoršava.

U nastavku je prikazana Tablica 8. koja prikazuje najviše prihode u svijetu ostvarene od strane multinacionalnih kompanija i vlada u 2015. godini, iskazane u milijardama američkih dolara.

Tablica 8. Najviši prihodi u svijetu u 2015. godini, multinacionalne kompanije i države (u milijardama USD)

Rang	Ime	Tip	Ukupan prihod
1.	SAD	Država	3.251,00
2.	Kina	Država	2.426,00
3.	Njemačka	Država	1.515,00
4.	Japan	Država	1.439,00
5.	Francuska	Država	1.253,00
6.	Ujedinjeno Kraljevstvo	Država	1.101,00
7.	Italija	Država	876,00
8.	Brazil	Država	631,00
9.	Kanada	Država	585,00
10.	Walmart	Multinacionalna kompanija	482,13
11.	Španjolska	Država	473,60
12.	Australija	Država	425,70
13.	Nizozemska	Država	336,50
14.	State Grid	Multinacionalna kompanija	329,601
15.	China National Petroleum	Multinacionalna kompanija	299,271
16.	Sinopec Group	Multinacionalna kompanija	294,344
17.	Južna Koreja	Država	291,30
18.	Royal Dutch Shell	Multinacionalna kompanija	272,156
19.	Meksiko	Država	259,60
20.	Švedska	Država	250,80
21.	Exxon Mobil	Multinacionalna kompanija	246,204
22.	Volkswagen	Multinacionalna kompanija	236,60
23.	Toyota Motor	Multinacionalna kompanija	236,592
24.	Indija	Država	236,00
25.	Apple	Multinacionalna kompanija	233,715
26.	Belgija	Država	226,80
27.	BP	Multinacionalna kompanija	225,982
28.	Švicarska	Država	221,90

29.	Norveška	Država	220,20
30.	Rusija	Država	216,30

Izvor: Izrada autorice prema, Corporations vs governments revenues: 2015 data, dostupno na: http://www.globaljustice.org.uk/sites/default/files/files/resources/corporations_vs_governments_final.pdf, (20.10.2016.)

Iz Tablice 7. je vidljivo kako su jedna trećina subjekata sa najvišim prihodom na svijetu u 2015. godini, upravo multinacionalne kompanije. Činjenica da se upravo već na visokom desetom mjestu nalazi multinacionalna kompanija ukazuje na snagu iste. Izvorna lista[13] sastavljena je od ukupno 405 subjekata, a usporedbe radi, Hrvatska se nalazi tek na 265. mjestu sa BDP-om od 20,490 milijardi dolara.

Prema Fortune Global 500 (2016), 500 najvećih svjetskih multinacionalnih kompanija generiralo je ukupno 27,6 bilijuna dolara prihoda i 1,5 bilijuna dolara dobiti u 2015. godini. Zajedno, iste te kompanije u istoj godini zapošljavaju 67 milijuna ljudi diljem svijeta, a posluju u 33 zemlje. Tablica 9. daje uvid u 20 najvećih multinacionalnih kompanija svijeta u 2016. godini, sa prikazanim podrijetlom, ukupnim prihodom, te brojem zaposlenih. Nadalje će se detaljnije pružiti uvid u poslovanje svake od deset najvećih sa liste, dajući informacije o industriji u kojoj obavljaju svoju djelatnost, informacije o dobiti, o položaju na listi prethodnih godina i slično.

Tablica 9. Dvadeset najvećih multinacionalnih kompanija svijeta u 2016. godini

Rang	**Naziv**	**Podrijetlo**	**Prihod (mil. US$)**	**Broj zaposlenih**
1.	Walmart	SAD	482.130	2.300.000
2.	State Grid	Kina	329.601	927.839
3.	China National Petroleum	Kina	299.271	1.589.508
4.	Sinopec Group	Kina	294.344	810.538
5.	Royal Dutch Shell	Nizozemska	272.156	90.000
6.	Exxon Mobil	SAD	246.204	75.600

[13] *Corporations vs governments revenues*: 2015 data, www.globaljustice.org.uk (20.10.2016.)

7.	Volkswagen	Njemačka	236.600	610.076
8.	Toyota	Japan	236.592	348.877
9.	Apple	SAD	233.715	110.000
10.	BP	UK	225.982	79.800
11.	Berkshire Hathaway	SAD	210.821	331.000
12.	McKesson	SAD	192.487	68.000
13.	Samsung Electronics	J. Koreja	177.440	319.000
14.	Glencore	Švicarska	170.497	102.388
15.	Industrial & Commercial Bank of China	Kina	167.227	466.346
16.	Daimler	Njemačka	165.800	284.015
17.	UnitedHealth Group	SAD	157.107	200.000
18.	CVS Health	SAD	153.290	199.000
19.	Exor Group	Italija	152.591	303.247
20.	General Motors	SAD	152.356	215.000

Izvor: Izrada autorice prema, Forbes Global 500, dostupno na: http://beta.fortune.com/global500, (24.10.2016.)

Kao i u prethodnim tablicama, najviše multinacionalnih kompanija iz Tablice 9. dolazi iz SAD-a i Kine. Iz tablice je vidljivo da je prihod proporcionalan sa rangom kompanija, odnosno ide od većeg prema manjemu, što kod broja zaposlenih to nije slučaj, pa tako multinacionalna kompanija Shell koja se nalazi na petom mjestu zapošljava 90.000 radnika, dok General Motors na posljednjem mjestu zapošljava 215.000 radnika. Ove kompanije nalaze se u samom svjetskom vrhu, a vidljivi brojevi koji su vezani za poslovanje istih, još jednom ukazuju na snagu i moć kojima raspolažu. Primjerice, Walmart ima više zaposlenih od susjedne nam Slovenije[14], a prihod veći od ukupnog BDP-a Austrije[15]! Većina multinacionalnih kompanija iz Tablice 9. poznata je diljem svijeta, a pogotovo one "popularnije" poput Walmarta, Apple-a, Samsunga, Volkswalgena ili Shella. Djelomično zbog njihovih prepoznatljivih proizvoda, a djelomično i zbog raznih kontroverza vezanih za njihova

[14] Prema podacima Svjetske Banke, broj stanovnika u 2015. godini u Sloveniji iznosio je 2.063.768, www.data.worldbank.org (05.11.2016)
[15] Prema podacima Svjetske Banke, BDP Austrije za 2015. godinu iznosio je 374,056 milijardi USD, www.data.worldbank.org (05.11.2016)

poslovanja. Tako se kompanija Shell često optužuje kao veliki onečiščivać okoliša, a pogotovo je u svijetu poznata po problemu i zagađenju koje je prouzročila u Nigeriji. Također, za zagađivanje okoliša više puta je optuživana i kompanija Exxon Mobile koja je prouzročila štete diljem svijeta zbog izljevanja nafte. Ništa bolje ne stoji ni kompanija BP uz koju su vezane brojne priče i afere, dijelom zbog zagađivanja okoliša, a dijelom zbog manipulacije cijenama naftnih derivata. Kompanija Walmart se optužuje za iskorištavanje radne snage, niske nadnice, te loše radne uvijete. Nadalje, optužuje se i za uvođenje predatorskih cijena [16] te monopolističko ponašanje[17]. Apple je također optuživan za anti-kompetitivno ponašanje, upitne porezne taktike, proizvodnju u lošim radnim uvjetima te mnoge druge kontroverze. Ovo nabrajanje moglo bi se nastaviti u nedogled, s obzirom da su spomenuti tek neki slučajevi vezani uz određene kompanije iz Tablice 9., a ima ih mnogo više. U nekim slučajevima multinacionalnim kompanijama se sudilo, a u nekima je sve ostalo samo na optužbama. U slučajevima gdje je došlo do suđenja, multinacionalne kompanije bi najčešće platile milijunsku kaznu[18] zanemarive vrijednosti s obzirom na njihove prihode i prouzročenu štetu, te nesmetano nastavile sa poslovanjem.

Nažalost, svi se ti slučajevi na kraju svode na isto – iskorištavanje radne snage i loših radnih uvijeta, te zagađivanja okoliša, što je u kombinaciji imalo smrtne posljedice za veliki broj flore i faune na našoj planeti, ali nažalost i za veliki broj ljudi.

[16]Namjerno prodavanje proizvoda i/ili usluga po nižim cijenama s ciljem istjerivanja konkurencije s tržišta

[17] Situacija na tržištu kada proizvođač eliminacijom konkurencije, u ovom slučaju ne etičkim ponašanjem, te predatorskim cijenama, postaje jedini davatelj određene vrste proizvoda ili usluga. Osobina monopola je nedostatak privredne konkurencije za robu ili uslugu koja se nudi i nedostatak prihvatljive zamjenske robe

[18]Primjerice, u travnju 2013. godine, Exxon Mobil je nakon dugoročnog sudskog tuženja zbog optužbe za zagađivanja podzemnih voda aditivom MTBE iz benzina u New Hamshire-u, morao isplatiti 236 milijuna dolara zbog prouzročene štete (Godoy, 2013); Drugi primjer je slučaj obitelj Wiwa koja je tužila kompaniju Shell za umiješanost u kršenja ljudskih prava protiv Ogoni naroda u delti Nigera, uključujući i zločine protiv čovječnosti, mučenje, nečovječno postupanje, proizvoljna uhićenja, nepravednu smrt, te napad i premlaćivanje. Shell je u 2009. godini pristao na nagodbu te isplatio obitelji Wiwa 15,5 milijuna dolara (Pilkington, 2009)

3.2.1. Deset najvećih multinacionalnih kompanija u svijetu

- **1. WALMART**

  Walmart zauzima svoje mjesto na Fortune-ovoj listi 500 najvećih multinacionalnih kompanija posljednje 22 godine, s time da se od 2000. godine konstantno nalazi na prva tri mjesta te liste, a od 2014. godine je na prvom. Walmart se bavi poslovanjem robe široke potrošnje, a u 2015. godini ostvarili su dobit od 14,694 milijardi dolara. Ukupna imovina u vlasništvu ove kompanije ima vrijednost 199,581 milijardi dolara (Fortune, 2016). Prva Walmart trgovina otvorena je u Arkansasu 1962. godine, a samo deset godina kasnije, već imaju 51 trgovinu u svom vlasništvu, te ostvaruju prodaju od 78 milijuna dolara. Danas, nakon više od 50 godina, Walmart ima u svom vlasništvu više od 11.500 prodajnih mjesta u 28 zemalja svijeta, najvećim dijelom u Sjevernoj i Južnoj Americi (Walmart, 2016).

- **2. STATE GRID**

  Kineski gigant State Grid uživa svoj monopolistički položaj, te ga ne namjerava prepustiti nikome ubrzo. To dokazuje i time što se već 16 godina nalazi na Fortune-ovoj listi 500 najvećih multinacionalnih kompanija, a od 2010. godine nalazi se među 10 najvećih. Kompanija koja se bavi energetskom industrijom ostvarila je dobit od 10,201 milijardi dolara u 2015. godini, što je 4,1% više nego prethodne godine. Ukupna imovine koju posjeduje vrijedna je 478,539 milijardi dolara (Fortune, 2016). State Grid osnovan je na kraju 2002. godine, a danas opskrbljuje više od milijardu ljudi sa električnom energijom, ili preciznije, pokriva 88% Kineskog teritorija, a uz njega posluje i u Brazilu, Filipinima, Portugalu, Australiji, Italiji i drugim zemljama (SGCC, 2016).

- **3. CHINA NATIONAL PETROLEUM**

  Kao i State Grid, China National Petroleum se također nalazi na Fortune-ovoj listi 500 najvećih multinacionalnih kompanija posljednjih 16 godina, a od 2012. godine pomiče svoje mjesto na ljestvici prema naprijed svake godine. Kompanija je osnovana 1988. godine, a osnovna djelatnost kojom se bavi je rafiniranje nafte. Danas je ova kompanija Kineski najveći proizvođač i

dobavljač nafte i plina, a prisutna je u gotovo 70 zemalja diljem svijeta (CNPC, 2016). Ukupna vrijednost imovine ove kompanije je 621.242 milijun dolara, a u 2015. godini ostvarila je dobit od 7,091 milijardi dolara, što je čak 56,7% manje nego prethodne godine (Fortune, 2016)!

- **SINOPEC GROUP**

  Sinopec Group predstavlja ogromno naftno i petrokemijsko poduzeće, osnovano 1998. godine, a većinsko vlasništvo je državno. Sam naziv kompanije sadrži pojmove – održivo, internacionalno, nacionalno, nafta, ljudi, okoliš i suradnja[19], čime su htjeli detaljno predstaviti svoje poslovanje i ciljeve (Sinopec Group, 2016). Na Fortune-ovoj listi 500 najvećih multinacionalnih kompanija nalazi se posljednjih 18 godina, a od 2009. godine je u top 10. U 2015. godini ova kompanija ostvarila je dobit od 3,595 milijarde dolara, što je 30,6% manje od prethodne godine, a vrijednost imovine iznosi 317,006 milijardi dolara (Fortune, 2016).

- **ROYAL DUTCH SHELL**

  Kontroverzna Nizozemska naftna kompanija osnovana je davne 1907. godine, iako tvrde da njihova povijest seže još u početak 19. stoljeća. Danas Shell posluje u više od 70 zemalja svijeta, imaju udio u 23 naftne rafinerije, a dnevno proizvedu 3 milijuna barela nafte. Svoje mjesto na Fortune-ovoj listi drži već 22 godine, a od 2001. godine je konstantno među 10 najvećih. U 2015. godini ostvaruju 87% manji profit nego u 2014. godini, odnosno 1,939 milijardu dolara, što je i uzorkovalo pad sa prethodnog trećeg mjesta na listi na peto (Fortune, 2016). Imovina u vlasništvu ove kompanije vrijedna je 340,157 milijardi dolara, a u istoj godini kompanija je uložila 1,1 milijarde dolara na istraživanje i razvoj. Dodatnih 122 milijuna dolara kompanija je donirala u dobrotvorne svrhe u 2015 godini (Shell, 2016).

- **EXXON MOBIL**

  Exxon Mobil kompanija za rafiniranje nafte, nastala je službeno 1972., no začeci kompanije datiraju iz 1859. godine, pa samim time ne iznenađuje činjenica da se Exxon Mobil nalazi na Fortune-ovoj listi već 22 godine. U

[19]Eng.- SINOPEC – *Sustainable, international, national, oil, people, environment, cooperation*

2000. godini ulazi među 10 najvećih multinacionalnih kompanija svijeta, no od 2012. se pomiče na ljestvici prema dolje, pa samim time nije ni čudno da je u 2015. godini ostvario 50,3% manju dobit nego u 2014., odnosno 16,150 milijardi dolara. Iako u posljednje vrijeme Exxon Mobil ne stoji tako dobro kao što je možda nekada, te su po prihodima ostale kompanije koje se bave naftnom industrijom ispred njega, on i dalje ima jednu od najvrijednijih imovina, u iznosu od 333,758 milijarde dolara (Fortune, 2016). Exxon Mobil svakako je obilježio tanker Exxon Valdez koji se nasukao 1989. godine, što je uzrokovalo prolijevanje jedanaest milijuna galona nafte u Kanalu Princa Williama na Aljasci pri čemu je uginulo čak 250.000 ptica, a sudstvo SAD-a je Exxon Mobil primoralo na plaćanje 500 milijuna dolara odštete, što se smatra neznatnom kaznom s obzirom na nanesenu štetu (Exxon Mobil, 2016).

- **VOLKSWAGEN**

  Volkswagen multinacionalna kompanija osnovana je 1937. godine, a danas sa sjedištem u Njemačkoj ima 121 proizvodnih pogona za automobilsku industriju diljem svijeta, od čega najviše u Europi. Volkswagen grupacija danas sadrži sljedeće poznate automobilske brandove: Volkswagen, Seat, Škoda, Lamborghini, Audi, Bentley, Ducati, Bugatti, Porsche, Scania, Man i Volkswagen Commercial Vehicles, pa ne iznenađuje ukupna vrijednosti imovine od 414,858 milijardi dolara (Volkswagen, 2016). Na Fortune-ovoj listi navećih multinacionalnih kompanija nalazi se već 22 godine, a od 2004. godine među 20 najvećih. Iako se u 2016. godini kompanija pomakla na toj ljestvici za jedno mjesto, u 2015. godini ostvarila je gubitak od 1,520 milijardu dolara, što je ujedno i najveći gubitak kompanije ikad ostvaren. Uzrok gubitka je skandal vezan za testiranje emisije dizela u 2015. godini, za koji se sumnja da bi mogao znatno oštetiti kompaniju u nadolazećim godinama (Fortune, 2016).

- **TOYOTA MOTORS**

  Toyota je još jedna automobilska multinacionalna kompanija na listi među deset najvećih multinacionalnih kompanija svijeta, a svoje mjesto na Fortune-ovoj listi zauzima već 22 godine. Među 10 najvećih multinacionalnih kompanija na svijetu je čak od 1999. godine. U 2015. godini ostvarila je dobit

od 19,264 milijardi dolara, 2,5% manje nego u 2014. godini. Imovina vrijedna 422,029 milijarde dolara, treća je najvrijednija od svih kompanija sa liste najvećih multinacionalnih kompanija (Fortune, 2016). Toyota je osnovana 1933. godine, a danas u svom vlasništvu ima 53 proizvodne tvrtke u ukupno 28 zemalja svijeta, a Toyota automobili prodaju se u više od 170 zemalja (Toyota, 2016).

- **APPLE**

  Medijski eksponirana multinacionalna tehnološka kompanija Apple za računalnu industriju osnovana je 1976. a danas su njeni proizvodi poput iPhone-a, iPad-a, iPod-a i Mac računala prepoznatljivi diljem svijeta, dijelom zbog svog upečatljivog loga i visokih cijena proizvoda, a velikim dijelom i zbog vrhunske kvalitete proizvoda. Danas Apple ima čak 478 prodajnih mjesta u ukupno 17 država diljem svijeta (Apple, 2016). Na Fortune-ovoj listi najvećih multinacionalnih kompanija je ukupno 16 godina, no ne uzastopce. u 2006. godini zauzima ponovno svoje mjesto na toj listi, a od 2013. godine je među 20 najvećih. Sa 15. mjesta u 2015. godini, danas je na 9., što je opravdano porastom dobiti za 35,1% koja je iznosila 53,394 milijarde dolara, a imovinom vrijednom 290,479 mlijardi dolara (Fortune, 2016). U 2016. godini Apple ja zauzeo prvo mjesto na Fortune-ovoj listi najcjenjenijih kompanija svijeta[20].

- **BP**

  Multinacionalna kompanija BP za preradu nafte osnovana je 1908. godine, a danas posluje u više od 70 zemalja svijeta, sa preko 17.200 benzinskih postaja, te dnevno proizvodi 3.3 milijuna barela nafte (BP, 2016). Na Fortune-ovoj listi najvećih multinacionanih kompanija nalazi se 22 godine, među 20 najvećih je od 1998., a među 10 najvećih posljednjih 15 godina, što govori o njenoj uspješnosti. Uz kompaniju se veže nekoliko incidenata vezanih uz sigurnost i okoliš, a posljednja je vezana uz *Deepwater Horizon* slučaj, odnosno najveće slučajno ispuštanje nafte u morske vode u povijesti, čime je došlo do snažnih ekoloških, zdravstvenih i ekonomskih posljedica, što je za sobom povuklo i ozbiljne pravne posljedice. Po navedenom događaju je čak snimljen i film, što

[20] *FORTUNE World's most admired companies* 2016., www.fortune.com

još jednom govori o ozbiljnosti posljedica koje je taj događaj uzrokovao. BP je platila do sada 43,8 milijarde dolara, što je ujedno i najveće kazneno riješenje u povijesti SAD-a. Sve ovo imalo je velike posljedice za kompaniju, pa je kompanija u 2015. godina ostvarila gubitak od 6,482 milijardi dolara, no vrijednost imovine kompanije i dalje je visoka te iznosi 261,832 milijardu dolara (Fortune, 2016).

Walmart, multinacionalna kompanija koja posluje robom široke potrošnje učvrstila je svoje prvo mjesto na ljestvici 500 najvećih multinacionalnih kompanija na svijetu. Nadalje, od deset najvećih multinacionalnih kompanija svijeta čak polovica se bavi naftnom industrijom (Fortune, 2016). Nafta predstavlja energent koji je sustinški bitan za razvoj industrije i vojske, a na snagu i važnost naftne industrije ukazuju mnogi ratovi koji su se vodili zbog iste, a onaj napoznatiji je svakako između SAD-a i Iraka (The National Interest, 2016). Promatrajući ostvarene prihode i dobiti prikazanih multinacionalnih kompanija vidljiva je njihova uspješnost te moć koju posjeduju. Prethodno u radu je navedeno kako neke od multinacionalnih kompanija imaju prihode veće čak i od nekih država, u čemu im uvelike pomaže njihova rasprostranjenost i poslovanje u cijelome svijetu. Većina njih posluje u više od 20 zemalja svijeta, a neke od njih prodaju svoje proizvode u preko 400 zemalja diljem svijeta. Iako djelovanje tako uspješnih kompanija u određenoj državi doprinosi razvoju i poboljšanju gospodarstva iste, postoje i loše strane djelovanja istih. Dokaz tome je da gotovo ne postoji multinacionalna kompanija uz koju se ne veže neka optužba, najčešće vezana uz zagađenje okoliša kada su naftne kompanije u pitanju, zatim uz iskorištavanje radne snage te raznih taktičkih poteza kako bi se izbjeglo plaćanje poreza. U slučajevima u kojima je došlo do suđenja, ista su najčešće bila dugotrajna te su većinom završavala nagodbama. Ovisno o nanesenoj šteti, kazne su milijunske, dok se primjerice kod slučaja multinacionalne kompanije BP radilo o milijardama dolara (Bryant, 2011).

4. IZAZOVI I PROBLEMI S KOJIMA SE SUSREĆU MULTINACIONALNE KOMPANIJE

Multinacionalne kompanije suočavaju se s izazovom razvoja njihova poslovanja u stalno promjenjivom okruženju. Kompanije, kako bi bile uspješne, moraju prolaziti kroz duboke analize kako bi se utvrdilo što su njihove sposobnosti, a što slabosti, prije upuštanja na međunarodna tržišta. No to je samo prva faza razumijevanja procesa koji stvaraju vrijednost i kako kompanije integriraju te iste procese kako bi uspjeli na međunarodnom tržištu. Glavni motiv multinacionalnih kompanija, naravno nakon ostvarivanja profita, je izbjeći točku zasićenja ili povećati životni ciklus proizvoda. U današnje vrijeme kada je proces globalizacije aktualniji nego ikada, jako je važno za svaku rastuću organizaciju da se suoči s inozemnim tržištima i poveća njegove izvozne i uvozne sposobnosti (UK Essays, 2015).

Problemi se javljaju kada multinacionalne kompanije započnu s radom u više različitih zemalja. Tada se pojavljuju brojne situacije koje stvaraju prepreke u poslovanju, najčešće su one u obliku vladinih zakona i propisa, zatim kulture tih zemalja ili jednostavno drugačije radne okoline. Valja imati na umu kako svaka zemlja ima različit pristup prema poslovnom svijetu. Prije ulaska na strano tržište, odnosno u novu zemlju, multinacionalne kompanije u istima postavljaju prvo urede za istraživanje i razvoj kako bi proučile tržište i kulturu tamošnjih stanovnika (UK Essays, 2015).

No pored kulturoloških i zakonskih problema s kojima se multinacionalne kompanije susreću, svaku gospodarsku aktivnost prati i određena neizvjesnost, a time i mogućnost nastanka određene štete. Takve se opasnosti nazivaju poslovnim rizicima (Matić, 2004). Financijski rizik uvelike je veći kod multinacionalnih kompanija, nego kod kompanija koje posluju isključivo na nacionalnom tržištu. Financijski rizik nastaje kao posljedica nepredviđenih događaja koji mogu otežati ili onemogućiti naplatu u nekom vanjskotrgovinskom poslu (Matić, 2004). Multinacionalne kompanije susreću se s dodatnim rizicima, kao što je valutni rizik, a i uvijek postoji količina rizika kada je riječ o prodaji proizvoda, odnosno da li će se uspješno prodati na stranom tržištu i koliko je kupac spreman platiti za proizvod. Primjerice, cijena

prizvoda multinacionalne kompanije Apple drugačija je u gotovo svim zemljama (Apple, 2016).

Još jedan rizik kojeg je važno spomenuti kada su multinacionalne kompanije u pitanju je rizik zemlje. Ovaj rizik upućuje na rizik pojedine zemlje, odnosno koliko je ta zemlja rizična za ozbiljne poslovne aktivnosti i kolike su šanse da se očekivani poslovni rezultat u poslovanju s tom zemljom izjalovi, ili pak izazove potpuni financijski fijasko (Andrijanić i Pavlović, 2016). Politički rizik, odnosno promjene vlada mogu znatno utjecati na građanske nemire, financijsku i ekonomsku stabilnost, što na kraju ima veliki utjecaj na poslovanje multinacionalnih kompanija.

4.1. Upravljanje financijskim sustavom multinacionalne kompanije

Definirajuća osobina funkcioniranja multinacionalnih kompanija je njihova sposobnost da steknu slobodan pristup svim resursima u globaliziranom gospodarstvu. Poseban stupanj internacionalizirajućih aktivnosti počinje kada multinacionalne kompanije odluče uvesti ili povećati postojeće mehanizme ulaganja, inovacije i financijske aktivnosti, te prenijeti veliki dio istih izvan svojih nacionalnih gospodarstava (Bulkot, 2015). Svrha tih aktivnosti kod kompanijskog upravljanja financijama je prvenstveno povećanje prihoda za dioničare. Financijske transakcije unutar multinacionalnih kompanija proizlaze iz unutarnjeg prijenosa roba, usluga, tehnologija i kapitala. Ovi tokovi proizvodnih faktora kreću se od poluproizvoda i gotovih proizvoda pa do nematerijalnih stavki kao što su upravljačke vještine, zaštitni znakovi i patenti. Temeljna načela upravljanja financijskim sustavom nacionalne i multinacionalne kompanije su jednaka. Ono što ih razlikuje jest veća izloženost multinacionalnih kompanija rizicima te mogućnost transfera kapitala između podružnica putem internih mehanizama i kanala. S vremenom su multinacionalne kompanije razvile efikasne interne mehanizme transfera profita koji ostvaruju njihove podružnice diljem svijeta (Lovrinović, 2015). Ovi mehanizmi podrazumijevaju transferne cijene na dobra i usluge kojima se trguje interno, međukompanijske zajmove, isplate dividendi, ubrzavanje i usporavanje naplate, te naknade i rojalitete. O nekim od navedenih mehanizama detaljnije će biti riječ u nastavku.

4.1.1. Budžetiranje kapitala u poslovanju multinacionalnih kompanija

Budžetiranje kapitala[21] usredotočuje se na novčane priljeve i odljeve povezane s potencijalnim dugoročnim investicijskim projektima. Tehnike budžetiranja kapitala koriste se u tradicionalnoj analizi izravnih stranih ulaganja, poput izgradnje proizvodnog pogona u nekoj drugoj zemlji, kao i na sve većem području međunarodnih spajanja i preuzimanja (Moffet, Stonehill i Eiteman, 2009). U tom kontekstu, kapital se odnosi na osnovna sredstva koja se koriste u proizvodnji, dok budžetiranje predstavlja detaljno projektiranje novčanih tokova za vrijeme nekog budućeg perioda, odnosno plan za alokaciju ograničenih resursa. Da bi se mogle donijeti ispravne odluke, procjenjuju se zahtijevana investicijska ulaganja i budući novčani tokovi, odnosno financijska djelotvornost investicija. Važan aspekt procesa budžetiranja kapitala je i njegova naknadna kontrolna funkcija koja podrazumijeva usporedbu očekivanih i ostvarenih rezultata projekta, te obrazloženje uzroka razlika, ukoliko je do istih došlo.

Multinacionalne kompanije su najveći investitori u svijetu, što je i dokazano u prethodnom poglavlju Tablicama 5. i 6.. Samim time, ne iznenađuje da je budžetiranje kapitala kritična funkcija financijskog menadžmenta multinacionalnih kompanija. Temeljni čimbenici kod financijskog odlučivanja, odnosno budžetiranja kapitala su čista sadašnja vrijednost novčanog toka koji će ostvariti projekt u budućnosti, zatim interna stopa profitabilnosti, odnosno rentabilnosti, te period povrata. Moffett, Stonehill i Eiteman (2009), navode faktore koji utječu na složenost budžetiranju kapitala multinacionalnih kompanija:

- novčani tokovi matičnog društva i novčani tokovi projekta moraju se razlikovati, jer su različitih vrijednosti;
- novčani tokovi matičnog društva često ovise o vrsti financiranja;
- dodatni novčani tokovi generirani od strane novih investicija u stranoj podružnici, mogu biti djelomično ili u potpunosti oduzeti nekoj drugoj podružnici;
- matično društvo mora izričito znati prepoznati doznačena sredstva, zbog različitih poreznih sustava te zakonskih i političkih ograničenja na kretanje sredstava;

[21] Eng. – *capital budgeting*

- mnoštvo nefinacijskih vrsta plaćanja može generirati novčane tokove od strane podružnica za matično društvo;
- menadžeri moraju očekivati razlike u deviznim tečajevima u matičnoj zemlji i zemlji gdje se izvodi projekt;
- menadžeri moraju imati na umu i razlike u poreznim stopama u matičnoj zemlji i zemlji gdje se izvodi projekt;
- segmentirana nacionalna kapitalna tržišta mogu stvoriti mogućnost za financijske dobitke, ali i dovesti do dodatnih financijskih gubitaka.

Nadalje, ako postoji bilo koji čimbenik koji stvara troškove u zemlji u kojoj se provodi investicijski projekt, kao što su devizni tečaj, ograničenje i promjena porezne stope, to u konačnici dovodi do razlika u veličini novčanog toka kod matičnog društva i kod podružnice.

Prvi specifičan problem koji se javlja u slučaju investiranja u inozemni projekt jest čiji se novčani tokovi trebaju uzeti u obzir za vrednovanje projekta, novčani tokovi na raspolaganju za projekt ili novčanih tokova od matičnog društva ili i jedni i drugi. Vrijednost projekta određena je sadašnjom vrijednošću budućih novčanih tokova koji su dostupni investitoru. Dakle, matično društvo treba vrednovati samo one novčane tokove vraćene u matičnu zemlju umanjene za sve troškove prijenosa, jer samo ta preostala sredstva se mogu koristiti za plaćanje kamata u matičnoj zemlji i korporativnih dividendi, za vraćanje kompanijskih zajmova, te za ponovno ulaganje, odnosno reinvestiranje. Nerijetko, kod ostvarivanja određene investicije, matično društvo zaračunava jako visoke troškove svojoj podružnici, da na taj način transferira veću količinu novca kako bi dijelom izbjegla troškove oporezivanja. "Samim time dobit podružnice će biti manja, pa će prema tome pristup budžetiranju kapitala opet biti različit kao i njegovi efekti" (Lovrinović, 2015, 46). No valja imati na umu da su vlade nekih zemalja nerijetko znale zabraniti transfer dobiti, što je neprihvatljivo za matično društvo, ali svakako prihvatljivo za podružnicu.

Jedan od primjera budžetiranja kapitala desio se u prosincu 2009. godine kada je Exxon Mobil, jedna od najvećih naftnih multinacionalnih kompanija, objavio stjecanje jedne od najvećih kompanija za prirodni plin – XTO Resources za 41 milijardu dolara (Gad, 2016). To stjecanje je bilo upravo proces budžetiranja kapitala,

u kojemu je Exxon Mobil stekao ogromnu financijsku obvezu, ali i donio značajnu investicijsku odluku vezanu uz prirodni plin, te pozicioniranje same kompanije na tržištu prirodnog plina, što je kompaniji u budućnosti osiguralo rast.

Značaj ovakvih dvostranih odluka je ogroman za multinacionalne kompanije. Financijski menadžeri su znali gubiti radna mjesta zbog donošenja loših investicijskih odluka. Može se reći da vođenje poslovanja nije ništa više od konstantnog vježbanja donošenja odluka za budžetiranje kapitala. Razumijevanje istovremeno financijskih i investicijskih odluka mjerodavno je za stvaranje uspješnog budžetiranja kapitala (Gad, 2016).

4.1.2. Transferne cijene

Transferne cijene predstavljaju svakako jedan od najvažnijih internih mehanizama multinacionalnih kompanija. Do transfernih cijena dolazi svaki put kada dvije tvrtke koje su dio iste multinacionalne grupe međusobno trguju. Primjerice: kada podružnica Samsunga u SAD-u kupi nešto iz francuske podružnice Samsunga. Kada stranke uspostave cijenu za transakciju, ta cijena je transferna. Transfernim cijenama transferira se dobit iz zemalja s visokim poreznim stopama u zemlje s nižim poreznim stopama. Njima se izravno utječe na povećanje dobiti u zemljama s nižim stopama poreza na dobit (Gulin, 2003). Ciljevi politike transfernih cijena su maksimizacija konsolidirane dobiti, minimizacija poreznih obveza, povećanje tržišnog udjela, smanjenje utjecaja ekonomskih ograničenja (Revizorska Komora, 2017).

Transferne cijene nisu same po sebi protuzakonite ili nužno zlonamjerne. Ipak, procjene variraju koliko poreznih prihoda vlade gube zbog transfernih cijena. Organizacija *Global Financial Integrity*[22] procjenjuje taj gubitak na nekoliko stotina milijardi dolara godišnje. U ožujku 2009. godine *Christian Aid report*[23] procjenjuje 1.1 bilijuna dolara u bilateralnoj trgovini putem transfernih cijena u EU i SAD od zemlja izvan EU u razdoblju 2005. do 2007. godine (Tax Justice, 2016). S obzirom da se transferne cijene često koriste kao sredstvo za izbjegavanje poreza na dobit,

[22] *Global Financial Integrity* (GFI) je neprofitna savjetodavna organizacija za istraživanje, sa sjedištem u Washingtonu, koja provodi profesionalne analize nedopuštenih financijskih tokova, savjetuje vlade zemalja u razvoju učinkovitim političkim rješenjima, te promiče pragmatične mjere transparentnosti u međunarodnom financijskom sustavu kao sredstvo za globalni razvoj i sigurnost

[23] *False profits: robbing the poor to keep the rich tax-free, A Christian Aid report,March* 2009

OECD[24] je usvojio prilično opsežne smjernice o transfernim cijenama. Smjernice su dobrovoljne za zemlje članice, a usvojene su uz malo modifikacija od strane mnogih zemalja, neke su usvojile smjernice gotovo nepromijenjene, dok su SAD i Kanada uvele pravila koja odstupaju u nekim značajnim odrednicama iz smjernica OECD-a, uglavnom zbog uvođenja još detaljnijih pravila.

Kako bi što preciznije utvrdile realnost transfernih cijena koje koriste multinacionalne kompanije, a samim time i popunile državni proračun, porezne vlasti u Hrvatskoj koriste sljedeće metode utvrđivanja transfernih cijena (Zakon o porezu na dobit, čl.13):

- *Metoda usporedivih nekontroliranih cijena sa transfernim cijenama*
  Metoda po kojoj se cijene za prodane proizvode, robe ili usluge u kontroliranim poslovima uspoređuju s onima u nekontroliranim poslovima i usporedivim okolnostima. Ovo je najbolja metoda, te ima prednost pred ostalim metodama, ali se u praksi vrlo teško može primjeniti zbog razlika u kvaliteti proizvoda.

- *Metoda preprodajnih cijena*
  Metoda po kojoj se utvrđuje cijena po kojoj se roba nabavljena od povezanih društava prodaje nepovezanim društvima. Tako utvrđena cijena umanjuje se za odgovarajuću bruto trgovačku maržu koja se može postići u postojećim tržišnim uvjetima. Dobiveni ostatak cijena je po kojoj je roba mogla biti nabavljena od nepovezanih društava.

- *Metoda dodavanja bruto-dobiti na troškove*
  Po ovoj metodi se prvo utvrđuju troškovi proizvoda, poluproizvoda ili usluga koje je imalo društvo koje je proizvode, poluproizvode ili usluge prodalo drugom povezanom društvu. Na tako utvrđene troškove dodaje se odgovarajuća bruto-dobit koja se može postići u postojećim tržišnim uvjetima. Tako dobiveni iznos cijena je po kojoj su proizvodi, poluproizvodi ili usluge mogli biti nabavljeni od nepovezanih društava.

[24] Eng. – OECD - *The Organisation for Economic Co-operation and Development*, Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj, detalji o transfernim cijenama dostupni na: www.oecd.org/ctp/transfer-pricing

- *Metoda podjele dobiti*

  Ovom metodom eliminira se učinak posebnih uvjeta na dobit u poslovima između povezanih društava. Ta eliminacija provodi se utvrđivanjem podjele dobiti koju bi nepovezana društva očekivala sudjelovanjem u jednom ili nekoliko poslova. Po metodi podjele dobiti najprije se utvrđuje podjela dobiti između povezanih društava u jednom ili nekoliko poslova u kojima ta društva sudjeluju. Nakon toga procjenjuje se podjela dobiti do koje bi došlo da su u poslu u postojećim tržišnim uvjetima sudjelovala povezana društva te se tako utvrđeni udjeli u dobiti raspoređuju na povezana društva.

- *Metoda neto-dobitka*

  Metoda kojom se ispituje ostvarena neto-dobit u odnosu na neku osnovu kao što su ukupni troškovi, prihodi od prodaje, imovina ili vlastiti kapital koju jedna osoba ostvaruje u poslovima s jednom ili nekoliko povezanih osoba. Tako ostvarena neto-dobit uspoređuje se s neto-dobitkom sličnih društava u sličnim okolnostima.

Ove metode su prvi put uvedene u naše zakonodavstvo stupanjem na snagu Zakona i Pravilnika o porezu na dobit koji se primjenjuje od 1. siječnja 2005. godine, te je još uvijek na snazi.

Multinacionalne kompanije za upravljanje poslovima transfernih cijena osnivaju centre za refakturiranje, koji istražuju porezne sustave, tarife i devizne kontrole u državama u kojim imaju podružnice ili u kojima planiraju osnovati podružnice, te na temelju dobivenih istraživanja donose odluke vezane uz transferne cijene. Nadalje, multinacionalne kompanije mogu odlučivati i o valuti plaćanja, te na osnovu toga ispostavljaju račune u valuti koja nije njihova službena. Sve navedeno je rezultat interesa multinacionalne kompanije i njenog središnjega financijskog menadžmenta kojemu je glavni cilj na globalnoj razini ostvariti što veći profit (Lovrinović, 2015).

4.1.3. Ubrzavanje i usporavanje naplate

Ubrzavanje i usporavanje[25] naplate među podružnicama također spada pod interne mehanizme transfera. Ovi mehanizmi predstavljaju jako važna sredstva u upravljanju likvidnošću u podružnicama multinacionalnih kompanija. Ubrzavanje i usporavanje naplate uključuje usmjeravanje sredstava kao reakciju na promjene kod krivulje kamatnih stopa kada stabilnost vezanog tečaja ne predstavlja problem. Tvrtka posuđuje više od zemlje s nižim kamatnim stopama, a posuđuje (daje) više u zemlji s višim kamatnim stopama. Odnosno, očekivani porast tečaja najčešće ubrzava plaćanja, dok očekivani pad tečaja najčešće usporava plaćanja. Indikatori usporavanja su obično orijentirani prema *outputima*[26], lako su mjerljivi, ali ih je teško poboljšati ili utjecaj na njih, dok su indikatori ubrzavanja obično orijentirani prema *inputima*[27], teško ih je izmjeriti, ali lako je utjecati na njih (Van der Poel, 2013).

Računovodstvene tehnike ubrzavanja ili usporavanja primitaka i isplate gotovine, najčešće služe kako bi multinacionalna kompanija ostvarila poslovnu prednost nad konkurentima. U međunarodnoj trgovini, primjerice, ako proizvođač mora platiti milijun dolara na određeni datum za uvezeni materijal, te paralelno primi izvoznu narudžbu za milijun dolara, ima mogućnost ili odgoditi plaćanje uvoza ili ubrzati raniju naplatu od kupca, ili oboje, na način da se priljev novca od izvoza koristi kao novčani odljev za uvoz. Proizvođač će na taj način pokušati izbjeći rizik devalvacije kod uvoznog plaćanja i rizik neplaćanja kod naplate izvoza, "žonglirajući" na taj način sa dva novčana toka (Investor Words, 2016).

Ubrzavanje i usporavanje naplate može se obavljati između povezanih kompanija – intrakompanijski, ili između nepovezanih kompanija – interkompanijski. Oba rezultiraju u promjeni gotovine, odnosno novčanih sredstava kod jedne kompanije sa obrnutim efektom kod druge kompanije (Moffett, Stonehill i Eiteman, 2009). Intrakompanijsko ubrzavanje i usporavanje naplate jednostavnije je jer se podrazumijeva da povezane kompanije prihvaćaju jednaka pravila prema kojima posluju. Kod interkompanijskog ubrzavanja i usporavanja naplate situacija je nešto

[25]Eng. – *leading and lagging*
[26]Eng. – *output* – predstavljaju končane prozvode i usluge, namjenjene prodaji
[27]Eng. – *input* – predstavljaju ulazne resurse u proizvodnji, te se procesom proizvodnje pretvaraju u *outpute*

drugačija jer zapravo zahtijeva vremensku sklonost jedne kompanije da se nametne na štetu druge kompanije.

U konačnici, vidljivo je kako podružnicama može biti od velike prednosti korištenje mehanizama ubrzavanja i usporavanja naplate, no u nekim slučajevima im nije dopušteno takvo ponašanje glede rokova plaćanja konkretno. Smatra se da je najdulji mogući rok odgode plaćanja 180 dana, a sve nakon što prelazi taj rok spada pod odobravanje zajma, kao što je primjerice slučaj u SAD-u. U tom slučaju, zahtjeva se od vjerovnika da obračuna kamate na odobreni zajam (Lovrinović, 2015).

4.1.4. Međukompanijski zajmovi

Međukompanijski zajmovi su uobičajen način kreditiranja između matičnog društva i podružnica. To su krediti namjenjeni od jedne poslovne jedinice kompanije drugoj, obično iz jednog od sljedećih razloga:

- Za prebacivanje gotovine kompanijskoj podružnici koja bi u suprotnom doživjela novčani gubitak.
- Kako bi prebacili sredstva kompanijskoj podružnici, kojoj su ista potrebna za investicijske svrhe.
- Za prebacivanje sredstava kompanijskim podružnicama koje koriste zajedničku valutu, umjesto slanja sredstava iz stranih lokacija koja bi zbog toga bila predmet promjene tečaja (Bragg, 2013).

Međukompanijski zajmovi iskazuju se u financijskim izvješćima pojedinih podružnica, ali su eliminirani iz konsolidiranih financijskih izvješća kompanije čiji su dio, koristeći međukompanijske eliminacijske transakcije. Mnogi međukompanijski zajmovi su često osnovni financijski instrumenti. Kao takvi oni su uglavnom iskazuju po amortiziranom trošku, što znači da se pri početnom priznavanju mjere po sadašnjoj vrijednosti budućih plaćanja, sniženoj prema stopi tržišnog interesa sličnog dužničkog instrumenta. Kamata se naknadno priznaje u računu dobiti i gubitka (James, 2015). Prilikom sklapanja međukompanijskih zajmova, isti bi trebali biti u potpunosti dokumentirani, sadržavajući podatke o iznosu kamate, glavnici koja se tereti, te u konačnici otplatnim uvjetima. U suprotnom, kod izostanka istih podataka, zajam može biti smatran ulaganjem jedne podružnice u drugu, što može stvoriti razne

porezne probleme. S obzirom na opseg tih poreznih problema, kompanija prilikom korištenja međukompanijskih zajmova mora biti spremna proći kroz porezni nadzor koji se usredotočuje na temeljne razloge i dokumentaciju tih zajmova. No, međukompanijski krediti mogu biti vrlo korisni iz razloga što za iste nije potrebna kreditna prijava, gotovina može biti dostupna u kratkom roku, a otplata zajma može biti mnogo duža nego što bi to zahtijevali komercijalni vjerovnici.

Deviznu kontrolu najčešće obavljaju središnje banke i druge ovlaštene banke, a s obzirom da njihova jurisdikcija obuhvaća provjeru dokumenata na osnovu kojih se obavlja međunarodna trgovina i vrše međunarodna plaćanja, iste mogu primjerice zabraniti odobravanje zajmova u određenoj valuti. Tada podružnice određene multinacionalne kompanije mogu jedna drugoj odobriti zajam u željenoj valuti.

Monetarna i kreditna politika predstavljaju skup pravila, propisa, mjera i instrumenata kojima se reguliraju struktura novčane mase, cirkulacija novca, struktura kreditnih plasmana, likvidnost ekonomskih subjekata i privrede i još mnoge druge aktivnosti. Zbog djelovanja ovih politika pristup kreditima podružnicama multinacionalnih kompanija može biti ograničen, pa u tom slučaju iste posežu za međukompanijskim zajmovima.

Razlike u poreznim stopama u pojedinim zemljama još su jedan čimbenik međukompanijskog kreditiranja. Porez na prihod od kamata varira od zemlje do zemlje, a kada su visoki djeluju destimulativno, dok se u nekim zemljama ne obračunava porez na prihod od kamata, pa to djeluje stimulativno, odnosno potiče podružnice na međusobno kreditiranje.

Prema Lovrinoviću (2015), postoje tri vrste međukompanijskih zajmova koje se najčešće primjenjuju:

- *Izravni zajmovi*

  Ovo su najjednostavniji zajmovi, matično društvo ih odobrava podružnicama, ili ih podružnice odobravaju između sebe. Izravni zajmovi najčešće rezultiraju niskim kamatnim stopama, te dužim otplatnim rokom koji uređuju ugovorom.

- *Back-to-back zajmovi*

  Back-to-back zajam je ugovor o kreditu kojeg najčešće koriste matična društva kako bi financirali svoje podružnice koje se nalaze u različitim zemljama sa različitim valutama. Proces ove vrste kreditiranja započinje deponiranjem određenog iznosa u zemlji matičnog društva. Taj iznos matično društvo posuditi će svojoj podružnici u drugoj zemlji putem banke kojoj je prethodno osigurala potrebna sredstva za kreditiranje putem depozita koji je uplatila. Matična kompanija mogla je i izravno financirati svoju podružnicu putem izravnog zajma, no u tom slučaju na isti bi morala platiti porez na prihod od kamata, dok je to na ovaj način izbjegla.

- *Paralelni zajmovi*

  Paralelni zajam uključuje četiri strane u kojem matične kompanije financiraju svoje podružnice u drugoj zemljama, bez prekograničnog prijenosa sredstava. Primjerice, indijska kompanija, posuđuje dolare za financiranje svoje američke podružnice i daje protuvrijednost rupija indijskoj podružnici američke kompanije. U oba slučaja, matične kompanije ostaju odgovorne za zajmove odobrene svojim podružnicama. Paralelni kredit zapravo predstavlja neku vrstu *swapa*.

4.1.5. Upravljanje međunarodnim novčanim tokom

U današnje vrijeme, razvijena globalna ekonomija zahtijeva razvijenu strategiju novčanih tokova. Upravljanje novčanim tokom predstavlja upravljanje primicima, izdacima i njihovom razlikom radi osiguranja likvidnosti uz najniže moguće troškove. Osnovno pravilo upravljanja novčanim tokovima je uspostavljanje ravnoteže između tekuće imovine i tekućih obveza, odnosno između likvidnosti i rentabilnosti. Novčani tokovi multinacionalnih kompanija mogu biti podjeljeni na operativne novčane tokove i financijske novčane tokove (Moffett, Stonehill i Eiteman, 2009). Operativni novčani tokovi nastaju iz interkompanijskih i intrakompanijskih primitaka i izdataka, najmova i zakupa za korištenje objekata i opreme, rojaliteta i licenci za korištenje tehnologije i intelektualnog vlasništva te iz naknada za pružene menadžerske usluge. Financijski novčani tokovi predstavljaju plaćanja za korištenje interkompanijskih i intrakompanijskih zajmova i dioničkog kapitala.

Uobičajene tehnike kako bi se optimizirali novčani tokovi su:

- ubrzavanje gotovinskih priljeva,
- minimiziranje troškove konverzije valutnog odbora,
- upravljanje blokiranim sredstvima i
- implementacija zamjenskih internih novčanih transfera (Madura i Fox, 2007).

No, prema Maduri i Foxu (2007), napori koje ulažu multinacionalne kompanije kako bi optimizirale novčane tokove kompliciraju se zbog obilježja povezanih drštava, državnih ograničenja i obilježja bankarskih sustava.

Lovrinović (2015, 68) navodi "sedam najvažnijih segmenata upravljanja novčanim tokom: organizacija, prikupljanje novčanih sredstava i plaćanja, umrežavanje plaćanja među podružnicama, investiranje viškova novčanih sredstava, uspostava optimalne razine novca u bilancama podružnica i u čitavu sustavu, planiranje i budžetiranje novčanog toka i odnosi s bankom."

Svaka podružnica u multinacionalnoj kompaniji može predvidjeti svoje novčane tokove procjenjujući očekivane novčane priljeve i odljeve. Što upućuje na to da li će imati višak gotovine za ulaganje ili pak nedostatak gotovine. No postoje očekivane i neočekivane promjene u novčanim tokovima. Kod operativnih novčanih tokova ove promjene su važnije nego kod financijskih novčanih tokova. Iz perspektive multinacionalne kompanije, ako je devizno tržište efikasno, informacije o očekivanim promjenama tečaja bi trebale biti nadaleko poznate i na taj se način ne bi odrazile na tržišnu vrijednost kompanije. Samo neočekivane promjene kod promjena tečaja, ili neučinkovitosti na deviznom tržištu, uzrokovati će promjenu tržišne vrijednosti kompanije (Moffett, Stonehill i Eiteman, 2009).

S napretkom tehnologije, evoluirali su i sustavi plaćanja, pa tako danas postoje mogućnosti plaćanja putem interneta, sa razvijenim sigurnosnim sustavom koji se nude multinacionalnim kompanijama. Najpoznatiji sustav plaćanja je SWIFT[28], koji je standardiziran način plaćanja, opće prihvaćen u više od 200 zemalja diljem svijeta i svakako pouzdan s obzirom da ga primjenjuje više od 11.000 banaka i financijskih institucija. Sustav osigurava brzu uslugu, a temelji se na povjerenju i čvrstim pravilima obavljanja transakcija i dokazanoj sigurnosti (www.swift.com, 2016). Još jedan popularni sustav za financijske transakcije je *treasury workstation*[29]. Ovaj visoko razvijeni tehnološki sustav, odnosi se na dobro razrađeni programski paket pomoću kojega se upravlja međunarodnim novčanim tokovima u realnom vremenu. Međutim, to ima i svoju cjenu, jer čak i najmanja konfiguracija košta minimalno 30.000 dolara, a potpuno konfigurirani sustav može koštati i do deset puta više. Zbog tih troškova, uz uobičajene godišnje naknade za održavanje, kompanijska riznica nije isplativo rješenje za male i srednje raspone poslovanja. Još jedan problem koji se vezuje uz ovaj sustav je dugi postupak instalacije istoga koji može potrajati i nekoliko mjeseci prije nego što poduzeće bude sustavno povezano sa svim svojim bankama i internim sustavima. Iako skup, ovo je svakako vrlo učinkovit sustav za one koji si ga mogu priuštiti (Treasury, 2016).

[28] Eng. - SWIFT - *Society for Worlwide Interbank Financial Telecommunications,* osnovan 1970. godine, sa sjedištem u Belgiji, SWIFT je globalni član korporativnog vlasništva i vodeći svjetski pružatelj sigurne usluge financijske razmjene poruka

[29] Eng. – *treasury workstation* – sustav kompanijske riznice, temeljen na visokoj informatičko-telekomunikacijskoj tehnologiji, dizajniran je za upravljanje gotovinskim praćenjem, ulaganjima i analizom rizika poduzeća

5. OBILJEŽJA I SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA MULTINACIONALNIH KOMPANIJA NA PRIMJERU KOMPANIJE *ROYAL DUTCH SHELL*

Istraživanje o multinacionalnim kompanijama u svrhu pisanja ovog diplomskog rada, rezultiralo je uočavanjem velike moći naftnih kompanija. Naime od 10 najvećih multinacionalnih kompanija u svijetu čak 5 su naftne. To je bio razlog izbora jedne od njih kao primjer, a prevagnuo je *Royal Dutch Shell* zbog duge i zanimljive povijesti ove kompanije, ali i brojnih kontroverzi koje se vežu uz njeno ime, te znatiželje kako te kontroverze nisu imale značajan utjecaj na opstanak kompanije, štoviše, *Royal Dutch Shell* je danas peta najveća multinacionalna kompanija na svijetu! U nastavku Tablica 10. prikazuje 10 najvećih naftnih multinacionalnih kompanija u svijetu, a nakon toga je dan detaljan uvid u povijest i poslovanje multinacionalne kompanije *Royal Dutch Shell*.

Tablica 10. Deset najvećih naftnih multinacionalnih kompanija svijeta u 2016. godini

Rang	Kompanija	Zemlja podrijetla	Prihod (u milijunima US$)
1.	China National Petroleum	Kina	299.271
2.	Sinopec Group	Kina	294.344
3.	Royal Dutch Shell	Nizozemska	272.156
4.	Exxon Mobil	SAD	246.204
5.	BP	UK	225.982
6.	Total	Francuska	143.421
7.	Chevron	SAD	131.118
8.	Gazprom	Rusija	99.464
9.	Petrobras	Brazil	97.314
10.	ENI	Italija	92.985

Izvor: Izrada autorice prema, Forbes Global 500, dostupno na: http://beta.fortune.com/global500, (24.10.2016.)

5.1. Povijest multinacionalne kompanije *Royal Dutch Shell*

Začeci multinacionalne kompanije Shell datiraju još iz davne 1886. godine, kada su dvojica braće Samuel, Marcus mlađi i Sam nasljedili od svoga oca uvozno – izvozni posao raznih dobara. Braća Samuel odlučila su proširiti svoje poslovanje prevozeći naftu po prvi put na velikim tankerima, te su tako 1897. godine preimenovali ime svog poduzeća u - *Shell Transport and Trading Company*[30]. Nafta se također proizvodila u istočnoj Indiji, tadašnjoj nizozemskoj koloniji, a 1890. godine kompanija se formirala za razvoj naftnog polja u Sumatri. To su bili korijeni onoga što će kasnije postati *Royal Dutch Petroleum Company* (Shell, 2016). Marucs se sa naftom susreo prvi put u Azerbajdžanu, tadašnjem dijelu Rusije, od kada se i počeo baviti transportom nafte, no prevelika ovisnost o ruskim proizvođačima potaknula ga je na potragu za naftom na drugim mjestima. Tako se Marcus odlučio za potragu na dalekom istoku, što ga je dovelo do *Royal Dutch Petroleum*-a, svog najvećeg konkurenta. Tada su se ove dvije kompanije udružile kako bi se zaštitile od tadašnjeg *Standar Oil*-a - najjače kompanije na tržištu, osnivajući 1903. godine kompaniju *Asiatic Petroleum Company*. U 1904. polovica školjke jakobove kapice zamjenjuje Shell-ov prvi marketinški logotip - školjke dagnje. U različitim oblicima ostao je u uporabi sve do danas, te je postao jedan od najpoznatijih korporativnih simbola na svijetu. *Royal Dutch Shell Group* nastao je 1907. potpunim spajanjem ove dvije kompanije, što se u budućnosti pokazalo kao uspješan potez.

Tijekom Prvog svjetskog rata Shell je bio glavni dobavljač goriva za britanske ekspedicijske snage te je profitirao od povećane uporabe motornih automobila nakon rata. Shell je također bio jedini dobavljač goriva britanskog zrakoplovstva, te je bio dobavljač 80% TNT-a[31] vojske. Do kraja 1920. godine Shell je postao vodeća svjetska naftna kompanija. Godine 1930. depresija je prisilila Shell da smanji broj zaposlenih, a Drugi svjetski rat doveo je do uništenja velikog dijela kompanijske imovine, najvećim dijelom u Njemačkoj, te čak 87 brodova (Shell, 2016). Do kraja 1920. godine Shell je postao vodeća svjetska naftna kompanija, proizvodeći 11% svjetske nafte. Dio rastuće zrelosti marketinških aktivnosti bio je razvoj globalne mreže benzinskih crpki gdje su automobili mogli napuniti gorivo. Upravo su te

[30] Eng. – *Shell Transport and Trading Company* – Shell kompanija za transport i trgovinu
[31] TNT – *trinitrotoluene* – je kemijski spoj koji se smatra standardnim sastojkom bombi te drugih eksplozivnih sredstava, najčešće korištenih u ratovima

benzinske crpke, sa svojim prepoznatljivim izgledom, pomogle izgraditi kompanijski ugled koji je promovirao pouzdanost i kvalitetu.

Poslije – ratno razdoblje u Shell-u obilježila je obnova i ambiciozan program za proširenje poslovanja. Iako je obnova bila izuzetno skupa, na tržištu je rasla potražnja za gorivom što je motiviralo Shell za napredovanje i ekspanziju. Novi programi istraživanja započeli su u južnoj Africi, a nove rafinerije izgrađene su u Ujedinjenom Kraljevstvu. Godine 1947. prva naftna bušotina je izbušena u Meksičkom zaljevu. Dvije godine kasnije Shell je tamo izgradio svoju prvu platformu, a do 1955. godine imao je 300 bušotina na pučini, uglavnom u Meksičkom zaljevu. No desila su se i nova otkrića u delti Nigera i na Borneu. Komercijalna proizvodnja nafte u Nigeriji započela je 1958. godine. Povratak mira donio je sa sobom eksploziju civilne potražnje za naftnim derivatima - posebno benzina u SAD-u, gdje je broj automobila porastao za 60% u razdoblju između 1945. i 1950. godine (Shell, 2016). Godine 1950. Shell je sklopio partnerstvo s Ferrarijem u Formuli 1[32] kako bi pomogli razviti svoja maziva, a njihovo partnerstvo traje do današnjeg dana.

Tijekom 1960-ih, Shell je donio odluku o internacionalizaciji kompanije. Politika postavljanja lokalnih ljudi na najviše pozicije u određenoj zemlji donesena je, te je uslijedilo zapošljavanja Azijata, Afrikanaca i Južno-Amerikanaca, dajući im maksimalnu samostalnost u donošenju odluka vezanih uz poslovanje na njihovim pozicijama (Shell, 2016). Ova diverzifikacija osoblja došla je zajedno sa svjetskim političkim promjenama, što je odvelo Shell u moderan način poslovanja.

Sedamdesete su bile izvanredne za Shell zbog razvoja naftnih polja u Sjevernom moru. To je ujedno bio i najteži poduhvat na moru koji je kompanija ikada provela. Iako voda nije naročito duboka, vremenski uvjeti su izuzetno nepovoljni i nestabilni, a morsko dno iziskuje velika ulaganja za vađenje nafte. No, smanjenje zaliha s Bliskog istoka, te veličina područja bogatog naftom na Sjevernom moru, opravdalo je uloženi trud. Kako bi osigurao etičke standarde poslovanja, 1976. godine Shell je je donio opća poslovna načela koja se redovito ažuriraju, te prema kojima se Shell navodi u svim zemljama u kojima posluje i danas. Uključivanje kompanije u obnovljive izvore

[32] Formula 1, poznata i kao F1, a službeno se naziva FIA Formula *One World Championship*, predstavlja najvišu klasu jednosjeda u automobilizmu koju je odobrila Međunarodna automobilistička federacija

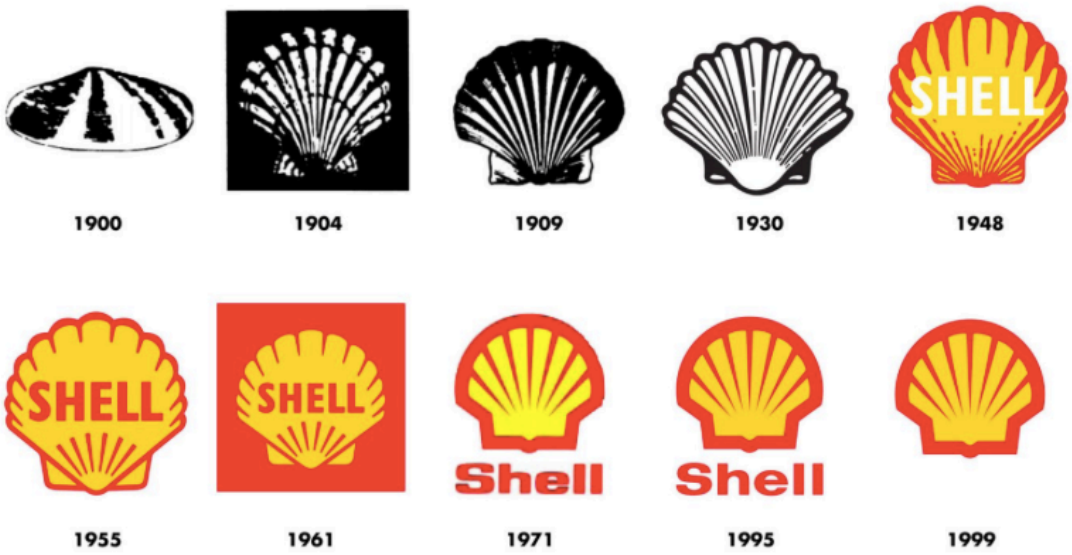
energije započelo je sa interesiranjem u solarno grijanje, te naknadno stjecanje 50% udjela australske tvrtke za solorarno grijanje *Solarhart*. Nadalje, Shell je proširio svoje poslovanje i na šumarstvo, gdje se uključio u proizvodnju mekog drveta za korištenje u izradi papira, u izgradnji i kao gorivo. Tu se stvorio interes kompanije za biomasu, odnosno integrirano rasplinjavanje, te na kraju za nova biogoriva kojih je Shell danas vodeći svjetski distributer.

U osamdesetima, Shell je rastao kroz akvizicije, ali i započeo nekoliko izazovnih istraživačkih projekata na moru, pa je tako u Meksičkom zaljevu izbušena nova naftna bušotina na dubini od 2,3 kilometara, što je predstavljalo novi kompanijski rekord. Devedesete su obilježile Shell-ov razvoj LNG[33] poslovanja. Sve napredniji transport i rastuća potražnja imali su veliki utjecaj na ovo sve značajnije područje djelatnosti. No, u devedesetima se desio još jedan izuzetno važan događaj koji je značajno utjecao na daljnje poslovanje kompanije. Prema izvorima Shell kompanije (Shell, 2016), istu je zadesio problem koji je nastao za vrijeme njezine prisutnosti u nigerijskoj regiji Ogoniland. Shell tvrdi da su Ogoni bili oštećeni od strane Nigerijske vlade jer nisu dobili ravnomjeran udio prihoda od nafte, te da su im kako su oni tvrdili, bila ugrožena temeljna ljudska prava. Nadalje, naftne kompanije optužene su kao suradnici korumpirane vlade, a Shell je optužen za onečišćavanje okoliša. Priča se proširila na međunarodnu razinu kada su njihov predvodnik, pisac Ken Saro-Wiwa i osam njegovih kolega, bili osuđeni na smrt vješanjem zbog svojih protestirajućih aktivnosti. Shell tvrdi kako od tada nastoji održati dobre odnose sa tamošnjom vladom ali i sa lokalnim stanovništvom. Shell u ni jednom izvoru ne navodi milijunsku kaznu koju je morao isplatiti zbog smrti Ken Saro-Wiwe.

U 2000. godini Shell širi svoje poslovanje na Kinesko i Rusko tržište, a u 2005. godini kompanija je provela ključnu strukturnu reorganizaciju. Kako se gotovo stoljeće staro partnerstvo između *Royal Dutch Shell*-a i *Shell Transport and Trading*-a gotovo raspalo, Shell je objedinio svoju korporativnu strukturu u jednu novu holding kompaniju - *Royal Dutch Shell Plc*. Sjedište ove novonastale kompanije nalazi se u Haagu, a 5. srpnja 2007. godine Shell je obilježio svoju prvu stogodišnjicu izvornog partnerstva. Gledajući sve navedeno, činjenica da je ova kompanija uspjela "preživjeti" dva svjetska rata i dalje ostati pri samom vrhu, zaista je zadivljujuća.

[33] Eng.- LNG - *liquefied natural gas* – ukapljeni zemni plin

Slika 1. Razvoj Shell-ovog loga od 1900. do 1999. godine



Izvor: Shell Global, The Shell brand, dostupno na: http://www.shell.com/about-us/brand.html, (20.11.2016.)

5.2. Podatci o poslovanju multinacionalne kompanije Royal Dutch Shell

Kao što je već prethodno navedeno u radu, Royal Dutch Shell predstavlja globalnu grupu energetskih i petrokemijskih tvrtki, glavno sjedište kompanije je u Haagu, u Nizozemskoj, a glavni izvršni direktor je Ben van Beurden. Matično društvo Shell grupe je Royal Dutch Shell PLC, koje ima sjedišta u Engleskoj i Walesu.

Želja ove multinacionalne kompanije je postati lider u naftnoj industriji, pa samim time posluje prema visokim poslovnim standardima, održavajući jaku i rastuću dugoročnu poziciju u konkurentnom okruženju u kojem posluje. Shell-ov kodeks ponašanja pokriva područja kao što su: individualne i menadžerske odgovornosti, ponašanja, ljudi i kulture, informacije i komunikacije, treće strane i međunarodne interakcije.

Poslovanje kompanije je podijeljeno na četiri segmenta:

- *upstream*, odnosno "vađenje" nafte i plina iz dubina i zemlje. Ovaj segment fokusira se na istraživanje novih tekućina i rezervi prirodnog plina, te na razvoju novih velikih projekata;
- integrirani plin i novi izvori energije, segment koji se usredotočuje na ukapljeni zemni plin (LNG) i pretvaranje plina u tekućine (GTL[34]), kako bi mogli biti sigurno pohranjeni i isporučeni na tržištima diljem svijeta. Novi izvori energije osnovani su za istraživanje i ulaganje u nove energetske mogućnosti s niskom razinom ugljika;
- *downstream*, odnosno segment za preradu i prodaju energenata i naftnih derivata, fokusira se na pretvaranje sirove nafte u niz rafiniranih proizvoda, koji se potom sele i prodaju diljem svijeta za kućanstva, te industrijsku i prometnu uporabu.
- Posljednji segment su projekti i tehnologija. Ovaj segment odgovoran je za ostvarivanje novih razvojnih projekata i istraživanja i razvoja koji vode do inovativnih i isplativih investicija za budućnost. Projekti i tehnologija uključuju projekte koji se tek planiraju, trenutno njih ukupno 7, te projekte koji su već u izradi, točnije njih 16 (Shell, 2016).

Za svaki od ovih segmenata izrađuju se zasebni financijski izvještaji, odnosno prate se svi prihodi i rashodi poslovanja, te se na kraju sastavljaju konsolidirana izvješća, što ukazuje na veličinu i važnost svakog od ovih segmenata.

U nastavku će biti prikazani tablični i grafički prikazi konolidiranih te segmentiranih podataka o poslovanju multinacionalne kompanije Shell u posljednjih deset godina, odnosno od 2005. do 2015. godine, sa izostankom 2010. godine, s obzirom da su konsolidirana izvješća koncipirana za razdoblja od 2005. do 2009. godine i od 2011. do 2015. godine.

[34] Eng. – GTL – *gas to liquids*

5.2.1. Podatci o zaposlenima u multinacionalnoj kompaniji Shell

Zaposleni u svakome poduzeću čine temelj dobrog poslovanja, pa tako i u multinacionalnoj kompaniji. Bez obzira na opremljenost i adekvatnost poslovnih prostora ili posjedovanje najnaprednijih tehnologija i novčanih sredstava, bez stručne radne snage koja će znati sve to iskoristiti kako bi u konačnici kompanija ostvarila profit, sve je to samo za sebe gotovo beznačajno.

U nastavku su prikazane tablice koje daju detaljan uvid u broj, rasprostranjenost, te u konačnici trošak prema zaposlenima u multinacionalnoj kompaniji Shell. Gledajući Tablicu 11. vidljvo je kako Shell najveći broj zaposlenih ima u *downstream-u*, što je i logično s obzirom da je upravo u tom segmentu potrebno najviše fizičke radne snage. Grafikon 2. preciznije prikazuje razliku u broju zaposlenih između segmenata. Najmanje zaposlenih je korporativno, što ne iznenađuje jer je tamo najmanje radne snage i potrebno. Danas Shell zapošljava otprilike 93.000 zaposlenih, što s obzirom da je broj podružnica diljem svijeta veći od 70, predstavlja relativno nisku stopu zaposlenih. Kroz analizirani period vidljivo je kako se ukupan broj zaposlenih u Shell-u kroz godine smanjio, a broj zaposlenih u *downstream-u*, je gotovo dvostruko manji nego prije 10 godina, što ukazuje da s razvojem inovacija i tehnologije, ljudski rad sve više zamijenjuju strojevi.

Tablica 11. Prosječan broj zaposlenih multinacionalne kompanije Shell prema segmentima, u tisućama, za razdoblje od 2005. do 2015. godine

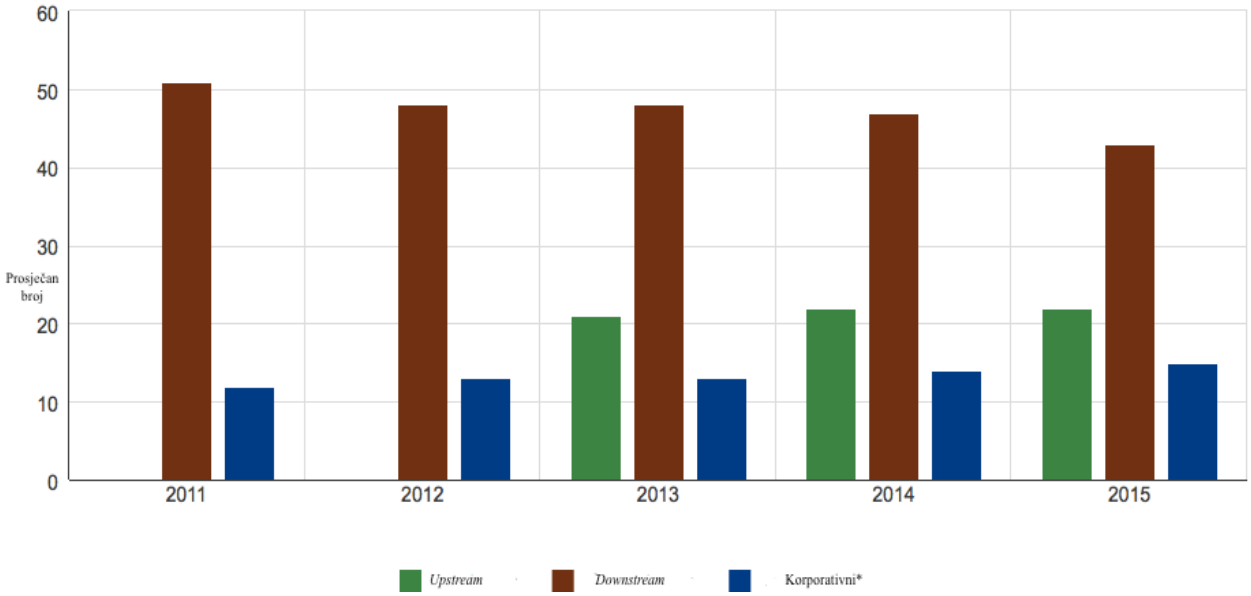
Zaposleni	**2005.**	**2006.**	**2007.**	**2008.**	**2009.**	**2011.**	**2012.**	**2013.**	**2014.**	**2015.**
Upstream	21	22	22	22	23	27	26	31	33	35
Downstream	79	73	69	64	62	51	48	48	47	43
Korporativni[35]	9	13	13	16	16	12	13	13	14	15
Ukupno	109	108	104	102	101	90	87	92	94	93

Izvor: Izrada autorice prema: *Investors' Handbook, Royal Dutch Shell plc, Financial and Operational Information 2011–2015*, dostupno na: http://reports.shell.com/investors-handbook/2015/; i *Five-year Fact book, Royal*

[35] Korporativni zaposleni uključuju zaposlene u poslovnim uslužnim centrima

Dutch Shell plc, financial and operational information 2005–2009, dostupno na: http://www.shell.com/investors/financial-reporting/investors-handbook, (23.11.2016.)

Grafikon 2. Prosječan broj zaposlenih multinacionalne kompanije Shell prema segmentima, u tisućama, za razdoblje od 2011. do 2015. godine



Izvor: Shell Global, dostupno na: http://reports.shell.com/investors-handbook/2015/servicepages/keyfigurescomparison.html#/datasheet_shell_ih/vertbar/30,32,33/0,1,2,3,4/periods/0, (23.11.2016.)

Tablica 12. Prosječan broj zaposlenih multinacionalne kompanije Shell po geografskom području, u tisućama, za razdoblje od 2005. do 2015. godine

Geografsko područje	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
Europa	39	37	35	32	31	25	24	25	25	25
Azija, Afrika i Australija	33	35	33	34	34	33	31	33	33	33
SAD	24	24	24	23	22	20	20	22	22	22
Kanada i J. Amerika	13	12	12	13	14	12	11	12	13	13

Izvor: Izrada autorice prema: *Investors' Handbook, Royal Dutch Shell plc, Financial and Operational Information 2011–2015*, dostupno na: http://reports.shell.com/investors-handbook/2015/; i *Five-year Fact book, Royal Dutch Shell plc, financial and operational information 2005–2009*, dostupno na: http://www.shell.com/investors/financial-reporting/investors-handbook, (23.11.2016.)

Prema Tablici 12. vidljivo je kako Shell treutno ima najviše zaposlenih na području Azije, Afrike i Australije, od čega najviše u Aziji, preciznije u Iraku. No, tijekom godina ove brojke su varirale, pa je tako prije 10 godina najviše zaposlenih bilo u Europi, dok je s vremenom taj broj postepeno opadao. Na ostalim geografskim područjima broj zaposlenih u Shellu nije pretjerano varirao u posljednih 10 godina.

Tablica 13. Troškovi prema zaposlenima u multinacionalnoj kompaniji Shell, u milijunima dolara, za razdoblje od 2005. do 2015. godine

Troškovi prema zaposlenima	**2005.**	**2006.**	**2007.**	**2008.**	**2009.**	**2011.**	**2012.**	**2013.**	**2014.**	**2015.**
Ukupno[36]	10.111	10.744	11.562	11.410	14.747	14.607	15.110	16.375	16.356	17.122

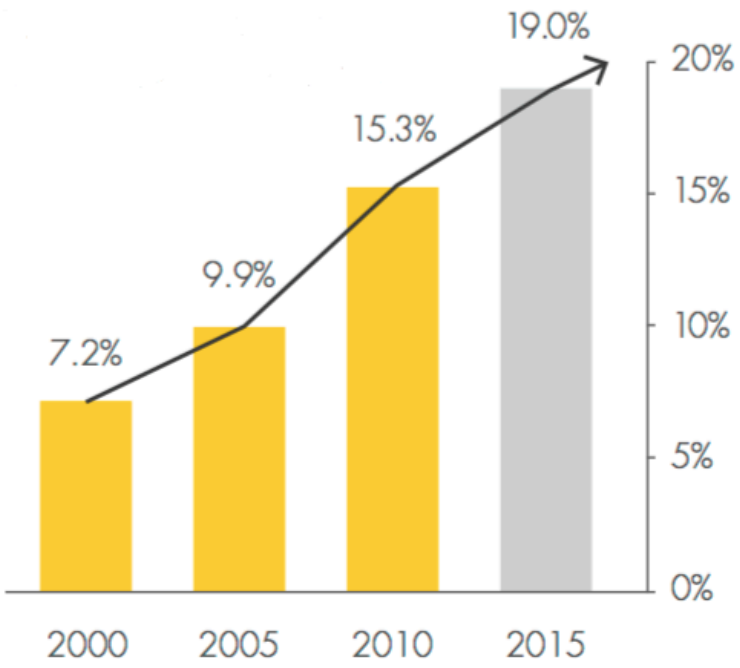
Izvor: Izrada autorice prema: *Investors' Handbook, Royal Dutch Shell plc, Financial and Operational Information 2011–2015*, dostupno na: http://reports.shell.com/investors-handbook/2015/; i *Five-year Fact book, Royal Dutch Shell plc, financial and operational information 2005–2009*, dostupno na: http://www.shell.com/investors/financial-reporting/investors-handbook, (23.11.2016.)

Iz Tablice 13. lako je zaključiti kako su troškovi prema zaposlenima rasli s godinama, te su se gotovo udvostručili u razdoblju od 10 godina, što je pomalo kontradiktorno ako podatke iz Tablice 13. usporedimo sa ukupnim brojem zaposlenih iz Tablice 11., jer se broj zaposlenih kroz isto razdoblje smanjivao, a trošak prema zaposlenima je rastao. Nadalje, ta činjenica može ukazivati na sve veću zahtijevnost obavljanja posla, rukovanja novim tehnologijama ili nesigurnost radnog okružja, što je kompanija u

[36] U ukupne troškove prema zaposlenima spadaju troškovi plaća, doprinosi za socijalno osiguranje, otpremnine te dividende od dionica

konačnici nagradila većim plaćama, ali i manji broj zaposlenih ukazuje na veći trošak otpremnina.

Grafikon 3. Zaposlene žene na višim rukovodećim položajima u multinacionanoj kompaniji Shell, u postotku, za razdoblje od 2000. do 2015. godine



Izvor: Shell Global, Diversity & inclusion at Shell, Driving progress through people, 2016., dostupno na: http://www.shell.com/about-us/our-values/_jcr_content/par/textimage_1749705441.stream/1475835460355/bd201e98ae3d2de3691966458f98bdd43627b33bb4b211dc0afb144b90cdeaab/diversity-and-inclusiveness-at-shell-driving-progress-through-people.pdf, (23.11.2016.)

Grafikon 3. prikazuje udio žena zaposlenih na rukovodećim pozicijama u kompaniji Shell u posljednjih 15 godina, gdje se vidi kako se taj postotak i više nego udvostručio. Ovo je u svakom slučaju jedna jako pozitivna stvar jer ukazuje da se u kompaniji Shell stopa diskriminacije kroz navedeni period smanjivala kada su u pitanju žene na visokim pozicijama.

5.2.2. Konsolidirani financijski podatci multinacionalne kompanije Shell

U nastavku će biti prikazani tabelarni podatci o financijskom poslovanju multinacionalne kompanije Shell, uključujući podatke o prihodima, imovni, obvezama, dionicama, prihodima po segmentima, porezima, te u konačnici kapitalnim investicijama.

Tablica 14. Ukupni prihodi, imovina, obveze i kapital multinacionalne kompanije Shell, u milijunima dolara, za razdoblje od 2005. do 2015. godine

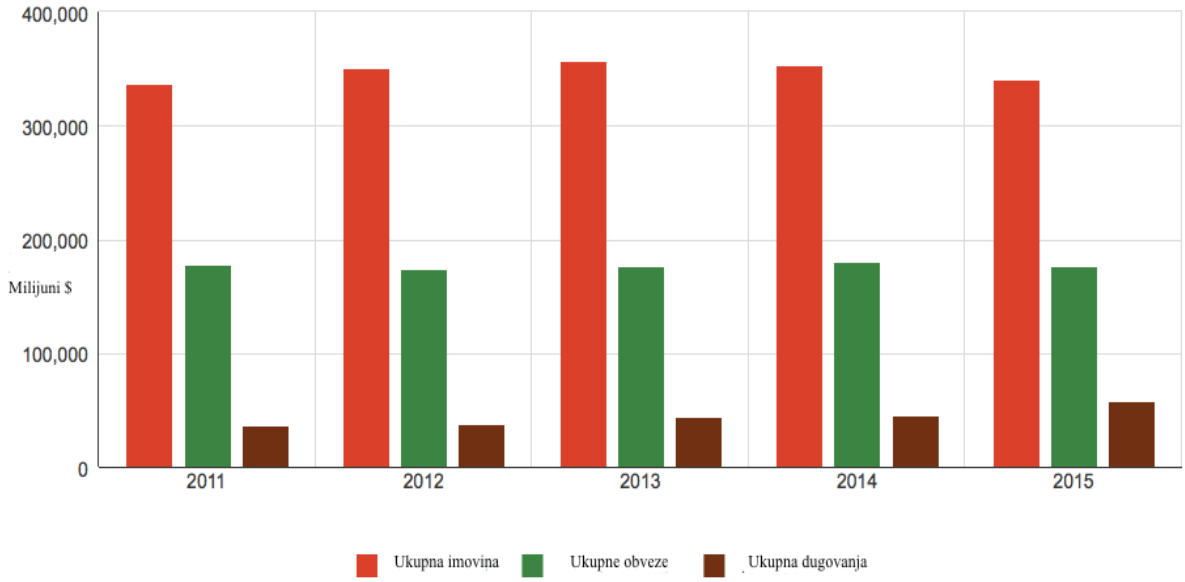
Shell ukupna vrijednost	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
Prihodi	316.399	327.516	369.776	470.940	285.129	484.489	481.700	459.599	431.344	272.156
Imovina	219.516	235.276	269.470	282.401	292.181	337.474	350.294	357.512	353.116	340.157
Obveze	121.592	120.331	143.502	153.535	154.046	177.508	174.112	176.364	180.330	176.036
Kapital	97.924	114.945	125.968	128.866	138.135	159.966	176.182	181.148	172.786	164.121

Izvor: Izrada autorice prema: *Investors' Handbook, Royal Dutch Shell plc, Financial and Operational Information 2011–2015*, dostupno na: http://reports.shell.com/investors-handbook/2015/; i *Five-year Fact book, Royal Dutch Shell plc, financial and operational information 2005–2009*, dostupno na: http://www.shell.com/investors/financial-reporting/investors-handbook, (23.11.2016.)

Tablica 14. prikazuje ukupnu vrijednost prihoda, imovine, obveza i kapitala, u milijunima dolara, u periodu od 2005. do 2015. godine. Iz iste je vidljivo kako su prihodi s godinama rasli, ali u 2015. godini su se poprilično smanjili. Vrijednost imovine se također povećavala godinama, kao i visina obveza te kompanijskog kapitala. Nadalje, troškovi poslovanja u 2015. godini iznosili su 41.1. milijardu

dolara, što je 4.1 milijardu manje nego u prethodnoj godini. Valja i napomenuti kako je u 2015. godini bilo 22,7% manje kapitalnih investicija u odnosu na 2014. godinu, a ukupno su iznosile 28.9 milijardi dolara (www.shell.com, 2016). Omjer imovine, obveza i dugovanja, uglavnom se nije pretjerano mijenjao kroz godine, te je razlika između ova tri paramtera bila gotovo jednaka posljednjih 5 godina, što je vidljivo iz Grafikona 4.

Grafikon 4. Prikaz ukupne imovine, obveza i dugovanja multinacionalne kompanije Shell, u milijunima dolara, za razdoblje od 2011. do 2015. godine



Izvor: Shell Global, dostupno na: http://reports.shell.com/investors-handbook/2015/servicepages/keyfigurescomparison.html#/datasheet_shell_ih/vertbar/5,6,7/0,1,2,3,4/periods/0, (23.11.2016.)

Tablica 15. Prosječan broj dionica multinacionalne kompanije Shell u milijunima, te zarada po dionici u dolarima, za razdoblje od 2005. do 2015. godine

Shell dionice	**2005.**	**2006.**	**2007.**	**2008.**	**2009.**	**2011.**	**2012.**	**2013.**	**2014.**	**2015.**
Broj dionica	6.674,2	6.413,4	6.263,8	6.159,1	6.124,9	6.220,1	6.305,9	6.295,4	6.295,0	6.397,5
Zarada po dionici	3.79	3.97	5	4.27	2.04	4.97	4.27	2.60	2.36	0.31

Izvor: Izrada autorice prema: *Investors' Handbook, Royal Dutch Shell plc, Financial and Operational Information 2011–2015*, dostupno na: http://reports.shell.com/investors-handbook/2015/; i *Five-year Fact book, Royal Dutch Shell plc, financial and operational information 2005–2009*, dostupno na: http://www.shell.com/investors/financial-reporting/investors-handbook, (23.11.2016.)

Iz Tablice 15. je vidljivo kako je broj dionica varirao kroz posljednje desetljeće, ali uglavnom se taj broj kretao između 6.600 i 6.100 milijuna. Zanimljivo je i kako je zarada po dionici drastično pala u 2015. godini. U 2015. godini kompanija Shell isplatila je dividende ukupne vrijednosti 12 milijardi dolara, od čega je 2.6 milijardi dolara isplaćeno izdavanjem oko 96,3 milijuna dionica u okviru skripturalnog programa dividendi (Shell, 2016).

Tablica 16. Ukupni prihodi po segmentima u multinacionalnoj kompaniji Shell, u milijunima dolara, za razdoblje od 2005. do 2015. godine

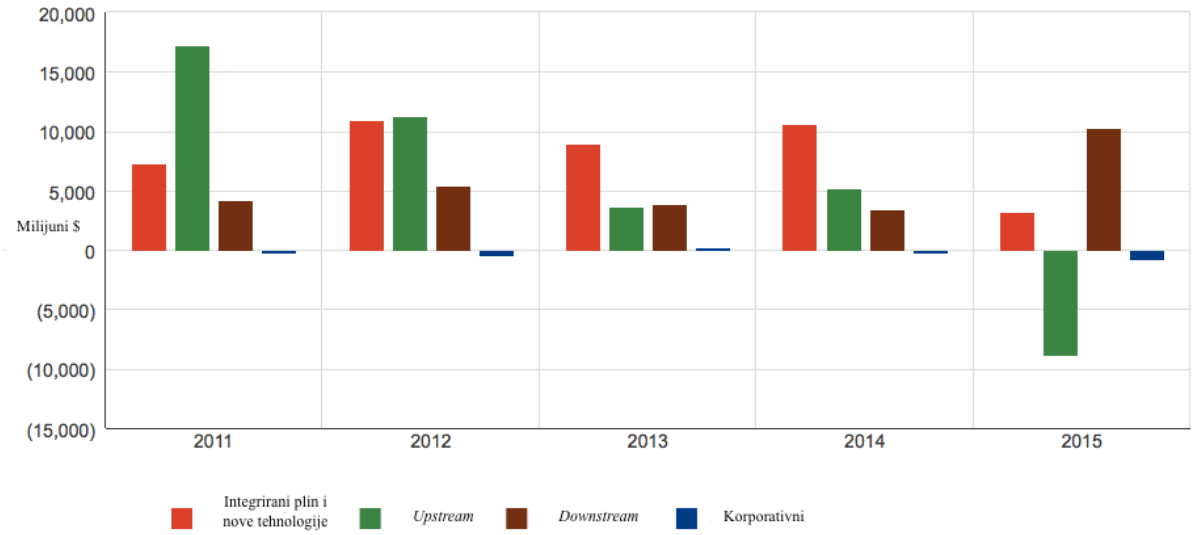
Segment	**2005.**	**2006.**	**2007.**	**2008.**	**2009.**	**2011.**	**2012.**	**2013.**	**2014.**	**2015.**
Upstream	15.827	17.852	18.094	26.506	8.354	17.186	11.254	3.640	5.231	-8.833
Downstream	8.103	8.098	8.588	5.309	258	4.170	5.382	3.869	3.411	10.243
Integrirani plin i novi izvori energije	-	-	-	-	-	7.280	10.990	8.998	10.610	3.170
Korporativni	-328	294	1.387	-69	1.310	102	-203	372	-156	-425

Izvor: Izrada autorice prema: *Investors' Handbook, Royal Dutch Shell plc, Financial and Operational Information 2011–2015*, dostupno na: http://reports.shell.com/investors-handbook/2015/; i *Five-year Fact book, Royal Dutch Shell plc, financial and operational information 2005–2009*, dostupno na: http://www.shell.com/investors/financial-reporting/investors-handbook, (23.11.2016.)

Prema Tablici 16., najveći prihod u 2015. godini ostvaruje *downstream*, iako to u posljednjih deset godina nije bilo tako, naime uvjerljivo najviše prihode ostvarivao je segment *upstream,* no od 2011. njegovi prihodi značajno opadaju. Kao uzrok ovakvog drastičnog pada prihoda *Shell* navodi nekoliko razloga. Najveći razlog je pad cijene

sirove nafte po barelu, sa 52$ na 36$, što se nije desilo od 2005. godine. Nadalje, procjenjuju da je globalna potražnja za prirodnim plinom porasla za manje od 1% u 2015. godini, što je znatno niže od prosječne godišnje stope rasta od oko 2,3% u proteklom desetljeću. Još jedan razlog za pad prihoda je pad cijena prirodnog plina u Europi i SAD-u u 2015. godini, u SAD-u čak za 40%. Najniže prihode ostvaruje korporativni segment i to već posljednjih deset godina. Preciznije se ovaj nesrazmjer u prihodima među segmentima vidi u Grafikonu 5., gdje je očito koliko su se zapravo smanjivali prihodi *upstream* segmenta kroz promatrano razdoblje.

Grafikon 5. Prihodi ostvareni po segmentima integrirani plin i nove tehnologije, upstream, downstream i korporativni, u multinacionalnoj kompaniji Shell, u milijunima dolara, za razdoblje, od 2011. do 2015. godine



Izvor: Shell Global, dostupno na: http://reports.shell.com/investors-handbook/2015/servicepages/keyfigurescomparison.html#/datasheet_shell_ih/vertbar/25,26,27,28/0,1,2,3,4/periods/0, (23.11.2016.)

Porezi koje multinacionalna kompanija Shell plaća su milijunski. Tablica 17. prati porezne obveze u posljednjih deset godina ove kompanije, a iz iste je vidljivo kako su porezne obveze varirale kroz godine, što je logično s obzirom da se i visina prihoda razlikuje iz godine u godinu, što se može vidjeti u Tablici 14.

Tablica 17. Prikaz poreza na dobit multinacionalne kompanije Shell, u milijunima dolara, za razdoblje od 2005. do 2015. godine

Vrsta oporezivanja	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
Trenutno oporezivanje	19,435	17,338	20,076	24,452	9,297	23,009	22,722	18,582	13,757	7.058
Odgođeno oporezivanje	-995	108	-1,426	-979	-1,436	1,441	830	-1,516	-173	10.243
Ukupno	17,999	18,317	18,650	24,344	8,302	24,450	23,552	17,066	13,584	-153
U % prihoda prije oporezivanja	40%	41%	37%	48%	40%	44%	47%	51%	48%	-7%

Izvor: Izrada autorice prema: *Investors' Handbook, Royal Dutch Shell plc, Financial and Operational Information 2011–2015*, dostupno na: http://reports.shell.com/investors-handbook/2015/; i *Five-year Fact book, Royal Dutch Shell plc, financial and operational information 2005–2009*, dostupno na: http://www.shell.com/investors/financial-reporting/investors-handbook, (23.11.2016.)

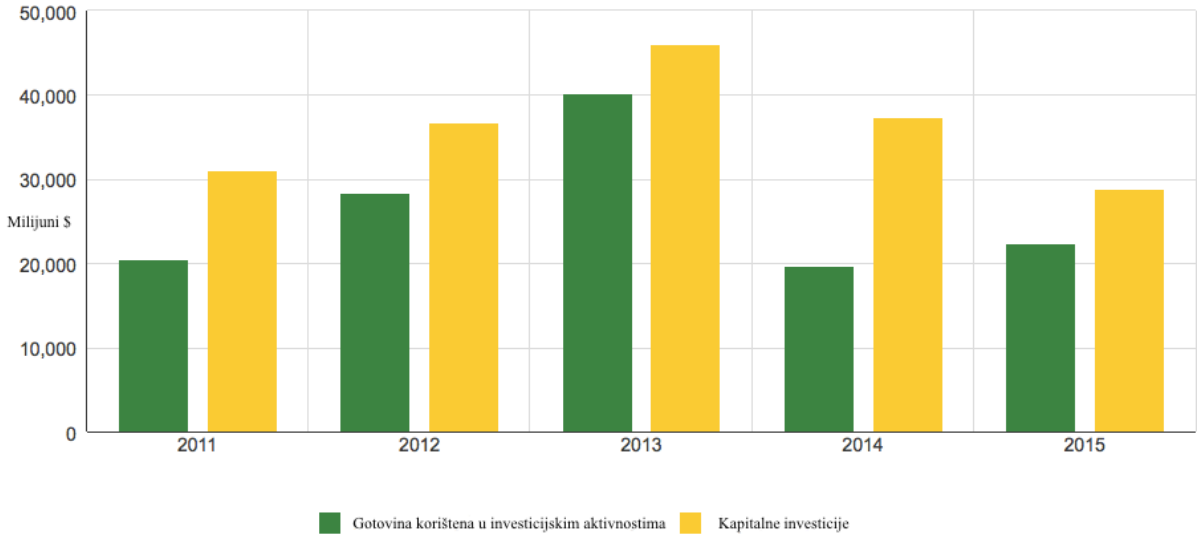
Tablica 18. prikazuje kapitalne investicije multinacionalne kompanije Shell u posljednjih deset godina. Važno je napomenuti kako najveći udio investicija odlazi na *upstream*, a zatim *downstream*. Vidljivo je kako su investicije s godinama rasle, te su se u 2013. i više no udvostručile s obzirom na 2005. godinu, no nakon toga u 2014. i 2015. opadaju, te su trenutno na razini investicija iz 2007. godine. Visina kapitalnih investicija vidljiva je i iz Grafikona 6. gdje se ujedno može i preciznije vidjeti opadanje kapitalnih investicija nakon 2013. godine.

Tablica 18. Kapitalne investicije multinacionalne kompanije Shell, u milijunima dolara za razdoblje od 2005. do 2015. godine

	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
Kapitalne investicije	17.436	24.896	27.072	38.444	31.735	31.051	36.761	46.041	37.339	28.861

Izvor: Izrada autorice prema: *Investors' Handbook, Royal Dutch Shell plc, Financial and Operational Information 2011–2015*, dostupno na: http://reports.shell.com/investors-handbook/2015/; i *Five-year Fact book, Royal Dutch Shell plc, financial and operational information 2005–2009*, dostupno na: http://www.shell.com/investors/financial-reporting/investors-handbook, (23.11.2016.)

Grafikon 6. Neto govina korištena u investicijskim aktivnostima i kapitalne investicije multinacionalne kompanije Shell, u milijunima dolara, za razdoblje od 2011. do 2015. godine



Izvor: Global Shell, dostupno na: http://reports.shell.com/investors-handbook/2015/servicepages/keyfigurescomparison.html#/datasheet_shell_ih/vertbar/15,19/0,1,2,3,4/periods/0, (23.11.2016.)

5.3. Utjecaj i posljedice poslovanja naftnih multinacionalnih kompanija

Naftna industrija je grana petrokemijske industrije koja obuhvaća globalne procese istraživanja, eksploatacije, prerade i rafiniranja nafte i njenih derivata, kao i prirodnog plina, ali i transporta (putem tankera i cjevovoda) te marketinga naftnih derivata. Najveća nalazišta nafte i prirodnog plina nalaze se na Arapskom poluotoku, u Sjevernom moru i Meksičkom zaljevu. Nafta je, uz ugljen i zemni plin, bila osnovni pokretač razvoja modernog industrijskog društva globalne ekonomije i tržišne dinamike s obzirom da se najviše koristi u prometu za pokretanje vozila, te za dobivanje električne energije. Stoga ne iznenađuje kako je svjetsko gospodarstvo iznimno osjetljivo na promjene uvjeta na tržištu energenata, odnosno na povećanje cijena i smanjenje ponude. Najveći dio proizvodnje ove industrije su loživo ulje i benzin, no nafta je sirovina za mnoge kemijske proizvode, uključujući one farmaceutske, te otapala, gnojiva, pesticide i plastiku (Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2016).

Nafta, poznata i pod nazivom *"crno zlato"* predstavlja jedan od najznačajnijih strateških proizvoda na svijetu, pa i ne inenađuje ovaj naziv, koji ujedno ukazuje i na vrijednost ovog proizvoda te značaj petrokemijske industrije. Upravo zbog toga zemlje proizvođači nafte imaju značajnu moć u geopolitičkim odnosima, a kontrola nad izvorima nafte je jedan od najznačajnijih uzroka ratova i kriza u svijetu, o kojima će biti vise riječ u nastavku. Zemlje koje spadaju pod najveće izvoznike nafte, članice su organizacije OPEC[37]. Ta organizacija broji 13 zemalja članica, koje u skladu sa svojim statutom nastoje održati ravnotežu na tržištima nafte (OPEC, 2016). No, bez obzira na djelovanje ove organizacije, cijena nafte je na svjetskom tržištu ušesterostručena u razdoblju od 2000. godine do danas.

[37] OPEC – eng. *Organization of the Petroleum Exporting Countries*, odnosno organizacija zemalja izvoznica nafte, je trajna međuvladina organizacija sa sjedištem u Beču, stvorena na Bagdadskoj konferenciji u rujnu 1960. godine od strane Irana, Iraka, Kuvajta, Venezuele i Saudijske Arabije. Cilj OPEC-a je koordinirati i ujediniti naftne politike između zemalja članica, kako bi se osigurale fer i stabilne cijene za proizvođače nafte, zatim učinkovita, ekonomska i redovita opskrba nafte za konzumiranje nacijama diljem svijeta i fer povrat na kapital onima koji ulažu u industriju.

5.3.1. Ratovi i sukobi zbog "crnog zlata"

Tijekom povijesti mnogi ratovi vodili su se upravo zbog nafte. Često je želja za osvajanjem naftnih područja dovodila do rizika da se uništi vlastita zemlja. Američki časopis *The National Interest* (The National Interest, 2016), navodi pet najvećih ratova u svijetu koji su se vodili zbog nafte ili u kojima je nafta bila jedan od skrivenih razloga rata.

Prva dva sukoba zbog naftnih resursa vodila su se za vrijeme Drugog svjetskog rata. Prvi od njih vodio se u Japanu 1941. godine, kada su SAD i Europa uveli embargo na isporuke nafte Tokiju zbog Japanskog domiranja istočnom Azijom i Pacifikom. Uništenje Tihooceanske flote SAD-a u Pearl Harbouru nije riješilo naftni problem Japana, a osvajanje azijskih izvorišta nije donijelo olakšanje ekonomiji te zemlje. Iako se u povijesnim knjigama rijetko gdje može pročitati kako je težnja ka neograničenim zalihama nafte bila jednim od razloga Drugog svjetskog rata, u konačni japanska imperija je doživila slom, dok je SAD izašao kao pobjednik.

Drugi sukob vođen zbog nafte tijekom Drugog svjetskog rata je bitka za Staljingrad i rat nacističke Njemačke i Sovjetskog Saveza. Naime Hitler je vjerovao u ideju da osvoji naftu, te su glavne snage nacističke vojske bile usmjerene na osvajanje teritorija na jugu Rusije i pristupa izvorištima bogatim naftom na Kavkazu. Nacistička vojska nije mogla ostvariti taj cilj te su tako završili Hitlerovi snovi o nafti. Drugi svjetski rat bio je najsmrtonosniji sukob u povijesti, a broj preminulih procjenjuje se između 50 i 85 milijuna ljudi.

Sljedeći rat čiji je uzrok bila nafta je Iransko-irački rat koji je trajao od 1980. do 1988. godine. U rujnu 1980. godine Irak je izvršio invaziju na naftom bogatu iransku pokrajinu Huzestan. Iran je odgovorio napadom na iračke brodove i naftna izvorišta, a postavio je i morske mine u Perzijskom zaljevu. U završnim fazama rata Iran i Irak su svoje vojne snage usmjerili na napade na naftne tankere u Perzijskom zaljevu pokušavajući tako onemogućiti jedan drugome da ostvare prihod od izvoza nafte. Na kraju nijedna od zaraćenih strana nije uspjela pobijediti, a rat je završio dolaskom mirovnih snaga Ujedinjenih Naroda. Procjenjuje se da je tijekom rata poginulo 400.000 ljudi, a da ih je ranjeno 750.000.

Na četvrtom mjestu je Iračka invazija u Kuvajt iz 1991. godine. Ovaj rat još se naziva i Zaljevski rat. Prema autoru članka (Michael Peck), uzrok ovog sukoba bila je težnja Bagdada da osvoji naftne izvore Kuvajta. Bez obzira na ultimatum Ujedinjenih naroda da Irak mora povući vojsku iz Kuvajta, Irak se na isti oglušio što je rezultiralo prebacivanjem 500.000 američkih vojnika u Saudijsku Arabiju i provedbu operacije Pustinjska oluja, koja je uništila iračku vojsku. Broj žrtava procjenjuje se na više od 25.000.

Ujedno intervencija SAD-a u ovaj rat uvod je u peti sukob zbog nafte. Ovaj rat, znan i kao Drugi zaljevski rat, bio je vojna intervencija u svrhu okupacije Iraka od koalicije od 48 zemalja koju je predvodio SAD, a započeo je 2003. godine. Bogate rezerve nafte glavni su uzrok ovog rata iako je SAD zanijekao taj uzrok, te kao glavni povod za rat navode oružje za masovno uništenje u posjedu iračkog diktatora Sadama Huseina koje se smatralo prijetnjom SAD-U. Broj poginulih nije precizno utvrđen a procjenjuje se na otprilike milijun žrtava.

Sudeći po svemu navedenom, zemlje koje su imale manjak nafte uvijek su nalazile razloge da vojno interveniraju u zemljama s prirodnim izvorima nafte, a ubrzo nakon Drugog svjetskog rata postalo je jasno da je nafta mnogo više od pukog industrijskog proizvoda. Kada se povežu ove dvije činjenice ne iznenađuje zašto se u posljednjem stoljeću vodilo toliko ratova zbog nafte. Nadalje broj žrtava tokom svih ovih godina, ukazuje da je za neke cijena nafte puno viša od ljudskih života.

5.3.2. Onečišćenje okoliša kao najveća posljedica djelovanja naftne industrije

Djelovanje naftne industrije odgovorno je za onečišćenje okoliša, prvenstveno vode, kroz nus proizvode rafiniranja i naftnih izlijevanja. Nus proizvodi proizlaze iz izgaranja fosilnih goriva u obliku stakleničkih plinova i drugih zagađivača. Do onečišćenja naftom može doći na razne načine a najčešći su za vrijeme istraživanja ležišta i pri njenoj eksploataciji, prilikom transporta, tijekom prerade ili pri potrošnji (Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2016). Poznati su katastrofalni slučajevi izlijevanja naftnih tankera, nakon kojeg nafta plutanjem na površini vode, ugrožava biljni i životinjski svijet jer utječe na fotosintezu i onemogućuje disanje i hranjenje. U najgorim slučajevima, izljevanje nafte dovodi do automatske smrti mnogih

organizama. Nafta na površini vode slijepi se na perje ptica ili dlaku vodenih sisavaca, te tako sprečavaju termoregulaciju i kretanje kroz vodu. Neposredno nakon pokušaja čišćenja nafte sa perja ili krzna životinje se utope ili otruju progutanom naftom. Ekosistemi zagađeni naftom u velikom broju slučajeva oporavljaju se godinama, a neki se nikada ni ne oporave (The Guardian, 2016). Osim za biljni i životinjski svijet, djelovanje naftne industrije djeluje i na klimatske promjene. Sagorijevanje velikih količina nafte dovodi do stvaranja ugljičnog dioksida koji zadržava toplinu u atmosferi. Nadalje, čađ spriječava dopiranje sunčevih zraka do zemlje, što u konačnici može dovesti do hlađenja zemljine atmosfere. Djelovanje naftne industrije djeluje i na ljudske živote, s obzirom da su njeni nus proizvodi toksični, a u velikom broju slučajeva i kancerogeni.

Kao posljedica nastojanja da se spriječi daljnje onečišćenje naftne industrije, donošeni su razni prijedlozi, a neki od njih su konzervacija i postepeno izbacivanje nafte iz upotrebe, zatim zamjena nafte čišćim i obnovljim izvorima energije, te korištenje biomase[38] umjesto nafte.

5.3.3. Štetne posljedice prouzročene poslovanjem *Royal Dutch Shell-a*

Royal Dutch Shell posluje u Nigeriji još od 1950-ih, a gotovo se sve kontroverze vezane uz njihovo poslovanje vežu upravo uz ovu zemlju. Dok proizvodnja nafte s jedne strane generira bogatstvo za naftne kompanije, sa druge strane rezultira patnjama za stanovnike u delti Nigera. Učinci takvih teških socijalnih, ekonomskih i ljudskih prepreka razvoju, potencirani su krizama koje prevladavaju u delti Nigera zbog poslovanja naftnih kompanija (Courson, 2009).

Nigerijska voda zagađena je naftom i kancerogenim supstancama kao što je benzol, a lokalno stanovništvo već pet desetljeća nema pristup pitkoj vodi. Benzol otkriven u vodi bio je 900 puta veći od dozvoljenog, prema navodima Svjetske zdravstvene organizacije (Aljazeera Balkans, 2016). Uzaludno protestiranje Nigerijaca i potpisivanje peticija kojima zahtijevaju od naftnih kompanija da spriječe izlijevanje nafte, već desetljećima nije pretjerano urodilo plodom. Gotovo jednako dugo ova

[38] U ovom slučaju biomasa se odnosi na celulozu dobivenu iz biljaka kao što je konoplja za proizvodnju plastike ili korištenje biljnih i životinjskih masti za proizvodnju lubrikanata kao što su motorna ulja i maziva

Nizozemska naftna kompanija brani se na sudovima u više država protiv tužbi zbog prolijevanja nafte da delti rijeke Niger u Nigeriji. Suđenja su se vodila u počecima u Nigeriji, no pripadnici naroda Ogale i Bile tvrde da su nigerijski sudovi korumpirani, te kako isti nikada ne bi dozvolili da multinacionalne naftne kompanije, koje posluju u suradnji sa nigerijskom vladom, snose posljedice. Iz tog razloga ovi narodi podigli su tužbu u Velikoj Britaniji protiv kompanije Shell, tvrdeći kako su desetljeća izlijevanja nafte zagadile vodu i uništile živote na tisuće ribara i poljoprivrednika u Nigeriji (Princip Info, 2016). Nadalje, tijekom 2009. godine, protiv Shell-a su se vodili sporovi i u Nizozemskoj, na lokalnom sudu u Haagu gdje se nalazi međunarodno sjedište ove multinacionalne kompanije. Tužbe su se odnosile na tri izlijevanja nafte 2004., 2005. i 2007. godine u Nigeriji, nakon čega su lokalni nigerijski ribari i farmeri tražili odštetu, tvrdeći kako više ne mogu prehranjivati svoje obitelji, jer je njihova zemlja zagađena naftom koja je iscurila iz Shellovih postrojenja. No Shell tvrdi da su kradljivci nafte zagadili tlo, te da je kompanija pomogla u čišćenju. Shell je tužen i u SAD-u, gdje se pred vrhovnim sudom vodio slučaj u kojem su nigerijske izbjeglice optužile kompaniju da je pomagala nigerijskoj vojsci u mučenju i ubijanju aktivista za zaštitu okoliša 90-ih godina prošlog stoljeća (Aljazeera Balkans, 2016).

U delti Nigera živi 31 milijun ljudi, a predstavlja jedan od 10 močvarnih i obalnih ekosistema u svijetu i glavni je izvor hrane za siromašnu, ruralnu populaciju. Nafta proizvedena na ovom području čini oko 95% nigerijske devizne zarade, te 80% vladinih prihoda. Unatoč ogromnom naftnom bogatstvu u delti Nigera, njen utjecaj se ne osjeća u regiji, a situacija je dodatno pogoršana pogubnim utjecajem naftne industrije na eko sustav i močvare u regiji (Courson, 2009). Prošle godine Ujedinjeni Narodi izvijestili su da su vlada Nigerije i multinacionalne kompanije, pogotovo Shell, odgovorne za 50 godina zagađivanja naftom, koja je uništila lokalnu regiju Ogoniland (Aljazeera Balkans, 2016).

No, osim optužbi za onečišćenje okoliša, uz Shell se vežu i neke ozbiljnije optužbe. Prema istraživanju agencije za monitoring naftne industrije *Platform*, te još nekih nevladinih organizacija, Shell je plaćao stotine tisuća dolara sukobljenim paravojskama u Nigeriji, što je poticalo ratove koji su tijekom proteklog desetljeća rezultirali ubojstvima, mučenjima civila i slučajevima poput uništenja cijelog jednog

grada - Rumuekpea i smrti 60 ljudi u obračunima zaraćenih trupa. Shell je ove optužbe demantirao (Tportal, 2011). Nadalje, 90-ih godina prošlog stoljeća, kompanija je optužena za sudjelovanje u ubojstvima nad pripadnicima plemena Ogoni, među kojima je bio pisac i ekološki aktivist Ken Saro-Wiwa. Ken Saro-Wiwa obješen je u studenom 1995. godine, nakon što je osuđen od strane vojnog suda gdje mu je bilo uskraćeno odgovarajuće pravno zastupanje ili bilo kakav oblik žalbe. Tužitelji u ovom slučaju tvrde da, iako je nigerijska vojna vlada mučila te u konačnici pogubila Ken Saro-Wiwa te više članova Ogoni obitelji, da je to poticala, isplanirala te na kraju naredila, podružnica Shella u Nigeriji, te da je tvrtka osiguravala novac, oružje i logističku podršku u nigerijskoj vojsci. Shell je pravomoćnom odlukom suda morao isplatiti obitelji Saro-Wiwa 15,5 milijuna dolara (Independent, 2009). Ovi tragični događaji kako za ljudski, tako i za životinjski i biljni svijet, doveli su do osnivanja *Pokreta za emancipaciju delte Nigera* (MEND[39]) koji predstavlja jednu od najvećih militantnih skupina u delti Nigera. Organizacija je osnovana 2004. godine., a aktivna je od početka 2006. godine, te broji između 15 i 25 tisuća vojnika. Organizacija tvrdi da eksploatacija nafte u delti Nigera, od strane javno-privatnog partnerstva između vlade Nigerije i multinacionalnih kompanija koje se bave proizvodnjom nafte dovodi do uništavanja prirodnog okoliša i ljudskih života u ovom području. MEND je povezan s napadima na naftne operacije u Nigeriji kao dio sukoba u delti Nigera, zatim sa sudjelovanjem u akcijama, uključujući sabotaže, krađe, uništenja imovine, gerilski rat, i otmice. Na žalost, često su žrtve tih otmica bili terenski zaposlenici Shella, kao i članovi njihovih obitelji (Courson, 2009).

Sve navedeno samo je kratki sažetak štetnih posljedica uzrokovanih djelovanjem multinacionalne kompanije Royal Dutch Shell. Ono što zabrinjava je činjenica da ova kompanija posluje više od pola stoljeća na jednom području, kojemu je nanesla neprocjenjivu štetu, te nakon niza optužbi i sudskih parnica, situacija se nije promijenila. Kompanija i dalje bezbrižno posluje u delti Nigera, dok je lokalno stanovništvo iscrpilo gotovo sve zalihe hrane a pitke vode nemaju, što još jednom upućuje na moć multinacionalnih kompanija i njihov utjecaj na zakonsku regulativu zemalja u razvoju. No, prema sudskoj odluci, izgleda da je jedan dio štete ipak bilo moguće procijeniti, a to je život Ken Saro Wiwa.

[39] Eng. MEND - *Movement for the Emancipation of the Niger Delta*

6. ZAKLJUČAK

Suvremeni procesi globalizacije sve više dovode do izražaja snagu i moć multinacionalnih kompanija. Multinacionalne kompanije nisu po svojoj prirodi nacionalne, a maksimizacija profita na globalnoj razini temeljni je motiv njihovog poslovanja. Mnoge države u kojima multinacionalne kompanije posluju, a posebice one u razvoju i nerazvijene, zbog golemih financijskih sredstava koje multinacionalne kompanije posjeduju, nerijetko se vode u financijskom pogledu kao njihove podružnice. Najbolji primjer takvog slučaja u ovom radu bio je upravo slučaj poslovanja multinacionalne kompanije Shell u Nigeriji.

Primjer multinacionalne kompanije Shell, gotovo je idealan primjer snažnog utjecaja multinacionalne kompanije na ekonomiju, vlade, ljudske živote, te u konačnici okoliš. Shell se jako dobro pozicionirao u svijest kupaca i stvorio dobar imidž za svoj brand. U tomu mu svakako pomažu marketinške strategije koje su vrlo učinkovite. Ali bez obzira na brojne kontroverze koje su se vezale uz ime ove multinacionalne kompanije, očito nijedna po mišljenju bilo koje utjecajne svjetske organizacije ili sudova, nije bila dovoljno značajna da se ovu kompaniju drastično kazni ili joj zabrani daljnje poslovanje u nekim zemljama koje je abnormalno oštetila, kao što je to primjerice Nigerija. Ogromno bogatstvo i moć multinacionalnih kompanija u samoj je srži brojnih svjetskih problema, od rastuće nejednakosti između zemalja, pa sve do klimatskih promjena. Utrka multinacionalnih kompanija za što bržim ostvarenjem prihoda udar je na ljudska prava milijuna ljudi na planet, a brojke i podatci navedeni u radu svjedoče da je problem iz godine u godinu sve gori.

Zaista, brojke dokazuju kako je globalna ekonomija dizajnirani proces interesa multinacionalnih kompanija. Još jedan dokaz tomu je da u današnje vrijeme novac slobodno teče gdje hoće, kad hoće, a istovremeno to iznimno otežava vladama mogućnost osiguravanja da se investicije koje se poduzimaju, budu u javnom interesu. Vladajuće institucije globalne ekonomije, kao što je Svjetska trgovinska organizacija (WTO) i Međunarodni monetarni fond (IMF), pod snažnim su utjecajem strategija multinacionalnih kompanija, a politika i djelovanje ovih institucija ukazuju na to da u

današnje vrijeme sve više važnosti pridaju 'pravima' multinacionalnih kompanija, nego pravima i potrebama ljudi i okoliša.

Nadalje, postavlja se pitanje, može li upće svijet u današnje vrijeme funkcionirati bez multinacionalnih kompanija? Paralelno, ljudi diljem svijeta prosvjeduju protiv štetnih djelovanja multinacionalnih kompanija, a pritom svakodnevno prilikom obavljanja kupnje kupuju proizvode istih. To predstavlja složen odnos ljubavi i mržnje zabrinutih ljudi i multinacionalnih kompanija, u svakom slučaju teško raskidiv. Što se desilo sa nacionalnim malim proizvođačima? Da li njihovi proizvodi zaista nisu dovoljno kvalitetni kao oni multinacionalnih kompanija, ili su jednostavno bili "izgurani" sa tržišta jer njihovi proizvodi nisu bili konkurentni kao proizvodi multinacionalnih kompanija? Ili su pak vlade u tolikim mjerama prilagodile zakone i regulirale poslovanja poduzeća da isti idu u korist isključivo multinacionalnim kompanijama? Činjenica je da ova pitanja i još mnoga druga ostaju neodgovorena, da li jer se oglušujemo na njih ili jer nam jednostavno tako odgovara u konačnici, to ostaje na nama kao pojedincima da zaključimo. Bez obzira koliko se protivili snažnom utjecaju multinacionalnih kompanija na svjetsku ekonomiju, svejedno se svugdje u svijetu mogu pronaći iste benzinske crpke, lanci hotela, brze hrane ili odjevni predmeti.

No, čak i uz sve loše strane, neosporivo je da su multinacionalnih kompanije doprinijele stvaranju novih tehnologija, te otvaranju novih radnih mjesta u slabo razvijenim zemljama. Na vladama je da donesu oštrije propise koji bi multinacionalnim kompanijama otežali manipulacije cijenama, profitom, te deviznim tečajem i stave javne interese ispred vlastitih. Bitno je naglasiti javni interes, jer je poznato da su neke multinacionalne kompanije financirale političke kampanje određenih političkih stranaka koje su nakon dolaska na vlast istim tim kompanijama izlazile u susret po pitanju zakona i propisa.

Kompanije troše i zarađuju novac na stranim tržištima više nego ikad prije prethodno u povijesti - i taj trend se samo ubrzava. Bez obzira na sankcije i restrikcije multinacionalne kompanije će uvijek jednako poslovati i uspjeti naći način da ostvare veliki profit, a klimatske promijene će izazvati nove ratove za resurse, masovne migracije stanovništva, glad, te prirodne katastrofe poput suša i poplava. Na nama je jedino da odlučimo hoćemo li se boriti protiv toga ili naučiti kako se tome prilagoditi.

LITERATURA

Knjige:

1. Andrijanić, I. i Pavlović, D. (2012) *Menadžment međunarodne trgovine*, Zagreb: Visoka poslovna škola Libertas.
2. Andrijanić, I. i Pavlović, D., (2016) *Međunarodno poslovanje*, Zagreb: Libertas – Plejada.
3. Doddoli L. i Maradei M. (2005) *Svijet poslije drugog svjetskog rata*, Split: Marjan tisak.
4. Grgić, M. i Bilas, V. (2008) *Međunarodna ekonomija*, Zagreb: Lares plus.
5. Grgić, M., Bilas, V. i Franc, S. (2012): *Inozemna izravna ulaganja i ekonomski razvoj,* Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb.
6. Lazibat, T. i Kolaković, M. (2004) *Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije*, Zagreb: Sinergija Nakladništvo.
7. Lovrinović, I. (2015.) *Globalne financije*, Zagreb: Accent.
8. Matić, B. (2004.) *Međunarodno poslovanje*, Zagreb: Sinergija Nakladništvo.
9. Moffet, M., Stonehill, A. i Eiteman. D. (2009) *Fundamentals of multinational finance*, Edition 3., USA: Pearson Education.
10. Stiglitz, J. (2006) *Making Globalisation Work*, London: Penguin Books Ltd.

Stručni i znanstveni članci:

1. Courson, E. (2009) Movement for the Emancipation of the Niger Delta (MEND) - Political Marginalization, Repression and Petro-Insurgency in the Niger Delta, *Nordiska Afrikainstitutet,* [Online] Discussion paper 47, str. 7-25., dostupno na: http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:280470/FULLTEXT01.pdf (Pristupljeno: 22.11.2016.)
2. Dabić, M. (2007) Uloga multinacionalnih kompanija u promicanju tehnološkog razvoja zemalja u tranziciji, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, godina 5, str. 30-39.

3. Hranjec, R. (2013) Transnacionalne kompanije i međunarodni monopoli u svjetskom gospodarstvu, *Pravnik: časopis za pravna i društvena pitanja*, [Online] 46(93), str. 125-148., dostupno na: http://hrcak.srce.hr/133377
4. Huntington, Samuel P. (1973) Transnational Organizations in World Politics, *World Politics*, Vol. 25, (No. 3), str. 334-368.
5. Lipsey, R. (2002) Home and Host Country Effects of FDI, *NBER Working Paper,* [Online] (No. 9293), str. 1-60., dostupno na: http://www.nber.org/digest/may03/w9293.html
6. Maniam, B. (2007) An Empirical Investigation of U.S. FDI in Latin America, *Journal of International Business Research,* Vol. 6, (No. 2), str. 1-16.
7. Zvirgzde, D., Schiller, D. i Revilla Diez, J. (2013) Location choices of multinational companies in transition economies: A literature review, *SEARCH, European Commision,* [Online] Working paper 2/05, str. 2-18., dostupno na: http://www.ub.edu/searchproject/wp-content/uploads/2013/01/WP-2.5.pdf

Internetski izvori:

1. Aljazeera Balkans (2010) *Tužba protiv Shella zbog izlijevanja nafte,* dostupno na: http://balkans.aljazeera.net/vijesti/tuzba-protiv-shella-zbog-izlijevanja-nafte (Pristupljeno: 22.11.2016.)
2. Apple (2016) *Apple info,* dostupno na: http://www.apple.com/about/ (Pristupljeno: 05.11.2016.)
3. BP (2016) *About BP*, dostupno na: http://www.bp.com/en/global/corporate/about-bp.html (Pristupljeno: 05.11.2016.)
4. Bragg, S. (2013) *What are intercompany loans?,* Accounting Tools, dostupno na: http://www.accountingtools.com/questions-and-answers/what-are-intercompany-loans.html (Pristupljeno: 13.01.2017.)
5. Bryant, B. (2011) *Deepwater Horizon and the Gulf oil spill - the key questions answered,* The Guardian, dostupno na: https://www.theguardian.com/environment/2011/apr/20/deepwater-horizon-key-questions-answered (Pristupljeno: 15.10.2016.)

6. Bulkot, O (2015) *Modern System of International Financial Management in Multinational Companies,* World economy and international economic relations, dostupno na: http://soskin.info/userfiles/file/2015/1-2_2_2015/Bulkot.pdf (Pristupljeno: 15.11.2016.)
7. Cashel-Cordo, P. (2007) *Multinational Corporations & Foreign Direct Investment,* dostupno na: http://www.usi.edu/business/cashel/241/text%20files/mnc.pdf (Pristupljeno: 05.11. 2016.)
8. China National Petroleum Corporation (2016) *About CNPC,* dostupno na: http://www.cnpc.com.cn/en/aboutcnpc/aboutcnpc_index.shtml (Pristupljeno: 05.11.2016.)
9. Courson, E. (2009) *Movement for the Emancipation of the Niger Delta (MEND), Political marginalization, repression and petro-insurgency in the Niger delta,* Discussion paper 47, dostupno na: http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:280470/FULLTEXT01.pdf (Pristupljeno: 20.11.2016.)
10. Davis, M. (2016) *Effects of Multinational Company Investments*, dostupno na: http://www.nber.org/digest/may03/w9293.html (Pristupljeno: 02.11.2016.)
11. Exxon Mobil (2016) *About us,* dostupno na: http://corporate.exxonmobil.com/en/company/about-us (Pristupljeno: 05.11.2016.)
12. Fortune (2016) *Global 500,* dostupno na: http://beta.fortune.com/global500/?iid=sr-link4 (Pristupljeno: 24.10.2016.)
13. Gad, S. (2016) *Capital Budgeting: The Importance of capital budgeting*, dostupno na: http://www.investopedia.com/university/capital-budgeting/importance.asp (Pristupljeno: 20.11.2016.)
14. Global Justice Now (2016) *10 biggest corporations make more money than most countries in the world combined*, dostupno na: http://www.globaljustice.org.uk/news/2016/sep/12/10-biggest-corporations-make-more-money-most-countries-world-combined (Pristupljeno: 20.10.2016.)
15. Global Justice Now (2016) *Corporations vs governments revenues: 2015 data,* dostupno na:

http://www.globaljustice.org.uk/sites/default/files/files/resources/corporations_vs_governments_final.pdf (Pristupljeno: 20.10.2016.)

16. Godoy, J. (2013) *Exxon Mobil Loses $236M MTBE Cleanup Appeal In NH,* Law 360, dostupno na: https://www.law360.com/articles/710325/exxon-mobil-loses-236m-mtbe-cleanup-appeal-in-nh (Pristupljeno: 15.10.2016.)
17. Gulin, D. (2003) *Transferne cijene i njihove porezne implikacije*, Ekonomski fakultet Zgreb, dotupno na: http://web.efzg.hr/dok/RAC/hpercevic/upravljacko_racunovodstvo/Transferne%20cijene.pdf (Pristupljeno: 21.11.2016.)
18. Howden, D. (2009) *Shell on trial,* dostupno na: http://www.independent.co.uk/news/world/americas/shell-on-trial-1690616.html (Pristupljeno: 22.11.2016.)
19. Investor Words (2016) *Leading and lagging,* dostupno na: http://www.investorwords.com/7372/leading_and_lagging.html (Pristupljeno: 26.10.2016.)
20. Jackson, J. K. (2007) *Foreign Direct Investment: Current Issues,* CRS Report for Congress, dostupno na: https://www.hsdl.org/?view&did=473094 (Pristupljeno: 20.10.2016.)
21. James, E. (2015) *The New UK GAAP: Intercompany loans,* ICAEW, dostupno na: http://www.icaew.com/en/archive/technical/practice-resources/icaew-practice-support/practicewire/news/the-new-uk-gaap-intercompany-loans (Pristupljeno: 13.01.2017.)
22. Kapfer, S. i Champion, B. (2013) *The growing power of multinational corporations,* dostupno na: http://jur.byu.edu/?p=6205 (Pristupljeno: 20.10.2016.)
23. Leksikografski zavod Miroslav Krleža (2016) *Petrokemijski proizvodi*, dostupno na: http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=47966 (Pristupljeno: 05.11.2016.)
24. Madura, J. i Fox, R. (2007) *International Financial Management,* Thomson, *London,* dostupno na: http://www.cengage.com/resource_uploads/downloads/0324288417_68106.pdf (Pristupljeno: 21.11.2016.)
25. OECD (2016) *Transfer Prices,* dostupno na: http://www.oecd.org/ctp/transfer-pricing (Pristupljeno: 21.11.2016.)

26. OECD Data (2016) *Average Wages for Japan*, dostupno na: https://data.oecd.org/earnwage/average-wages.htm (Pristupljeno: 02.11.2016.)
27. OPEC (2016) *OPEC – Brief History*, dostupno na: http://www.opec.org/opec_web/en/about_us/24.htm (Pristupljeno: 22.11.2016.)
28. Peck, M. (2016) *Five oil wars that ended in disaster,* The National Interest, dostupno na: http://nationalinterest.org/feature/5-oil-wars-ended-disaster-14885 (Pristupljeno: 22.11.2016.)
29. Perčević, H. (2016) *Politika transfernih cijena*, Hrvatska revizijska komora, dostupno na: http://www.revizorska-komora.hr (Pristupljeno: 13.01.2017.)
30. Pilkington, E. (2009) *Shell pays out $15.5m over Saro-Wiwa killing,* The Guardian, dostupno na: https://www.theguardian.com/world/2009/jun/08/nigeria-usa (Pristupljeno: 15.10.2009.)
31. Princip Info (2016) *Nigerijci tuže britanske naftne kompanije zbog zagađenja ekosistema, ali u Britaniji!,* dostupno na: http://www.princip.info/2016/11/23/nigerijci-tuze-britanske-naftne-kompanije-zbog-zagadenja-ekosistema-ali-u-britaniji/#rf1-18690 (Pristupljeno: 30.11.2016.)
32. Shell (2016) *1960s to 1980s,* dostupno na: http://www.shell.com/about-us/who-we-are/1960s-to-the-1980s.html (Pristupljeno: 23.11.2016.)
33. Shell (2016) *1980s to the new millennium*, dostupno na: http://www.shell.com/about-us/who-we-are/1980s-to-the-new-millennium.html (Pristupljeno: 23.11.2016.)
34. Shell (2016) *Diversity & inclusion at Shell, Driving progress through people, 2016,* dostupno na: http://www.shell.com/about-us/our-values/_jcr_content/par/textimage_1749705441.stream/1475835460355/bd201e98ae3d2de3691966458f98bdd43627b33bb4b211dc0afb144b90cdeaab/diversity-and-inclusiveness-at-shell-driving-progress-through-people.pdf (Pristupljeno: 23.11.2016.)
35. Shell (2016) *Financial and Operational Information 2011–2015,* Investors' Handbook, Royal Dutch Shell plc, dostupno na: http://reports.shell.com/investors-handbook/2015/ (Pristupljeno: 23.11.2016.)

36. Shell (2016) *Five-year Fact book, Royal Dutch Shell plc, financial and operational information 2005–2009,* dostupno na: http://www.shell.com/investors/financial-reporting/investors-handbook/_jcr_content/par/tabbedcontent/tab/textimage.stream/1442489055163/7179617ba2c8962f97390533aace615ff3559ae6bd375fbdfc93ed3432b50eac/faoi-2009.pdf (Pristupljeno: 23.11.2016.)
37. Shell (2016) *Our beginnings,* dostupno na: http://www.shell.com/about-us/who-we-are/our-beginnings.html (Pristupljeno: 23.11.2016.)
38. Shell (2016) *Overall Highlights in 2015,* dostupno na: http://reports.shell.com/investors-handbook/2015/company-overview/overall-highlights-in-2015.html (Pristupljeno: 25.11.2016.)
39. Shell (2016) *Post-war expansion,* dostupno na: http://www.shell.com/about-us/who-we-are/post-war-expansion.html (Pristupljeno: 23.11.2016.)
40. Shell (2016) *The early 20th century*, dostupno na: http://www.shell.com/about-us/who-we-are/the-early-20th-century.html (Pristupljeno: 23.11.2016.)
41. Shell (2016) *The Shell brand,* dostupno na: http://www.shell.com/about-us/brand.html (Pristupljeno: 23.11.2016.)
42. Shell (2016) *What we do,* dostupno na: http://www.shell.com/about-us/what-we-do.html (Pristupljeno: 23.11.2016.)
43. Sinopec Group (2016) *About Sinopec Group,* dostupno na: http://www.sinopecgroup.com/group/en/companyprofile/AboutSinopecGroup (Pristupljeno: 05.11.2016.)
44. Solnit, R. (2015) *Oil fuels war and terrorists like Isis. The climate movement can bring peace,* The Guardian, dostupno na: https://www.theguardian.com/commentisfree/2015/dec/08/oil-fuels-war-terrorists-isis-climate-movement-peace-cop-21 (Pristupljeno: 22.11.2016.)
45. State Grid (2016) *About us,* dostupno na: http://www.sgcc.com.cn/ywlm/aboutus/index.shtml (Pristupljeno: 05.11.2016.)
46. Stričević, M. (2011) *Shell ponovno sponzorira ratne zločine?,* Tportal, dostupno na: http://www.tportal.hr/vijesti/svijet/152044/Shell-ponovno-sponzorira-ratne-zlocine.html (Pristupljeno: 22.11.2016.)
47. SWIFT (2016) *The global provider of secure financial messaging services,* dostupno na: https://www.swift.com/about-us (Pristupljeno: 21.11.2016.)

48. Szulczyk, K. (2016) *Expanding into Foreign Countries, Money, Banking, and International Finance,* Boundless, dostupno na: https://www.boundless.com/users/233416/textbooks/money-banking-and-international-finance/multinational-enterprises-3/multinational-enterprises-24/expanding-into-foreign-countries-61-15159/ (Pristupljeno: 13.11.2016.)
49. Tax Justice Network (2016) *Transfer Pricing,* dostupno na: http://www.taxjustice.net/topics/corporate-tax/transfer-pricing/ (Pristupljeno: 21.11.2016.)
50. Toyota (2016) *History of Toyota,* dostupno na: http://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/ (Pristupljeno: 05.11.2016.)
51. Trading economics (2016) *China average monthly wages,* dostupno na: http://www.tradingeconomics.com/china/minimum-wages (Pristupljeno: 02.11.2016.)
52. Treasury Stations (2016) *Treasury Rewiev,* dostupno na: http://www.treasuryinfo.org/treasury-workstations.html (Pristupljeno: 21.11.2016.)
53. UK Essays (2015) *Challenges Faced By The Multinational Companies Business Essay,* dostupno na: https://www.ukessays.com/essays/commerce/challenges-faced-by-multinational-companies-commerce-essay.php?utm_expid=309629-42.KXZ6CCs5RRCgVDyVYVWeng.0&utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.hr%2F (Pristupljeno: 25.10.2016.)
54. UN (2016) *Statistical annex, country classification,* World economic situation and prospects, dostupno na: http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_current/2012country_class.pdf (Pristupljeno: 02.11.2016.)
55. UNCTAD (2008) *World Investment Report: Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge,* New York and Geneva, dostupno na: http://unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf (Pristupljeno: 20. 10 2016.)
56. UNCTAD (2009) *World Investment Report: Transnational Corporations, Agricultural Production and Development,* New York and Geneva, dostupno na: http://unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf (Pristupljeno: 20.10.2016.)

57. UNCTAD (2010), *Web Table 34,* dostupno na http://unctad.org (Pristupljeno: 20.10.2016.)
58. UNCTAD (2016) *World Investment Report, Investor Nationality: Policy Challenges,* New York and Geneva, dostupno na: http://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=1555 (Pristupljeno: 20.10.2016.)
59. UNECE (2016) *Gross Average Monthly Wages by Indicator, Country and Year,* UNECE statistical database, dostupno na: http://w3.unece.org/PXWeb2015/pxweb/en/STAT/STAT__20-ME__3-MELF/60_en_MECCWagesY_r.px/table/tableViewLayout1/?rxid=e3f87a79-6c5f-47db-9d24-4a1a4227ad53 (Pristupljeno: 02.11.2016.)
60. Van der Poel, K. (2013) *Lagging and leading indicators,* KPI Library, dostupno na: https://kpilibrary.com/topics/lagging-and-leading-indicators (Pristupljeno: 25.10.2016.)
61. Volkswagen (2016) *Volkswagen Group,* dostupno na: http://www.volkswagenag.com/en/group.html (Pristupljeno: 05.11.2016.)
62. Walmart (2016) *Our history,* dostupno na: http://corporate.walmart.com/our-story/our-history (Pristupljeno: 05.11.2016.)
63. World Data Bank (2016) *Austria, GDP, current (USD),* dostupno na: http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=AT (Pristupljeno: 05.11.2016.)
64. World Data Bank (2016) *Population of Croatia for 2015,* dostupno na: http://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=HR&view=chart (Pristupljeno: 24.10.2016.)
65. World Data Bank (2016) *Slovenia, Total population 2015,* dostupno na: http://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=SI (Pristupljeno: 05.11.2016.)
66. Zakon o porezu na dobit (2016) *Pročišćeni tekst zakona,* NN 177/04, 90/05, 57/06, 146/08, 80/10, 22/12, 148/13, 143/14, 50/16, (članak 13.), dostupno na: http://www.zakon.hr/z/99/Zakon-o-porezu-na-dobit (Pristupljeno: 21.11.2016.)

POPIS SLIKA

Slika 1: Razvoj Shell-ovog loga od 1900. do 1999. godine 60

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Izravna strana ulaganja multinacionalnih kompanija razvijenih država i država u razvoju, izraženi u postotku u razdoblju 2007. do 2015. godine 16

Grafikon 2: Prosječan broj zaposlenih multinacionalne kompanije Shell prema segmentima, u tisućama, za razdoblje od 2011. do 2015. godine 63

Grafikon 3: Zaposlene žene na višim rukovodećim položajima u multinacionanoj kompaniji Shell, u postotku, za razdoblje od 2000. do 2015. godine 65

Grafikon 4: Prikaz ukupne imovine, obveza i dugovanja multinacionalne kompanije Shell, u milijunima dolara, za razdoblje od 2011. do 2015. godine 67

Grafikon 5: Prihodi ostvareni po segmentima integrirani plin i nove tehnologije, upstream, downstream i korporativni, u multinacionalnoj kompaniji Shell, u milijunima dolara, za razdoblje, od 2011. do 2015. godine 69

Grafikon 6: Neto govina korištena u investicijskim aktivnostima i kapitalne investicije multinacionalne kompanije Shell, u milijunima dolara, za razdoblje od 2011. do 2015. godine 71

POPIS TABLICA

Tablica 1: Najveće multinacionalne kompanije po ukupnom prihodu 1999. i 2016 . 13

Tablica 2: Deset najvećih multinacionalnih kompanija iz zemalja u razvoju i tranzicijskih zemalja prema ukupnom prihodu 2016. godine (u milijunima USD) ... 15

Tablica 3: Zemlje s najvećim brojem registriranih matičnih društava i podružnica multinacionalnih kompanija u 2009. godini 26

Tablica 4: Prosječna mjesečna plaća u odabranim zemljama, u razdoblju 2006. do 2015. godine (u USD) 28

Tablica 5: Priljevi izravnih stranih ulaganja u dabranim zemljama, u razdoblju od 2010. do 2015. godine (u milijunima USD) 30

Tablica 6: Odljevi izravnih stranih ulaganja iz odabranih zemalja, u razdoblju od 2010. do 2015. godine (u milijunima USD) 31

Tablica 7: Rasprostranjenost 500 najvećih multinacionalnih kompanija po državama u 2016. godini 32

Tablica 8: Najviši prihodi u svijetu u 2015. godini, multinacionalne kompanije i države, (u milijaradama USD) 34

Tablica 9: Dvadeset najvećih multinacionalnih kompanija svijeta u 2016. godini 35

Tablica 10. Deset najvećih naftnih multinacionalnih kompanija svijeta u 2016. godini 56

Tablica 11: Prosječan broj zaposlenih multinacionalne kompanije Shell prema segmentima, u tisućama, za razdoblje od 2005. do 2015. godine 62

Tablica 12: Prosječan broj zaposlenih multinacionalne kompanije Shell po geografskom području, u tisućama, za razdoblje od 2005. do 2015. godine 63

Tablica 13: Tablica 12. Troškovi prema zaposlenima u multinacionalnoj kompaniji Shell, u milijunima dolara, za razdoblje od 2005. do 2015. godine 64

Tablica 14: Ukupni prihodi, imovina, obveze i kapital multinacionalne kompanije Shell, u milijunima dolara, za razdoblje od 2005. do 2015. godine 66

Tablica 15: Prosječan broj dionica multinacionalne kompanije Shell u milijunima, te zarada po dionici u dolarima, za razdoblje od 2005. do 2015. godine 67

Tablica 16: Ukupni prihodi po segmentima u multinacionalnoj kompaniji Shell, u milijunima dolara, za razdoblje od 2005. do 2015. godine 68

Tablica 17: Prikaz poreza na dobit multinacionalne kompanije Shell, u milijunima dolara, za razdoblje od 2005. do 2015. godine 70

Tablica 18: Kapitalne investicije multinacionalne kompanije Shell, u milijunima dolara za razdoblje od 2005. do 2015. godine 71

SAŽETAK

Multinacionalne kompanije datiraju još iz srednjeg vijeka, a danas predstavljaju poduzeća koja obavljaju različite poslove u dvije ili više zemalja i imaju važnu ulogu u svjetskoj trgovini i investicijama. Također, njihovo poslovanje obilježava velika geografska rasprostranjenost, veličina ukupnog prihoda i dobiti, kao i kapital te broj zaposlenih. Najveće multinacionalne kompanije dolaze iz SAD-a i Kine, a nerijetko ukupni prihodi najvećih kompanija premašuju BDP nekih zemalja, što ukazuje na njihovu moć i bogatstvo. Multinacionalne kompanije su najvažniji promotori globalizacije, procesa kojim se smanjuju ili potpuno ukidaju prepreke u međunarodnoj ekonomskoj razmjeni i povećava ekonomska integracija među zemljama. U radu se istražuje primjer djelovanja multinacionalne kompanije Shell, kontroverzne nizozemske naftne kompanije, kako bi se detaljnije dao uvid u poslovanje multinacionalnih kompanija.

KLJUČNE RIJEČI: multinacionalna kompanija, globalizacija, nafta, Shell, izazovi, moć, onečišćenje, podružnica, matično društvo, prihodi

SUMMARY

Multinational companies date back to the medieval, and today they represent companies that perform different activities in two or more countries and play an important role in world trade and investments. Also, their business operations are characterized by wide geographical distribution, the size of the total revenue and profit, as well as capital and number of employees. The biggest multinational companies are coming from the USA and China, and often total revenue of the biggest companies is exceeding GDP of some countries, which demonstrates their power and wealth. The multinational companies are the most important promoters of the globalization, the process which reduces or completely abolishes the barriers in international economic exchange and increases economic integration among countries. This study examines the example of multinational company Shell, Netherlands controversial oil company, in order to give more detailed insight into the operations of multinational companies.

KEY WORDS: multinational company, globalization, oil, Shell, challenges, power, pollution, subsidiaries, parent company, income