

# Oblici udruživanja poduzeća

---

**Romac, Martina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic Nikola Tesla in Gospić / Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:107:958185>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-04**



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository](#)



# **VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU**

Martina Romac

## **Oblici udruživanja poduzeća**

Završni rad

Gospić, 2015.



**VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU**

Poslovni odjel

Stručni studij Ekonomika poduzetništva

**Oblici udruživanja poduzeća**

Završni rad

MENTOR

**dr.sc. Vlatka Ružić, dip.oec**

STUDENT

**Martina Romac**

**JMBAG: 2962000471/11**

Gospić, rujan 2015.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću  
Poslovni odjel  
Gospić, 25. svibnja 2015.

## Z A D A T A K

za završni rad

Pristupnici Martini Romac

MBS: 2962000471/11

Studentici stručnog studija Ekonomike poduzetništva izdaje se tema završnog rada pod nazivom

### OBLICI UDRUŽIVANJA PODUZEĆA

Sadržaj zadatka :

1. Pojam poduzetništva
2. Vrste poduzeća – mala, srednja, velika
3. Korporacije
4. Klasteri
5. Partnerstva
6. Spajanja i preuzimanja poduzeća ( vrste i oblici)
7. Zaključak

Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću.

Mentor: dr.sc. Vlatka Ružić, dipl.oec.

(ime i prezime)

zadano: 25. svibnja 2015. ,

( nadnevak)

  
potpis

Pročelnik odjela: mr.sc. Tomislav Župić

(ime i prezime)

predati do: \_\_\_\_\_ ,

( nadnevak)

  
potpis

Studentica: Martina Romac

(ime i prezime)

primio zadatak: 25. svibnja 2015., Martina Romac

( nadnevak)

potpis

Dostavlja se:

- mentoru

- pristupniku

## IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom Oblici udeleživanja

poduzeća izradio/la samostalno pod

nadzorom i uz stručnu pomoć mentora dr. sc. Vlatke Ružić.

Ime i prezime

Martina Romac

(potpis studenta)

## SAŽETAK

Tema mog završnog rada je Oblici udruživanja poduzeća.

U uvodu sam, za početak svoga rada, u kratkim crtama objasnila poduzetništvo i njegov smisao. Navela sam dva osnovna preduvjeta za osnivanje poduzeća i uputila čitatelja na budući sadržaj.

U drugom poglavlju navodim stručnu definiciju poduzetništva, planiranja poslovanja i poslovnog plana.

U trećem poglavlju se posvećujem veličinama poduzeća, tj. malim, srednjim i velikim poduzećima koje detaljnije opisujem kako bi dala bolji uvid u razradi teme i lakše razumijevanje za slijedeća poglavlja.

Četvrto poglavlje posvećujem najrazvijenijem obliku poduzeća – korporacijama. Ovaj dio govori o osnivanju korporacija, njihovim vlasnicima, financijskim detaljima, prednostima i nedostacima i naravno o samoj definiciji.

Peto poglavlje sadrži detaljan uvid u klastere; Pojam i povijest klastera, četiri glavna pristupa inerpretiranja procesa regionalne klasterizacije, gospodarske značenju i njihova funkcija u razvoju malih i srednjih poduzeća.

Naslov šestog poglavlja je: Partnerstva, a sastoji se od istih stavki kao i četvrto poglavlje.

Sedmo, najveće poglavlje, objašnjava pojmove spajanja i preuzimanja poduzeća uz nekoliko slika za lakše razumijevanje, te aktivnosti kroz šest "valova". Govorim o integracijama, navodim dvije glavne podjele; horizontalna i vertikalna, te o alternativnim oblicima integracija, i navodim definicije kartela, trustova, konglomerata, koncerna, holding društva, multinacionalnih poduzeća, transnacionalnih kompanija i konzorcija.

U zadnjem poglavlju, tj. zaključku, ukratko prepričavam rad i navodim najvažnije spoznaje rada.

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. PODUZETNIŠTVO .....	2
3. MALA, SREDNJA I VELIKA PODUZEĆA .....	3
3.1. Tradicionalno poduzetništvo .....	3
3.2. Poduzetništvo u velikim poduzećima.....	5
3.3. Razlike između poduzetništva u malim i velikim poduzećima.....	6
4. KORPORACIJE .....	7
5. KLASTERI.....	10
5.1. Gospodarsko značenje klastera.....	12
5.2. Klasteri u funkciji razvoja malih i srednjih poduzeća .....	12
6. PARTNERSTVA .....	14
7. SPAJANJA I PREUZIMANJA.....	16
7.1. Integracije .....	22
7.1.1. Horizontalne integracije .....	23
7.1.2. Vertikalne integracije .....	25
7.1.3. Alternativni oblici integracija.....	29
7.1.4. Karteli .....	30
7.1.5. Trustovi.....	31
7.1.6. Konglomerati .....	32
7.1.7. Koncern .....	32
7.1.8. Holding društvo .....	33



7.1.9. Multinacionalna poduzeća.....	34
7.1.10. Transnacionalna kompanija.....	34
7.1.11. Konzorcij .....	34
8. ZAKLJUČAK.....	36
LITERATURA .....	38
POPIS SLIKA .....	39

## 1. UVOD

Zadovoljavanje određenih kriterija, utvrđenih pravila ponašanja u okruženju i realne spremnosti na rizike opće su pretpostavke za bilo kakav početak i razmišljanja o poduzetništvu. Poduzetništvo je prilika i izazov za provjeru vlastitih sposobnosti. Uz njega uspijevamo nadzirati rezultate svoga rada u kojem se slobodno izražavamo pomoću svojih vlastitih sposobnosti. Biti poduzetan navodi isticanje u okruženju. Sama riječ poduzetništvo nam govori da je ta osoba istaknuta i prema određenim kriterijima ona je primjer izuzetaka koji čine ostvarivanje posla koje se ostvaruje i izvodi u zadanim uvjetima i prema pravilima. Vertikalnim i horizontalnim povezivanjem s partnerima otvaraju se brojne mogućnosti u poslovanju s kompanijama iz iste djelatnosti i one u različitim fazama gdje se pruža mogućnost nadziranja svih faza proizvodnje, distribucije i prodaje svojih proizvoda.

Temeljni gospodarski preduvjeti za osnivanje i rad poduzeća su vanjski i unutarnji preduvjeti: (<http://savjeti.novac.net/blogovi/sto-je-poduzece/>, 11.09.20015.)

- Vanjski preduvjeti su potrebe tržišta te postojanje i dostupnost resursa.
- Unutarnji uvjeti obuhvaćaju predmet poslovanja, potreban kapital, kadrove, sredstva i predmete rada.

Kada u poduzetništvu dođe do osnivanja pravnih ili fizičkih osnivača vrši se podijela poduzeća u privatnim, javnim ili mješovitim vlasništvima, a kroz ovaj rad ću proći kroz pojam poduzetništva, različitih poduzeća i korporacija pa do njihovih spajanja i preuzimanja.

## 2. PODUZETNIŠTVO

Poduzetništvo je proces stvaranja u kojem se vrijednosti ujedinjavaju u jedinstvene kombinacije resursa u svrhu iskorištavanja prilike. Ono uključuje sve djelatnosti poduzetnika usmjerene na ulaganja i kombinaciju potrebnih inputa, širenja na nova tržišta, stvaranje novih proizvoda te novih potrošača i novih tehnologija. Uz to je vezano za prijelomna vremena, uvjete neizvjesnosti, krize i promjene u okolini (Škrtić,2006.,p.1).

Planiranje poslovanja organiziran je i logičan odabir bitnih podataka o namjeravanom pothvatu, te njihovo uređenje i analiza s ciljem minimiziranja pogrešaka. Svakako, pogreške se nikada ne mogu potpuno izbjeći, ali se može smanjiti njihov broj. Poslovni je plan vrlo važan, jer na jednome mjestu sadrži i ističe sve bitne sastavnice poslovnog pothvata. Planiranje je svjesna akcija usmjerena prema racionalnoj uporabi raspoloživih resursa, predviđanje budućih događaja, smanjivanje stupnja rizika, gubitka vremena i sredstava, raspored konkretnih aktivnosti u skladu s uvjetima u okruženju, temelj prilagodbe tržišnim, tehničko-tehničkim, organizacijskim i financijskim uvjetima u poslovanju, mjera za usporedbu učinkovitosti vlastitoga rada.

Poslovni plan je dokument koji sadrži cjelovito i potanko razrađeno obrazloženje o ulaganjima u posao s ocjenom očekivanih učinaka i varijantnih rješenja za rizične situacije, što ih donosi buduće vrijeme. (Žanić, 2007., p. 15-16)

### **3. MALA, SREDNJA I VELIKA PODUZEĆA**

Mala i srednja poduzeća su samostalne gospodarske jedinice koja otvaraju mnoga i različita radna mjesta te potiču odgovorno djelovanje pojedinca i razvoj ljudi više od velikih poduzeća. Motivacija i zadovoljstvo u radu je u malom poduzetništvu viša zbog odgovornosti i zbog neposrednih osobnih kontakata tako da mala i srednja poduzeća potiču kvalitetu života, i to ne samo u zaposlenih već i u potrošača. Mala i srednja poduzeća također osiguravaju konkurenciju i djeluju protiv tendencija monopolizacije, povećavaju bogatstvo i diferenciranost ponude. Kroz njih se osigurava sloboda izbora potrošača te se brže prilagođuju promjenama potražnje ( Škrtić, 2006., p. 6)

#### **3.1. Tradicionalno poduzetništvo**

Poduzetništvo u malim i srednjim poduzećima u ekonomskoj je literaturi poznato pod nazivom tradicionalno poduzetništvo jer se gleda povijesno, poduzetništvo tradicionalno vezano za poduzetnike u malom poduzeću koje ima tradiciju neizmjerne različitosti i civilizacijski utjecaj na život i rad ljudi u različitim društvenim okvirima i gotovo svim strukturama gospodarskog razvoja. Prvi poznati zapisi o malom poduzeću pojavili su se prije 4000 godina. Povijesni razvoj malog poduzetništva pokazuje da je malo poduzeće cvjetalo u gotovo svim starim kulturama. (Škrtić, 2006., p.5)

Subjekti maloga gospodarstva su pravne i fizičke oboje koje samostalno i trajno obavljaju dopuštene djelatnosti radi ostvarivanja dobiti odnosno dohotka na tržištu, a prema Škrtić (2006., p.6) možemo ih podijeliti na:

- mikrosubjekte koji su pravne i fizičke osobe koje u godinu dana imaju manje od deset zaposlenih.
- male subjekte koji čine pravne i fizičke osobe koje prosječno na godinu imaju manje od 50 zaposlenih, u poslovanju su neovisne te ostvaruju ukupni godišnji promet od 16 milijuna kuna ili imaju zbroj bilance, ako su obveznici poreza na dobit odnosno imaju

dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u vrijednosti do 8 milijuna kuna.

- srednje subjekte koji čine pravne i fizičke osobe koje zapošljavaju prosječno na godinu manje od 250 djelatnika, u poslovanju su neovisne te ostvaruju ukupni godišnji promet od 60 milijuna kuna ili imaju zbroj bilance, ako su obveznici poreza na dobit odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak u vrijednosti do 30 milijuna kuna

Mikropoduzeća, mala i srednja poduzeća također su i temeljni institucijski oblik europskog gospodarstva. Glavni su izvor zaposlenja, glavni pokretač inovacija te socijalne i lokalne integracije u Europi (Škrtić, 2006., p.7).

Premda je vrlo teško odrediti sastavnice uspješnog vođenja maloga gospodarskog subjekta, navest ću neke po mišljenju (Horvat et al, 2007., p.30):

- plasiranje roba i usluga na primjereno, odnosno precizno utvrđeno tržište
- pribavljanje dovoljnog kapitala
- učinkovito pribavljanje ljudskih potencijala i upravljanje njima
- osiguravanje potrebnih i pravodobnih informacija
- uspješno surađivanje s vladinim/upravnim mjerama
- racionalno upravljanje vremenom
- pribavljanje informacija o kupcima
- analiziranje tržišta
- nedopuštanje nepotizma
- osiguranje tehničke/poslovne stručnosti
- uspostava odgovarajućeg menadžmenta

Svako uspješno vođenje zahtjeva kvalitetan rad i upornost. Ono što Horvat navodi kao uspješnice kvalitetnog vođenja zasigurno su jedne od vodećih koje predstavljaju temelje dobrog vođenja bez kojih se ne može. O svemu što se navodi treba jednako posvećivati dovoljno vremena i jednako je bitno prikupljanje informacija o kupcima kao i probavljanje kapitala jer jedno bez drugog ne može nadovezujući se na ostale sastavnice vođenja.

### 3.2. Poduzetništvo u velikim poduzećima

Suvremeni trendovi u gospodarstvu kao i procesi globalizacije pridonijeli su povećanju konkurencije i stalnim promjenama okoline na tržištima diljem svijeta. Velika poduzeća počela su uviđati potrebu za inovativnošću i fleksibilnošću u cilju unaprjeđenja poslovanja. Jedan od načina kako to postići je ujedinjavanje prednosti malih poduzeća (kreativnosti, fleksibilnosti, inovativnosti, poznavanja tržišta, ...) s tržišnom snagom i financijskim resursima velikog poduzeća. Ovaj koncept danas je poznat pod pojmom "poduzetništvo u velikim poduzećima". Navedeni se koncept pojavljuje u još nekoliko različitih oblika, a mi ćemo navesti samo najpopularnije. Prvi, najčešće spominjani je organizacijsko poduzetništvo, a odnosi se na poduzetništvo u već uhodanim poduzećima, bez obzira na to jesu li ona velika, neprofitna, u vlasništvu države ili mala poduzeća. Neke od metoda koje primjenjuju poduzetničke organizacije jesu: (Škrtić, 2006., p. 9)

- korisnicima internih usluga omogućen je slobodan izbor dobavljača
- poduzetnicima u velikim poduzećima garantiran je udio u vlasničkim pravima nad kreiranim internim inovacijama
- inzistiranje na istini i odanosti u marketingu i povratnim informacijama s tržišta
- timovi poduzetnika tretiraju se kao profitni centri, a ne troškovni centri; većina poduzeća to rješava otvaranjem posebnih bankovnih računa za svaki tim
- članovima tima pruža se širok raspon mogućnosti u poslu, inovacijskim naporima, savezima i razmjeni
- zaposlenici se potiču na razvoj putem obrazovnih programa
- interna poduzeća imaju službeni položaj u poduzeću
- sustav ugovora između internih poduzeća i zaposlenika utvrđen je planom poduzetničke organizacije.

Uz suvremene trendove povezivanja poduzetništva uz velika poduzeća veže se i pojam korporativno poduzetništvo. Ono označuje procese u kojima se razvijaju inovativni procesi i proizvodi kreiranjem poduzetničke kulture u organizaciji, a može se pojaviti u različitim oblicima. Poduzetnici u velikim poduzećima zaslužni su za ubrzavanje i troškovnu efektivnost transfera tehnologije od istraživanja i razvoja do tržišta. (Škrtić, 2006., p. 9-11).

Jedna od najvećih razlika između "korporativnog" i "tradicionalnog" poduzetnika jest u tome što poduzetnici u velikim poduzećima imaju barem minimalnu potporu poduzeća, tradicionalni poduzetnik nema ništa što sam ne ostvari. Poduzetnici u velikim poduzećima također moraju dobiti odobrenje za realizaciju ideje od strane "seniorskog" vodstva. (Škrtić, 2006., p. 11).

### **3.3. Razlike između poduzetništva u malim i velikim poduzećima**

Poduzetnici u velikim poduzećima djeluju unutar granica postojećeg poduzeća, odnosno poduzetnici u velikim poduzećima su i nadalje zaposlenici određenog poduzeća, ali posjeduju slobodu u vođenju određenog aspekta poslovanja, najčešće novog proizvoda ili podružnice. Upravo to poduzeće nameće politiku davanja dopuštenja poduzetnicima za poduzimanje koraka u svrhu stvaranja željene budućnosti, no u praksi poduzetnici češće najprije djeluju. Istodobno tradicionalni poduzetnici su samozaposleni ljudi koji vode vlastita poduzeća. Također, u velikim poduzećima znaju da će im poduzeća, ako i ne uspiju, osigurati plaću, barem neko vrijeme. Tradicionalni poduzetnici dijele samo ono što zarade. U skladu sa sustavom u kojemu rade, poduzetnici u velikim poduzećima odabiru se na temelju korporativnih standarda, a ne poduzetničkog uspjeha. Poduzetnici se u pravilu ne moraju brinuti o svom obrazovanju i kretanju u "pravim" društvenim krugovima nego brinu o zarađivanju novca kako bi podmirili plaće i ostale obveze. Poduzetnike u velikim poduzećima odabire se strana korporativna hijerarhija i ne trebaju se brinuti o izgradnji potrebne strukture za poslovanje. Tradicionalni poduzetnici sve to moraju učiniti sami.

Prema Škrtić (2006., p. 10-11) prednost poduzetništva u velikim poduzećima u usporedbi s onim u malim je raspoloživost resursa unutar organizacije, no unatoč tome inoviranje postaje sve teže kako poduzeće raste i to iz nekoliko razloga:

- što je poduzeće veće, to je teže znati tko što radi
- specijalizacije i separacija pomažu poslovnim jedinicama da ostanu fokusirane, no otežavaju komunikaciju
- interna konkurencija također otežava situaciju jer ohrabruje grupe na skrivanje ideja, a ne njihovo dijeljenje s ostatkom poduzeća.

## 4. KORPORACIJE

Korporacije dominiraju u svijetu biznisa i po ostvarenim prihodima od prodaje, ali i po profitima i po broju zaposlenih. Korporacije možemo definirati kao najrazvijeniji oblik poduzeća u tržišnoj privredi, ali i kao najefikasniji instrument prikupljanja kapitala za potrebe suvremenog biznisa. Naime, u gigantskim korporacijama ima na stotine tisuća dioničara, pa i više od milijuna.

Danas je korporacija oblik nekih trgovačkih društava koja imaju dozvolu poslovanja i koja su u vlasništvu određenog broja pojedinačnih dioničara. Imaju poseban pravni identitet i posluju kao pravna osoba koja u svoje ime i za svoj račun kupuje, prodaje i pozajmljuje novac, proizvodi dobra i usluge te sklapa ugovore.

Korporacije odnosno njezini vlasnici, uživaju pravo ograničene odgovornosti. Osnivanje korporacije dobar je izbor ako ste zabrinuti imate li dovoljno kapitala i vještina da uspijete kao vlasnik inokosnog poduzeća, te možete li držati partnere da zajedno surađuju i da svi razmišljaju i djeluju prema zajedničkim interesima, odnosno ciljevima u partnerstvima. U mnogo slučajeva korporacija je najuobičajenija struktura u svim velikim i uspješnim poduzećima. (Škrtić, 2006., p. 166)

Kada se vodi razgovor o financijskoj i zakonskoj stabilnosti pri osnivanju poduzeća i postavljanju pitanje za dugoročni rast, jedina poslovna struktura koja će se usvojiti je upravo struktura korporacije i osnivanje korporacije. Upravo zbog kompliciranosti korporacijske strukture postoje znatnog ograničenja zapisana u zakonima i ugovorima o vođenju korporacije. Korporacije plaćaju dodatni porez na profit. Za neinkorporirana poduzeća bilo koji dohodak po isplaćenim troškovima oporezuje se kao osobni dohodak. Korporacija se tretira različito od toga što je dohodak organizacije dvostruko oporezovan (najprije kao korporacijski profit, a zatim kao pojedinačni prihod po dividendi).

Kao što je bilo prije spomenuto, vlasnici korporacija preuzimaju ograničenu odgovornost za dugovanja poduzeća, i sve što mogu izgubiti ako posao krene loše, jest iznos njihove investicije.



Korporaciju vodi nadzorni odbor, a vlasnici ne moraju uopće raditi u korporaciji, mogu biti samo investitori. Ako korporacija zatreba više kapitala, može se proširiti tako da uključi druge investitore kao privatna korporacija, ili može javno izaći i prodavati dionice. U bilo kojem slučaju, ima više vlasnika ili više ulagača koji imaju pravo glasa, što znači da postoji manja kontrola od strane pravih vlasnika prema ulagačima. Dioničari zbog toga imaju veću moć kontrole nad radom nadzornog odbora. (Škrtić, 2006., p. 166-167)

Ipak, postoje određene financijske prednosti korporacija. Njihova je porezna stopa često niža nego za inokosno poduzeće ili za partnerstva. Stope variraju kako se zakoni mijenjaju, stoga bi bilo pametno provjeriti postojeću situaciju prije nego se donese odluka o odabiru strukture.

Pri osnivanju korporacije potrebno je ispuniti prijavu o inkorporiranju, koju mora kasnije odobriti država. Ona obuhvaća: (Škrtić, 2006., p. 167)

- ime korporacije
- adresa
- svrha poslovanja
- nominalna vrijednost dionica i broj dionica
- informacije o nadzornom odboru
- ime glavnog direktora
- datum nastanka korporacije

Kad je ispravu potvrdila država, sljedeći korak je usvajanje statuta. Statut društva je najvažniji akt kojim se uređuju norme kojima se moraju podvrgavati dioničari i tijela društva. Zbog svog značenja izjave osnivača o usvajanju statuta moraju se dati u obliku isprave koja se sastavlja kod javnog bilježnika, odnosno mora imati značenje javne isprave. Statut sadrži: (Škrtić, 2006., p. 167-168)

- ime tvrtke i sjedište

- predmet poslovanja

- iznos kapitala

- nominalni iznos dionica i broj

- broj članova uprave i nadzornog odbora
- vrijeme trajanja i prestanka društva.

Na kraju, sumirat ćemo osnovne prednosti i nedostatke korporacije po Nicholasu Siropolisu iz (Škrtić, 2006., p. 166-168):

#### Prednosti

1. ograničena odgovornost, (najveća prednost)
2. kontinuitet
3. lakoća prijenosa vlasništva
4. lakoća dobivanja kredite

#### Nedostatci

1. visoki početni zakonski troškovi
2. naglašena reguliranost
3. ekstenzivno izvještavanje
4. dvostruko oporezivanje.

## 5. KLASTERI

Sam pojam označuje proces unutar kojega se provodi okupljanje nečega u grupu, u skupinu, u obliku grozda, što u ekonomskom smislu znači zajedništvo u gospodarskih poslovnih ili drugih subjekata koji nastoje ostvariti zajedničke ciljeve. Djelovanje klastera ostvaruje se primjenom prihvaćenih načela te sustavnim pristupom izgradnji formalnih pravnih odnosa, uz određeno hijerarhijsko ponašanje. Na taj način ustrojen je novi oblik decentralizacije pojedinih poslovnih funkcija, što je važan preduvjet uspješnog oblikovanja klastera. Navedeni proces decentralizacije iskazuje se putem velike razine tolerancije i uz pomoć društvene zajednice, a nastaje kao odgovor na sve veće promjene u bližem ili daljem okruženju. (Škrtić, 2006., p. 277)

Po pravilu klasteri su zemljopisno koncentrirani, međusobno povezani gospodarski subjekti, kao na primjer, specijalizirani dobavljači, davatelji usluga i povezane institucije koje u određenom području putem izrade zajedničkog proizvoda predstavljaju regiju ili državu. Unutar pojedinog klaster-sustava mogu djelovati pojedine organizacijske jedinice kao samostalni profitni centri, a mogu djelovati i kao samostalne poslovne cjeline. Sve one trebaju biti tržišno okrenute, ustrojene i samostalne u obavljanju svojega poslovanja, bilo da se to odnosi na proizvodnju ili davanje usluga. Pri tome trebaju snositi odgovornost za svaki svoj poslovni uspjeh ili neuspjeh. Sve navedeno može se vrlo uspješno primjeniti na malo i srednje poduzetništvo. (Škrtić, 2006., p. 277)

U teorijskom smislu danas razlikujemo nacionalne, međunarodne i regionalne klastere. Nacionalni se klasteri formiraju na razini nacionalnih kompanija s ciljem povećanja ekonomske efikasnosti i konkurentne sposobnosti, što je od posebnog značenja za nastup na stranom tržištu. Međunarodni klasteri u uvjetima globalizacije jesu novi oblik poslovne suradnje i novi trend međunarodne ekonomije.

U povijesti klastera posebna se pozornost posvećivala kulturnim i socijalnim faktorima koji utječu na rast i razvoj gospodarskih subjekata. Smatra se da neekonomski faktori čine ključno okruženje za razvoj regionalnih klastera. Izdvojiti ćemo četiri pristupa interpretiranja procesa regionalne klasterizacije, a to su: industrijske zone, kalifornijska škola, nordijska škola i Porterov koncept industrijskog klastera. (Škrtić, 2006., p. 277)

Većina istraživanja regionalnih proizvodnih sustava od 1970-ih godina naovamo dovodila je u usku vezu industrijske organizacije, učinkovitost, povijesne i regionalne specifičnosti i sociokulturne faktore. Industrijske zone, na primjer, sadrže eksterne ekonomije, koje povezuju uspješnu proizvodnju ekstenzivnom podjelom rada unutar mreže specijaliziranih malih poduzeća. Razvoj industrijskih zona također se temelji na brojnim socijalnim i kulturnim faktorima specifičnima za pojedina područja. Postojanje obostranog povjerenja i industrijske atmosfere potrebno je za definiranje industrijske zone, a ujedno stimulira i razvoj inovacija u lokalnim poduzećima. Industrijske zone su aglomeracije u kojima se zajednice i poduzeća umrežavaju, i gdje uspjeh područja ovisi o njegovim sociokulturnim faktorima. (Škrtić, 2006.,p. 278)

*Kalifornijska škola* analizira rast novih industrijskih zona, naglašavajući vertikalnu dezintegraciju proizvodnog lanca u novom dobu fleksibilne akumulacije, koja vodi aglomeraciji poduzeća u svrhu smanjenja međusobnih transakcijskih troškova i stvaranju specijaliziranog tržišta radne snage.

*Nordijska škola* "ekonomije koja uči" ističe inovacije kao temelj očuvanja konkurentnosti poduzeća, regije ili nacije. Inovacija se definira kao kompleksni i interaktivni poduzeća, regije ili nacije. Inovacija se definira kao kompleksni i interaktivni proces učenja, naglašavajući važnost suradnje i obostranog povjerenja. (Škrtić, 2006., p 278) Učenje se, nadalje, shvaća kao lokalni proces. Različite inovativne sposobnosti među regijama rezultat su specifičnih putanja učenja u različitim institucionalnim sustavima. Upravo taktičko (neformalno) znanje teško je izolirati iz individualnog, socijalnog ili teritorijalnoga konteksta, jer je vezano za određeno područje. To je razlog zašto su informacije relativno globalno mobilne, dok znanje nije.

*Porter* smatra da poduzeća pridobijavaju konkurentsku prednost u regionalnim klasterima zbog boljeg pristupa specijaliziranim informacijama i javnim dobrima, motiviranja konkurentnosti i pridobivanja potrošača. Industrijski klaster obuhvaća poduzeća i industrije povezane vertikalno (kupac/dobavljač) ili horizontalno (zajednički potrošači, tehnologija, itd.) s glavnim igračima lociranim u jednoj državi. (Škrtić, 2006., p. 278)

## **5.1. Gospodarsko značenje klastera**

U praktičnom djelovanju sustav klastera nalazi primjenu u onim poslovnim sustavima koji u svojem djelovanju upotrebljavaju više raznih strateških tržišnih nastupa. Na taj način ostvaruje se povezivanje proizvodnih subjekata s trgovcima, proizvođačima sirovina i raznih drugih dijelova. Sve se to može preslikati na mnoga mala ili srednja poduzeća te razne vrste poduzetništva.

Drugi oblik uspješnoga korištenja klaster-sustava jest ostvarivanje znatnih poslovnih i profitnih uspjeha te veće konkurentske sposobnosti na tržištu. Poduzetnici će, unutar klastera, imati mogućnost preciznijeg planiranja proizvodnog procesa, snizivanja troškova proizvodnje, informatizacije cjelokupnog procesa te brze reakcije na promjene iz okruženja. Organizacijska struktura klaster-sustava uspješna je glede međusobne povezanosti pojedinih malih, srednjih ili velikih poduzeća, ona ostvaruju novu poslovnu filozofiju. Pri tome treba posebice istaknuti kako konkurentnost svakoga poslovnog subjekta ovisi, ponajprije, o njegovoj sposobnosti prihvaćanja novih svjetskih znanja i primjeni znanstvenih postignuća. (Škrtić, 2006.,p. 279)

Gospodarski učinci procesa klasterizacije najviše se iskazuju u povećanju proizvodnosti poduzeća unutar grozda, poticanju i upravljanju inovacijama te pronalaženju i usvajanju novih poslova kojima se proširuju i jačaju grozdovi. (Škrtić, 2006., p. 279)

## **5.2. Klasteri u funkciji razvoja malih i srednjih poduzeća**

Razvoj klastera čini ključan model tehnološke i industrijske organizacije, u prvom redu malih i srednjih poduzeća, temeljem koje ta poduzeća ostvaruju visoku razinu produktivnosti i inovativnosti i pridonose podizanju razine konkurentnosti regije u kojoj se nalaze. Udruživanjem u klastere mala i srednja poduzeća: (Škrtić, 2006., p. 280)

- Dobivaju pristup globalnom tržištu – njegovom segmentacijom mala i srednja poduzeća šire svoje tržište velikim brojem kupaca što omogućuje veliku potražnju za proizvodima i uslugama čija kakvoća i konkurentnost zadovoljavaju zahtjeve kupaca

- Postižu viši stupanj koordinacije poslovnih aktivnosti i postižu višu razinu proizvodnje nego kod pojedinačnih subjekata uključenih u klaster
- Usredotočuju se samo na one djelatnost u kojima se postižu vrhunski rezultati kvalitativno i kvantitativno
- Povećavaju produktivnost
- Povećavaju proizvodne kapacitete
- Smanjuju troškove proizvodnje, kao i ukupne troškove poslovanja
- Smanjuju troškove ulaganja u istraživanje i razvoj novih proizvoda i tehnologija
- Postižu koncentraciju proizvodnje i trgovine pri zajedničkom nastupu na domaćem i stranom tržištu, itd.

Unutar klastera konkurentnost svakoga poslovnog subjekta ovisi o njegovoj sposobnosti prihvaćanja novih svjetskih znanja te primjeni znanstvenih postignuća.

## 6. PARTNERSTVA

Partnerstvo ili ortaštvo označuje ugovorom zasnovan obvezno pravni odnos kojim se ugovorne stranke obvezuju uložiti svoj trud (rad) i/ili svoju imovinu u cijelosti ili djelomice radi postizanja nekoga zajedničkog cija. Ortaci mogu biti fizičke i pravne osobe koje se moraju dogovoriti o zajedničkom cilju ortaštva. Imovinu ortaštva čine ulozi ortaka (glavnica) te imovina stečena poslovanjem ortaštva.

Bilo koje dvije ili više osoba mogu se udružiti i stvoriti partnerstvo. Svaka od njih pristaje osigurati dio potrebnoga kapitala i rada, dijeliti neki postotak profita i dijeliti gubitke i dugove.

Na neki način partnerstva su najkompliciraniji oblik poduzeća, ali možemo reći da su ona i najpogodnija. Različiti partneri unose različite elemente u posao, uključujući financijsku podršku, ideje, stručnost, rad i druge resurse potrebne za vođenje uspješnog partnerstva. O pitanju vlasništva odlučuju sami partneri, ovisno o tome koliko je tko uložio u posao. (Škrtić, 2006., p. 163-164).

Postoje dvije važne stvari o partnerstvima: (Škrtić, 2006., p. 164)

- partneri se mogu zakonski obvezati za partnerstvo ugovorom ili nekom drugom obvezom,
- partnerstva su poduzeća s neograničenom odgovornošću.

Danas su partnerstva samo mali dio ukupne gospodarske aktivnosti. Razlog tomu je taj što partnerstva postavljaju neke nedostatke koji ih čine nepraktičnima za velike poslove. Sve donedavno partnerstva su bila neprivlačna jer su nametala neograničenu odgovornost. U uvjetima neograničene odgovornosti partneri su odgovorni za sve dugove koje je partnerstvo ugovorilo. Posjedujete li 1 posto partnerstva i posao propadne, bit ćete pozvani da platite 1 posto računa. Međutim, ako vaši partneri ne mogu platiti ostatak, vi ćete biti pozvani da platite sve dugove makar morali prodati svoje dragocjeno vlasništvo da biste to učinili. Osim u nekoliko sektora koji uključuju poslovanje nekretninama i savjetovanja, partnerstva su nezgodna za upravljanje i manje su važna od korporativnog oblika organizacije u većini poslova. (Samuelson et al, 19. izdanje, p. 120).

Prednosti prema Škrtić (2006., p.165.):

1. veći izbor talenata
2. veći ulog novca
3. lakoća osnivanja
4. moguće porezne pogodnosti

Nedostatci:

1. neograničena odgovornost
2. pomanjkanje kontinuiteta
3. teškoća prijenosa vlasništva
4. mogućnost prisilne likvidacije

U osnovi Zakon o trgovačkim društvima (NN 111/1993) poznaje nekoliko tipova partnera:

- aktivan partner - onaj koji je aktivno uključen u posao s ostalim partnerima i poznat je javnosti
- neaktivan partner - onaj koji usprkos tomu što nije aktivno uključen u posao poznat je javnosti kao partneru poduzeću
- tihi partner - onaj koji ne posluje u poduzeću i može biti poznat javnosti kao partner, ali je samo ulagač
- skriveni partner - onaj koji je za razliku od tihog aktivan, ali nepoznat javnosti; ako se ne krše neke zakonske ili etične odredbe, nema ništa loše u postojanju skrivenog partnera i ako je njegov identitet poznat ostalim zakonskim partnerima
- tajni partner - partner koji se smatra neaktivnim i ne treba biti poznat javnosti
- potpartner (niži partner) i ograničeni partner - dvije različite klasifikacije, ali oba sudjeluju u poslovanju manje nego pravi partneri.

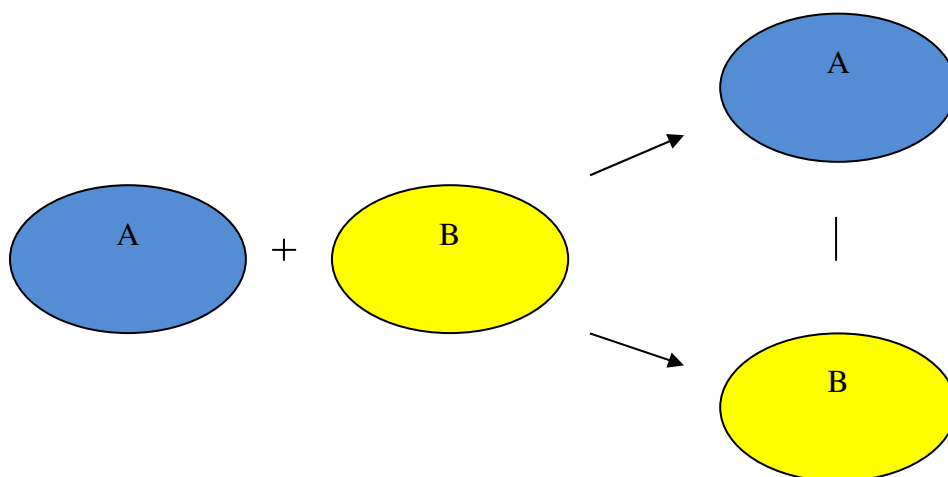


## 7. SPAJANJA I PREUZIMANJA

Spajanja i preuzimanja poduzeća, kao dio strategije rasta u fokusu su istraživanja brojnih znanstvenika i konzultanata još od kraja devetnaestog stoljeća. Aktivnosti spajanja i preuzimanja poduzeća su se odvijale u "valovima", tj. njihov intenzitet je nekad bio jači odnosno slabiji. U postojećoj literaturi identificirano je šest "valova" spajanja i preuzimanja. Svaki od njih je imao zasebne karakteristike razlikujući se prema motivima za spajanja i preuzimanja kao i razlozima smanjenja tih aktivnosti u određenom trenutku. Opće prihvaćeno mišljenje je da se aktivnosti spajanja i preuzimanja poduzeća smanjuju kada je gospodarstvo u recesiji, a povećavaju u razdobljima gospodarskog oporavka. Na intenzitet spajanja i preuzimanja poduzeća također utječe dostupnost kreditnog financiranja, razvijenost tržišta kapitala, zakonska regulativa i tehnološki šokovi.

Preuzimanje se odnosi na kupnju kontrolnog interesa poduzeća "A" u poduzeću "B". Kontrolni interes predstavlja kupnju više od 50% dionica s pravom glasa poduzeća "B". ([http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski\\_procesi\\_Davor\\_Filipovi.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski_procesi_Davor_Filipovi.pdf), 07.09.2015.)

**Slika 1. Preuzimanje poduzeća**



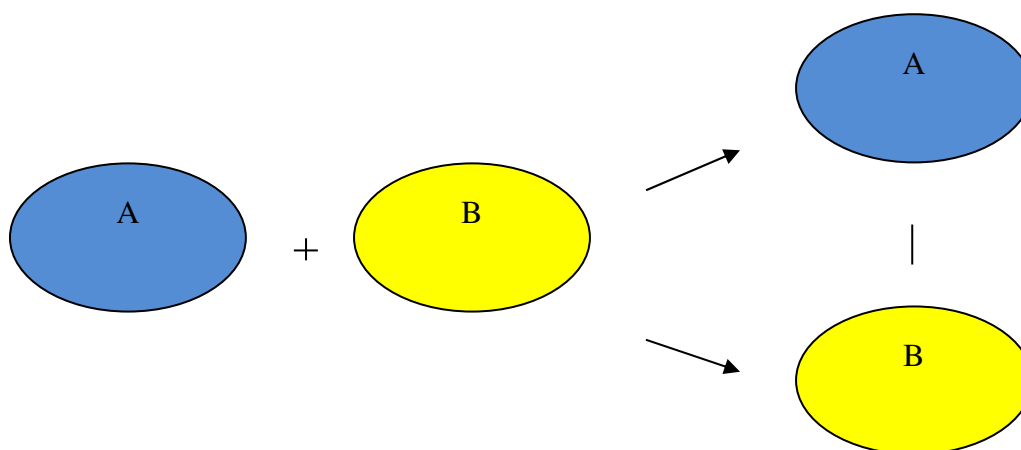
Izvor: ([http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski\\_procesi\\_Davor\\_Filipovi.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski_procesi_Davor_Filipovi.pdf), 07.09.2015. )

U većini slučajeva sredstvo plaćanja kontrolnog interesa je novac, dionice poduzeća "A" ili kombinacija novca i dionica. Poduzeće preuzimatelj je obično veće od poduzeća koje se kupuje. Preuzeto poduzeće postaje sastavni dio veće i tržišno jače kompanije. Preuzeto poduzeće gubi poslovnu samostalnost na način da umjesto svoje dotadašnje strategije provodi strategiju poduzeća koje ga je preuzelo. U praksi su poznate situacije u kojima manje poduzeće kupuje veće kako bi dobilo pristup novim tržištima i novim izvorima financiranja. ([http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski\\_procesi\\_Davor\\_Filipovi.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski_procesi_Davor_Filipovi.pdf), 07.09.2015.)

### Razlika između preuzimanja i pripajanja:

Prema Zakonu o trgovačkim društvima (NN 68/13) o pripajanju jednog ili više dioničkih društava nekom drugom dioničkom društvu govori se kada dioničko društvo ili više njih prenesu cijelu svoju imovinu (imovinu pripojenih društava) drugome društvu (društvu preuzimatelju) u zamjenu za dionice toga društva.

**Slika 2. Pripajanje poduzeća**



Izvor: ([http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski\\_procesi\\_Davor\\_Filipovi.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski_procesi_Davor_Filipovi.pdf), 07.09.2015.)

U stranoj i domaćoj literaturi, kao i u poslovnom svijetu engleski termini takeover i acquisition često se koriste kao istoznačnice. Neovisno o tome što ne postoji opipljiva razlika

između ta dva termina, blaga distinkcija ogleda se u tome što se termin takeover koristi kako bi se označilo neprijateljsko preuzimanje u kojem se poduzeće-meta opire preuzimanju, dok se termin acquisition više koristi za preuzimanja koja imaju prijateljski karakter. ([http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski\\_procesi\\_Davor\\_Filipovi.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski_procesi_Davor_Filipovi.pdf), 07.09.2015.)

**Prijateljsko preuzimanje** je ono preuzimanje u kojemu se menadžment poduzeća-mete ne opire preuzimanju i mišljenja je da je preuzimanje dobar izbor za sve vlasnike poduzeća. U toj situaciji menadžment poduzeća-mete, nakon dogovora o prodaji dionica s preuzimateljem, obavještava vlasnike o prodaji te im preporuča da svoje dionice prodaju preuzimatelju. Najčešće su vlasnici zamoljeni da dionice transferiraju na određenu financijsku instituciju zajedno s punomoći temeljem koje se njihove dionice prenose na preuzimatelja. Od preuzimatelja se očekuje da dioničarima poduzeća-mete ponudi veću cijenu za dionice od one tržišne. Višak ponuđene cijene u odnosu na cijenu dionice prije preuzimanja naziva se premija za preuzimanje ili akvizicijska premija. Preuzimatelj kupnju dionica poduzeća-mete obično obavlja putem javne ponude gdje s dioničarima poduzeća-mete najčešće komunicira putem sredstava javnog priopćavanja. Poduzeće-meta može se odlučiti za otkup vlastitih dionica putem javne ponude, a takva javna ponuda naziva se self-tender offer. Javna ponuda za preuzimanje dionica, koja je u slučaju prijateljskog preuzimanja rezultat dogovora menadžmenta poduzeća-mete i preuzimatelja, koristi se i u slučaju neprijateljskog preuzimanja. ([http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski\\_procesi\\_Davor\\_Filipovi.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski_procesi_Davor_Filipovi.pdf), 07.09.2015.)

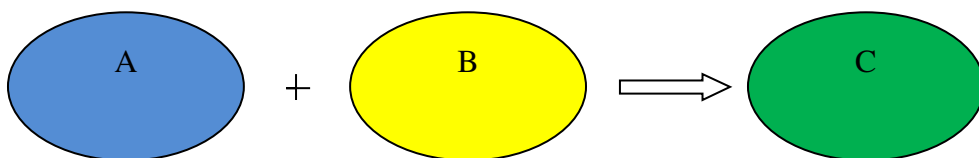
**Neprijateljsko preuzimanje** je ono preuzimanje u kojemu se menadžment poduzeća-mete suprotstavlja preuzimanju i mišljenja je da preuzimanje nije dobar izbor za sve vlasnike poduzeća. Pri neprijateljskom preuzimanju ne postoji dogovor između menadžmenta poduzeća-mete i preuzimatelja, a menadžment preuzimatelja pokušava kupiti dionice poduzeća-mete izravno od dioničara putem neprijateljske javne ponude na taj način zaobići menadžment poduzeća-mete. Preuzimanje se može okarakterizirati kao neprijateljsko ako menadžment poduzeća-mete odbije ponudu za preuzimanje, a preuzimatelj ustraje u nastojanju da preuzme poduzeće-metu te u slučaju kada menadžment preuzimatelja krene u preuzimanje bez obavještavanja menadžmenta poduzeća-mete (posljedice – smjena menadžmenta).

Suvremeni poslovni svijet poznaje dva tipa preuzimatelja: ([http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski\\_procesi\\_Davor\\_Filipovi.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski_procesi_Davor_Filipovi.pdf), 07.09.2015. )

- strateški preuzimatelj - preuzimatelj koji kupuje poduzeće-metu kako bi proširio postojeće poslovanje ili je poslovanje poduzeća-mete komplementarno njegovom postojećem poslovanju,
- preuzimatelj investitor - kupuje poduzeće-metu u cilju podizanja njene vrijednosti i ponovne prodaje

**Spajanja** (engl. merger) predstavljaju udruživanje dvaju ili više poduzeća. Prilikom spajanja od dvaju ili više poduzeća nastaje novo poduzeće, a prije samostalna poduzeća prestaju postojati.

**Slika 3. Spajanja poduzeća**



Izvor: ( [http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski\\_procesi\\_Davor\\_Filipovi.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski_procesi_Davor_Filipovi.pdf),  
07.09.2015.)

Sukladno teorijskim spoznajama na postupak spajanja se, u pravilu, odlučuju egalitarna poduzeća u cilju formiranja nove organizacije s naglaskom na zadržavanje najbolje poslovne prakse svih sudionika postupka udruživanja. Spajanja uvijek karakterizira dobrovoljnost svih sudionika takvog postupka, a obično se financiraju zamjenom dionica. U praksi se najčešće dva poduzeća udružuju u novi poslovni subjekt. Omjeri zamjene ovise o tržišnim cijenama

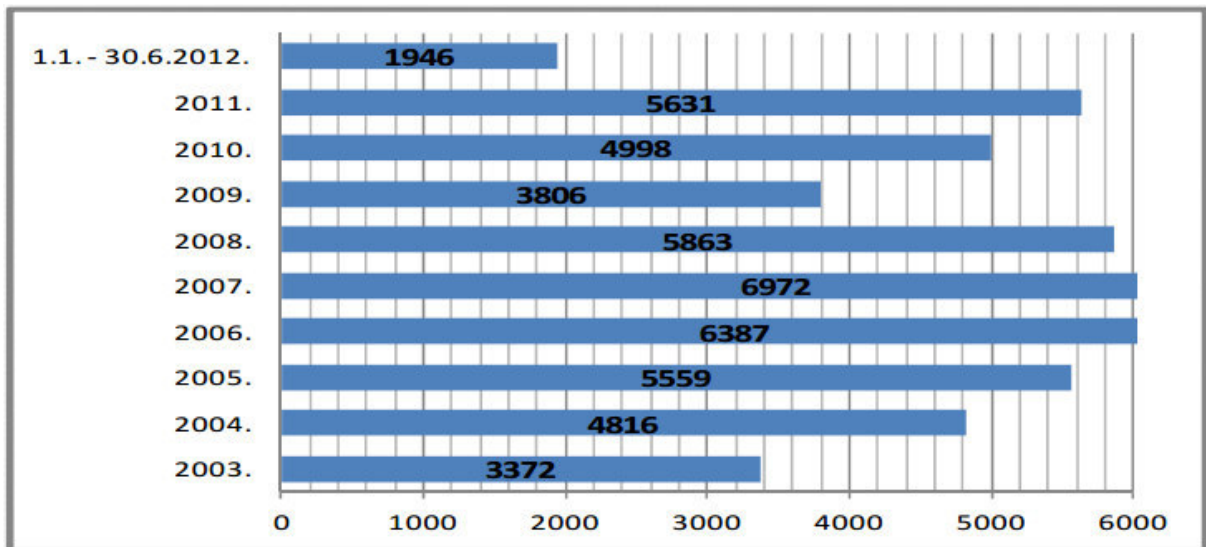
oba poduzeća. Ime novonastalog poslovnog subjekta najčešće uključuje oba imena do tada samostalnih kompanija.

Spajanja i preuzimanja su se odvijala u "valovima". Početak **prvog vala** spajanja i preuzimanja krajem devetnaestog stoljeća u Americi karakterizirale su velike tehnološke promjene, ekonomska ekspanzija i inovacije u industrijskim procesima. U literaturi se taj val često naziva i "veliki val" jer ga je obilježila horizontalna konsolidacija proizvodnih poduzeća. Nobelovac George Stigler ističe kako je glavni motiv za spajanja i preuzimanja poduzeća tijekom prvog vala bilo kreiranje monopola. U tom je razdoblju više od 1.800 poduzeća nestalo kao posljedica konsolidacije, a nastale su neke od najvećih američkih korporacija poput General Electric-a, Eastman Kodak-a, American Tobacco-a i DuPont-a. Prvi svjetski rat je utjecao na smanjivanje aktivnosti spajanja i preuzimanja poduzeća. ([http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski\\_procesi\\_Davor\\_Filipovi.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski_procesi_Davor_Filipovi.pdf), 07.09.2015.) **Sljedeći val** započeo je 1920. godine i bio je obilježen ekonomskim rastom i snažnim razvojem tržišta kapitala. Taj val specifičan je po tome što u pojedinim industrijama više nije dominirala jedna korporacija nego dvije ili više korporacija. Većina spajanja i preuzimanja dogodila se između manjih poduzeća koja su ostala izvan monopola nastalih u prvom valu. Za razliku od prvog vala, drugi val spajanja i preuzimanja poduzeća imao je za posljedicu stvaranje oligopola. U tom razdoblju, kao posljedica spajanja i preuzimanja poduzeća nestalo je otprilike 12.000 poduzeća, a završetak tog vala uzrokovao je slom tržišta kapitala 1929. godine. Globalna depresija u sljedećim godinama rezultirala je bankrotom velikog broja korporacija nastalih za vrijeme drugog vala. ([http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski\\_procesi\\_Davor\\_Filipovi.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski_procesi_Davor_Filipovi.pdf), 07.09.2015.) **Treći val** spajanja i preuzimanja započeo je krajem 1950. godine i trajao je gotovo dva desetljeća. U odnosu na prvi i drugi val, taj val su obilježila spajanja i preuzimanja koja nisu bila velika, a njihov motiv bio je rast putem nepovezane diversifikacije. Rast putem nepovezane diversifikacije rezultirao je nastankom konglomerata. Gradeći konglomerate poduzeća su pokušala iskoristiti prilike za rast kroz poslovanje na novim tržištima koja nisu povezana sa njihovim primarnim djelatnostima. Treći val završio je 1973. godine kao posljedica naftne krize koja je svjetsku ekonomiju gurnula u recesiju. ([http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski\\_procesi\\_Davor\\_Filipovi.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski_procesi_Davor_Filipovi.pdf), 07.09.2015.) Oporavak tržišta kapitala u Americi početkom 1981. godine nakon izlaska iz globalne recesije značio je i početak **četvrtog vala** spajanja i preuzimanja poduzeća. Početak četvrtog vala spajanja i preuzimanja koincidirao je s deregulacijom financijskog sektora,

kreiranjem novih financijskih instrumenata i novih tržišta (primjerice tržišta junk obveznica), kao i tehnološkim napretkom u elektronskoj industriji. Mnoge transakcije financirane su velikim udjelom duga prilikom preuzimanja, a sama preuzimanja često su provodili menadžeri već kupljenog poduzeća. Osim preuzimanja od strane menadžera, taj val pratila je i pojava fondova rizičnog kapitala koji su preuzimanja poduzeća, kao i menadžeri poduzeća, financirali putem poluge. U literaturi se kao glavni motiv tog vala spajanja i preuzimanja navodi neučinkovitost konglomerata stvorenih u prethodnom valu spajanja i preuzimanja. Neučinkoviti konglomerati zahtijevali su restrukturiranje koje je uglavnom provedeno na način da bi se kupljena poduzeća raskomadala i to prodajom svih dijelova koji nisu imali dodirnih točaka s osnovnom djelatnošću poduzeća. Kao i kod prethodnih valova, četvrti val završio je slomom tržišta kapitala u Americi 1987. godine. ([http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski\\_procesi\\_Davor\\_Filipovi.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski_procesi_Davor_Filipovi.pdf), 07.09.2015.)

**Peti val** spajanja i preuzimanja započeo je 1993. godine zajedno sa globalizacijskim procesima, tehnološkim inovacijama, privatizacijama, te snažnim procvatom financijskih tržišta. Taj val je važan po tome što je bio jako velik i geografski izrazito disperziran s naglašenom internacionalnom dimenzijom. Za razliku od prijašnjih valova, po prvi put je intenzitet transakcija spajanja i preuzimanja poduzeća u Europi dosegao onaj iz SAD-a i Velike Britanije. Uvođenje eura kao službene valute Europske unije, kako literatura sugerira, potaklo je europska poduzeća da intenzivnije participiraju u procesima spajanja i preuzimanja. Peti val je obuhvatio veliki broj prekograničnih spajanja i preuzimanja jer su poduzeća vidjela priliku za rast kroz participaciju na globalnim tržištima. Taj val također karakteriziraju aktivnosti spajanja i pripajanja poduzeća na području Azije, a kao glavni uzrok njegova završetka ističe se slom tržišta kapitala u Americi 2000. godine uzrokovan propadanjem tzv. Dotcom kompanija. ([http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski\\_procesi\\_Davor\\_Filipovi.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski_procesi_Davor_Filipovi.pdf) 07.09.2015.)

Slika 4. Spajanje i pripajanje poduzeća EU od 2003. do 30.06.2012.



Izvor: ( [http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski\\_procesi\\_Davor\\_Filipovi.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski_procesi_Davor_Filipovi.pdf),  
07.09.2015.)

## 7.1. Integracije

Integracija je spajanje dvaju društava na produktivan način. I dok se svaka integracija razlikuje, brojna načela su primjenjiva na gotovo sve integracijske aktivnosti, a vrte se oko središnjeg pitanja: gdje zapravo trebate integrirati operativno poslovanje kako pojedinačni subjekt ne bi nastavio raditi posebno? Odgovor leži u skupu načela odlučivanja koja ćemo grupirati u četiri glavne kategorije: (Harding et al, 2004., p. 107.)

**1. Plan preuzimanja vlasništva.** U idealnim uvjetima, akviziteri bi trebali planirati preuzimanje vlasništva i pokretanje svojih integracijskih projekcija mjesecima prije javnog objavljivanja posla. Najteže integracijske odluke bit će vezane za ljude: biranje najdarovitijih osoba iz svakog društva, selektiranje rukovodećeg tima i razmišljanje o tome tko ostaje, a tko mora otići.

**2. Integrirajte brzo ondje gdje je važno.** Integracija na više mjesta istodobno nije praktična ili efektivna. Da, brzina je najvažnije, ali vi se morate fokusirati na prava pitanja. Izbirljivost

oko onoga gdje integrirate najbolji je način umanjivanja poteškoća i izvlačenja vrijednosti. Naposljetku, opseg integracije bi trebao biti odraz investicijske postavke. U nekom područjima integriranje može biti kontraproduktivno – trenutačno i čak dugoročno.

**3. Stavite kulturu u vrh plana vašeg upravljanja.** Lideri fuzioniranih društava moraju preraditi svoju korporacijsku kulturu na način koji je u skladu s investicijskom postavkom. Veliki poslovi zahtijevaju više kulturnog integriranja nego oni koji su razmjerno manji. Bez obzira koji put odabrali. Morate koristiti čvrstu taktiku – ustroj organizacije, naknadne stimulacije i zajednički sustav odlučivanja – kod kulturne integracije.

**4. Održavajte vatrenu snagu osnovnog poslovanja.** Čak i kada ste isplanirali preuzimanje vlasništva, pravilno usmjerili integracijske projekte i posvetili punu pažnju kulturnim pitanjima, fuzije mogu upotrijebiti gravitacijsku silu na zaposlenike. Mnogi od vaših najpametnijih i najambicioznijih mladih menadžera opazit će planiranje integracije i vidjeti tim za upravljanje kao strateško mjesto gdje bi voljeli vidjeti sebe i gdje će se željeti uključiti. Ali, najbolji akviziteri potkrepljuju prva tri načela uspješne integracije držanjem linijskog menadžmenta fokusiranog na 'čuvanje trgovine'.

### **7.1.1. Horizontalne integracije**

Odluka o sudjelovanju poduzeća u horizontalnim integracijama, tj. spajanjima i preuzimanjima u istoj industriji može se promatrati kroz prizmu povećanja profitabilnosti udruživanjem odnosno kupovinom imovine i drugih resursa (ljudskog kapitala, know-how-a i sl.) dotadašnjih konkurenata. Povećanje profitabilnosti kroz horizontalne integracije najčešće je posljedica: ([http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski\\_procesi\\_Davor\\_Filipovi.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski_procesi_Davor_Filipovi.pdf), 07.09.2015.)

1. smanjenja operativnih troškova
2. povećanja diferencijacije proizvoda
3. smanjenja konkurencije u industriji u kojoj posluje
4. povećanja pregovaračke snage u odnosu na kupce i dobavljače



Smanjenje operativnih troškova: ([http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski\\_procesi\\_Davor\\_Filipovi.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski_procesi_Davor_Filipovi.pdf), 07.09.2015.)

- Horizontalna integracija pridonosi povećanju ekonomije obujma, što za posljedicu ima smanjenje operativnih troškova
- Postizanje ekonomije obujma je od iznimne važnosti u industrijama koje karakteriziraju visoki fiksni troškovi. U telekomunikacijskoj industriji fiksni troškovi izgradnje bežične mreže su jako visoki, što implicira dugi rok povrata takve investicije – potreban je veliki broj korisnika kako bi se smanjili fiksni troškovi
- Visoki fiksni troškovi karakteriziraju i farmaceutsku industriju - fiksni troškovi razvijanja prodajne mreže u cijeloj zemlji su vrlo visoki i farmaceutska poduzeća moraju imati veliku ponudu lijekova ako žele efikasno koristiti svoju prodajnu mrežu.
- Koristeći horizontalne integracije poduzeće može dodatno sniziti operativne troškove tako što će eliminirati dvostruke korporativne urede, odjele prodaje i drugih funkcija koje se preklapaju.

Povećanje diferencijacije proizvoda: ([http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski\\_procesi\\_Davor\\_Filipovi.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski_procesi_Davor_Filipovi.pdf), 07.09.2015.)

Horizontalne integracije mogu, uz ostalo, utjecati na povećanje profitabilnosti ako takvi integracijski procesi rezultiraju i diferencijacijom proizvoda. U tom slučaju poduzeće može kombinirati proizvodne linije spojenog odnosno preuzetog poduzeća kako bi se klijentima ponudio širi spektar proizvoda koji se mogu grupirati.

Grupiranje proizvoda uključuje ponudu nekoliko proizvoda kao jedan kombinirani proizvod. Na taj način se, iz perspektive kupaca, povećava vrijednost proizvodne linije poduzeća, budući da je cijena koju plate za komplet proizvoda u pravilu niža od one koju bi platili kada bi kupovali svaki proizvod posebno. Kao primjer vrijednosti koju može stvoriti grupiranje proizvoda često se ističe Microsoft Office, kabelska televizija, restorani brze hrane.

Smanjenje konkurencije i povećanje pregovaračke snage u odnosu na kupce i dobavljače: ([http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski\\_procesi\\_Davor\\_Filipovi.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski_procesi_Davor_Filipovi.pdf), 07.09.2015.)

Preuzimanje ili spajanje s konkurentima pomaže da se eliminira višak proizvodnih kapaciteta - smanjenjem viška proizvodnih kapaciteta horizontalne integracije kreiraju povoljnije poslovno okruženje u kojem se cijene mogu stabilizirati ili eventualno povećati. Poduzeće može razmisliti o povećanju cijena svojih proizvoda budući da kupci imaju manje izbora u kupnji proizvoda od drugih dobavljača. Kada se nađe u poziciji da ima mogućnost povećati cijene proizvoda ili usluga svojim kupcima ili smanjiti nabavne troškove, evidentno je da je tada poduzeće povećalo svoju tržišnu snagu.

Razlozi izostanka sinergijskih učinaka: ([http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski\\_procesi\\_Davor\\_Filipovi.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski_procesi_Davor_Filipovi.pdf), 07.09.2015.)

- "sudari" različitih korporativnih kultura,
- odljev menadžerskog kadra kada se radi o neprijateljskom preuzimanju,
- tendencija menadžera da precijene potencijalne koristi spajanja i preuzimanja, a podcijene probleme koji bi mogli proizaći iz tih transakcija,
- pogreške u procjeni vrijednosti poduzeća koje se preuzima (precijeniti vrijednost poduzeća koje se kupuje kao i potencijalne sinergijske efekte).
- donošenje odluka o preuzimanjima na temelju nerealnih procjena vrijednosti poduzeća, vjerujući da tržište ne reflektira punu vrijednost poduzeća, često se objašnjava arogancijom menadžera koji su uključeni u procese spajanja i preuzimanja.

Donošenje odluka o preuzimanjima na temelju nerealnih procjena vrijednosti poduzeća, vjerujući da tržište ne reflektira punu vrijednost poduzeća, često se objašnjava arogancijom menadžera koji su uključeni u procese spajanja i preuzimanja.

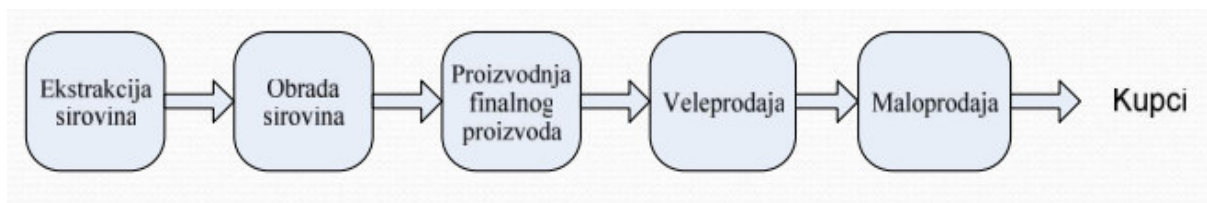
### **7.1.2. Vertikalne integracije**

Vertikalnim integracijama poduzeća ulaze u nove industrije u cilju povećanja dugoročne profitabilnosti. Ulaskom u nove industrije poduzeća pokušavaju "dodati

vrijednost" ključnim proizvodima koje proizvode i prodaju, budući da se ulaskom u nove industrije u pravilu smanjuju troškovi njihove proizvodnje.

Vertikalne integracije se mogu promatrati kao dio razvojnih strategija usmjerenih na ostvarivanje djelomične ili potpune kontrole u ukupnom lancu vrijednosti.

**Slika 5. Pojednostavljeni lanac  
vrijednosti**



Izvor: ([http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski\\_procesi\\_Davor\\_Filipovi.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski_procesi_Davor_Filipovi.pdf), 07.09.2015.)

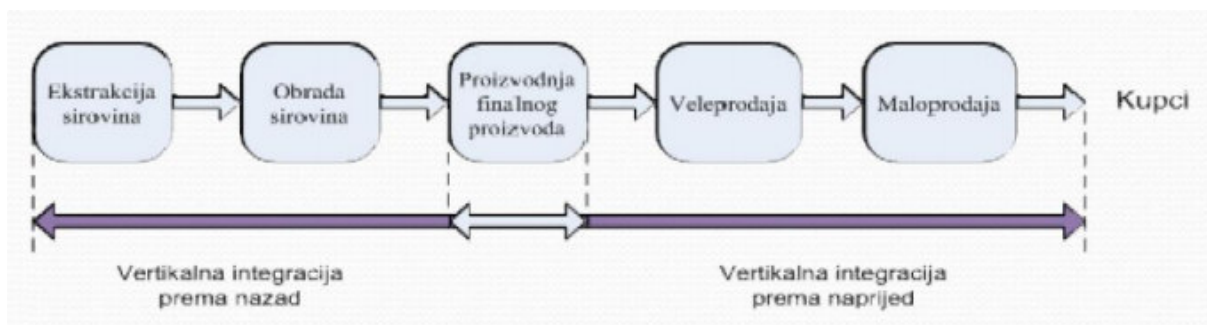
Uzimajući u obzir industrijski lanac vrijednosti poduzeće se može odlučiti za vertikalnu integraciju "prema nazad" (engl. Backward vertical integration) ili "prema naprijed" (engl. forward vertical integration).

**Vertikalna integracija prema nazad** je takav tip integracije kod kojeg poduzeće koje pokreće integraciju priključuje sebi poduzeća s fazama proizvodnje koje prethode njegovoj proizvodnji. Poduzeća koja se integriraju vertikalno prema nazad ulaze u industrije koje proizvode inpute za proizvodnju ključnih proizvoda. Poduzeća se odlučuju za vertikalnu integraciju kako bi proizvela neke od proizvoda jeftinije nego što ih mogu kupiti na tržištu. ([http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski\\_procesi\\_Davor\\_Filipovi.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski_procesi_Davor_Filipovi.pdf), 07.09.2015.)

**Vertikalnu integraciju prema naprijed** karakterizira ulazak u industrije koje koriste, distribuiraju ili prodaju proizvode poduzeća. To je takav tip integracije kod kojeg poduzeće priključuje proizvodne faze koje slijede nakon njegove proizvodnje. Primjeri vertikalno integriranih poduzeća: ([http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski\\_procesi\\_Davor\\_Filipovi.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski_procesi_Davor_Filipovi.pdf), 07.09.2015.)

- IBM (kako bi proizvodio što kvalitetnije dijelove za svoje kompjutere IBM je ušao u industrije koje proizvode mikroprocesore i diskovne jedinice - uz to, vertikalnu integraciju prema naprijed IBM je ostvario izgradnjom funkcija u lancu vrijednosti neophodnih za poslovanje u industrijama kompjuterskih programa i konzultantskih usluga u IT sektoru).
- Apple Computer (ušao u maloprodaju osnivanjem vlastitih prodavaonica kako bi prodavao kompjutere i kasnije nove proizvode poput iPod-a i iPhone-a).
- INA (integrirala aktivnosti istraživanja naftnih polja, proizvodnje naftnih derivata te njihove distribucije i maloprodaje).

**Slika 6. Vertikalna integracija prema nazad i prema naprijed**



Izvor: ([http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski\\_procesi\\_Davor\\_Filipovi.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski_procesi_Davor_Filipovi.pdf), 07.09.2015.)

Obično se kao razlozi za vertikalno integriranje poduzeća navode: ([http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski\\_procesi\\_Davor\\_Filipovi.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski_procesi_Davor_Filipovi.pdf), 07.09.2015.)

1. Izgradnja barijera za ulazak konkurencije u industriju u kojoj posluju,
2. Olakšavanje ulaganja u specijaliziranu imovinu koja je usmjerena povećanju efikasnosti poslovanja,
3. Zaštita kvalitete proizvoda.

Vertikalnom integracijom prema nazad poduzeća stječu kontrolu nad izvorom ključnih resursa, a vertikalnom integracijom prema naprijed stječu kontrolu nad distribucijskim kanalima. Na taj način poduzeća mogu izgraditi ulazne barijere za nove konkurente u industriji. U mjeri u kojoj je strategija vertikalne integracije efikasna limitira se konkurencija omogućavajući poduzeću da zaračunava više cijene i ostvaruje veći profit nego u situaciji kada ne bi bilo ulaznih barijera za konkurenciju. Početak korištenja strategije vertikalne integracije datira još iz 30ih godina prošloga stoljeća. ([http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski\\_procesi\\_Davor\\_Filipovi.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski_procesi_Davor_Filipovi.pdf), 07.09.2015.)

Ulaganja u specijaliziranu imovinu:

Specijalizirana imovina može se definirati kao alat za kreiranje vrijednosti dizajniran s ciljem obavljanja seta specifičnih aktivnosti čiji je potencijal stvaranja vrijednosti znatno niži od njegove alternativne upotrebe (dio opreme koji se koristi za proizvodnju samo jedne vrste proizvoda, znanja i vještine koje osoba ili poduzeće stječe kroz rad i iskustvo). Poduzeća investiraju u specijaliziranu imovinu iz razloga što im ta imovina omogućava da uspješnije diferenciraju proizvode u odnosu na konkurenciju. Ulaganje u specijaliziranu opremu, kao jedan od oblika ulaganja u specijaliziranu imovinu, može utjecati na smanjenje proizvodnih troškova i povećanje kvalitete proizvoda. Postavlja se pitanje zašto se poduzeće treba vertikalno integrirati kako bi investiralo u specijaliziranu imovinu kada neko drugo poduzeće može obavljati tu funkciju umjesto njega? (primjer automobilske industrije).

Zaštita kvalitete proizvoda:

Štiteći kvalitetu proizvoda poduzeće se vertikalnom integracijom može diferencirati u svom osnovnom području poslovanja. Znajući da se mogu pouzdati u kvalitetu proizvoda kupci su spremni platiti više. Zaštitu kvalitete proizvoda poduzeće može ostvariti i vertikalnom integracijom prema naprijed. Vlasništvo nad prodajnim centrima može biti neophodno za uspješno poslovanje u situaciji kada poduzeće prodaje kompleksne proizvode za koje se moraju poštivati posebni standardi za njihovo servisiranje. ([http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski\\_procesi\\_Davor\\_Filipovi.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski_procesi_Davor_Filipovi.pdf), 07.09.2015.)

### 7.1.3. Alternativni oblici integracija

Najrasprostranjeniji alternativni oblici integracija uključuju strateške saveze (engl. strategic alliances) i zajednička ulaganja (engl. joint venture). **Strateški savez** je koalicija poduzeća koja za cilj ima jačanje tržišne pozicije i poboljšanje rezultata poslovanja. To je sporazum između dva ili više poduzeća koji se odnosi na zajednički posao i/ili podjelu resursa radi ostvarivanja zajedničke koristi. ([http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski\\_procesi\\_Davor\\_Filipovi.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski_procesi_Davor_Filipovi.pdf), 07.09.2015.)

Specifičnosti strateških saveza u odnosu na spajanja i preuzimanja:

Razlika u načinu upravljanja odnosno kontrole jer se spajanjem stvara nova organizacijska struktura s unificiranom kontrolom i upravljanjem, dok savezi stvaraju strukturu sa zajedničkom, podijeljenom kontrolom koja često otežava posao zbog internih konflikata partnera. Poduzeća u strateškom savezu ujedinjuju snage zbog zajedničkih ciljeva, ne gubeći stratešku neovisnost i ne napuštajući svoje posebne poslovne interese kao što je to slučaj kod spajanja i preuzimanja. Iako nije pravilo, strateški savezi su češći u dinamičnim, razvojno orijentiranim i rizičnijim industrijama s obzirom da pojedinačno poduzeće rijetko kada ima sve resurse i znanja potrebne za razvoj novih proizvoda i tehnologija, dok su spajanja i preuzimanja karakteristična za statične i saturirane industrije. Motivi: financijski, smanjenje rizika, razmjena znanja i tehnologija, tržišna ekspanzija, smanjivanje prijetnji jakog suparnika, povećanje kredibiliteta poduzeća i dr. ([http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski\\_procesi\\_Davor\\_Filipovi.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski_procesi_Davor_Filipovi.pdf), 07.09.2015.)

**Zajedničko ulaganje** je formalizirani strateški savez dvaju ili više poduzeća s trima ključnim obilježjima: ([http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski\\_procesi\\_Davor\\_Filipovi.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski_procesi_Davor_Filipovi.pdf), 07.09.2015.)

1. partneri stvaraju novi odvojeni, poslovni i pravni entitet,
2. vlasništvo tog entiteta je zajedničko (ponekad s podjednakim udjelima, a ponekad s većim udjelima jednog od partnera),
3. novim entitetom upravlja zaseban menadžerski tim.

Zajednička ulaganja se odabiru kada je potreban visoki stupanj predanosti i nadzora, uz nužno smanjivanje strateške fleksibilnosti.

Dugoročnost saveza će biti vjerojatnija ako je riječ o savezu s dobavljačima ili distributerima te ako saveznici smatraju kako je nastavak suradnje u zajedničkom interesu, primjerice zbog novih prilika za učenje. Veliki udio neuspješnih saveza je najčešće posljedica različitih ciljeva i prioriteta, nesposobnosti rada u savezu, promjenjivih vanjskih uvjeta kojima se gubi svrha saveza, razvoja atraktivnijih tehnoloških mogućnosti te tržišnog rivalstva među saveznicima. Navedeno upućuje kako su savezi razuman izbor za pomoć poduzećima u smanjenju korporativnih nedostataka, ali vrlo rijetko se potvrđuju kao strateška opcija ostvarivanja dugoročne održive konkurentske prednosti. ([http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski\\_procesi\\_Davor\\_Filipovi.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski_procesi_Davor_Filipovi.pdf), 07.09.2015.)

#### 7.1.4. Karteli

Kartel je formalni sporazum između tržišnih takmaca čija je svrha ograničavanje ili potpuno isključivanje tržišnog natjecanja između sudionika sporazuma s ciljem da povećanjem cijena ostvare dodatni, znatno povećani profit. U najširem je smislu kartel jedan od oblika koluzije. Karteli u pravilu nastaju na tržištu na kojem postoji oligopol. U teoriji se stoga takva situacija naziva kooperativni oligopol. (<http://limun.hr/main.aspx?id=518486>, 04.09.2015.)

Razlikujemo dvije osnovne vrste kartela: (<http://limun.hr/main.aspx?id=518486>, 04.09.2015.)

**Javni karteli** jesu karteli u kojima države utvrđuju pravila koja se odnose na cijene, obujam proizvodnje i sl. Primjeri za to su izvozni karteli, tzv. shipping conferences i depresijski karteli. Ovdje još spadaju krizni karteli i međunarodni karteli.

Za razliku od javnih kartela čiji su postojanje i uvjeti djelovanja obznanjeni i javnosti poznati, **privatni karteli** rezultat su tajnog sporazuma poduzetnika na temelju kojega samo njegovovi članovi ostvaruju određene uzajamne koristi. Njihovo postojanje nije poznato javnosti, a vjerojatnost da se za njih sazna vrlo je mala. Najteži oblik privatnih kartela su tzv. goli karteli.

Riječ je o takvim sporazumima poduzetnika koji ne sadrže baš nikakve prokompetitivne odredbe koje bi ih činile barem djelomično dopuštenima. Ti sporazumi nisu čak niti prikriveni («odjeveni») unošenjem nekih prividno prokompetitivnih odredaba koje bi barem stvarale privid o njihovoj dopuštenosti. (<http://limun.hr/main.aspx?id=518486>, 04.09.2015.)

Članovi kartela nalaze se u položaju uzajamne ovisnosti, utemeljenom na načelu “konkurenti su naši prijatelji – potrošači su naši neprijatelji“. Oni moraju uskladiti svoje odluke i djelovanja, budući da odluka jednog člana, izravno utječe na odluke ostalih. Iako su članovi kartela zbog ostvarivanja dodatnog profita, izrazito motivirani za održavanje usklađenog djelovanja, takva udruženja poduzetnika imaju i svoje slabosti. Naime, između članova ipak postoji određeni stupanj “konkurencije“, odnosno želja za ostvarivanjem još većih profita od onih koji proizlaze iz dogovora s drugim članovima. Stoga će za uspjeh nekog kartela od presudne važnosti biti mogućnost da članovi utvrde je li netko prekršio sporazum, to da se prekršitelj sankcionira. Kako je to u praksi vrlo teško ostvarivo, karteli se najčešće nakon nekog vremena raspadnu. (<http://limun.hr/main.aspx?id=518486>, 04.09.2015.)

#### **7.1.5. Trustovi**

Trust (engl.), oblik povezivanja u kojem udružena poduzeća samo formalno zadržavaju samostalnost, ali su stvarno podčinjena jedinstvenoj korporativnoj upravi. Time se razlikuju od drugih oblika monopolnog udruživanja (kartela, sindikata). Svrha je njihova osnutka stvaranje poslovnoga monopola, kontrola trgovine ili fiksiranje cijena. Trustovi mogu biti horizontalni, ako se udružuju raznovrsna poduzeća, ili vertikalni, ako se povezuju poduzeća vezana proizvodnim procesom (od onih zaduženih za ekstrakciju sirovina do onih koja se bave izradbom finalnoga proizvoda). Budući da udruživanjem u trust poduzeća znatno povećavaju svoj udjel na tržištu ili postižu monopolni položaj, povećava im se i elastičnost glede strategije razvoja i vođenja poslovne politike, pri čem je onemogućena slobodna konkurencija na tržištu. Trustovi su, povijesno, zadobili veliku ekonomsku snagu u SAD-u potkraj XIX. i poč. XX. st., a često su stvarani tako da je vodstvo korporacije uvjerilo vlasnike dionica svih poduzeća u nekoj industriji da svoje dionice prenesu na odbor povjerenika (board of trustees), a u zamjenu su dobili certifikat o isplati dividendi.



(<http://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=62559>, 05.09.2015) Njihovim jačanjem došlo je do prihvaćanja antimonopolnoga zakonodavstva, a među najpoznatijima je Sherman Antitrust Act iz 1890. No svi oni nisu omogućili nestanak trustova, koje su kao oblike udruživanja zamijenile po strukturi slične holding kompanije, kod kojih vodeće poduzeće raspolaže dovoljnom količinom dionica ostalih poduzeća, što mu omogućava nesmetanu kontrolu i upravljanje njihovim poslovanjem. (<http://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=62559>, 05.09.2015.)

#### **7.1.6. Konglomerati**

Konglomerat je organizacijski oblik koncentracije raznovrsne proizvodnje i kapitala. Riječ je o poduzetniku ili koncentraciji poduzetnika (tzv. konglomeratna koncentracija poduzetnika) koji se bave relativno velikim brojem različitih, najčešće posve nepovezanim djelatnostima u različitim industrijama (sektorima), odnosno na različitim tržištima. Svrha je stvaranja konglomerata smanjivanje rizika, lakši pristup izvorima financiranja i učinkovitija alokacija resursa. (<http://limun.hr/main.aspx?id=518501&Page=2>, 04.09.2015.)

S obzirom na to da je sve više dokaza o tome kako stvaranje konglomerata ne mora nužno biti i vrlo profitabilno, povećava se broj prigovora na njihov negativni utjecaj na tržišno natjecanje. Riječ je prije svega o protutržišnom ponašanju kroz moguću cross-subsidization i recipročne sporazume s drugim konglomeratima. Stoga u posljednje vrijeme dolazi do restrukturiranja takvih koncentracija poduzetnika i njihova usredotočenja na manji broj djelatnosti. (<http://limun.hr/main.aspx?id=518501&Page=2>, 04.09.2015.)

#### **7.1.7. Koncern**

Koncern je najviši stupanj monopolističkog udruživanja. To je udruženje pravno samostalnih poduzeća koja su financijski podložna određenom zajedničkom vodstvu po kojem dobivaju i ime (primjerice Morganov koncern u SAD). Nastaje kupovanjem akcija

raznih poduzeća, organiziranjem posebnih društava za sudjelovanja i financiranje, sporazumima o zajednici interesa. Nerijetko koncerni obuhvaćaju poduzeća najrazličitijih grana industrije, banke, transportne organizacije te govorimo o vertikalnim koncernima.

Uz vertikalne javljaju se, horizontalni koncerni kao udruženja poduzeća istog proizvodnog stupnja, izrađivanja, prerađivanja, te potrošnje. Općenito u koncernu se osobito jasno uočava srašćivanje industrijskog i bankarskog kapitala. (<http://limun.hr/main.aspx?id=10084>, 08.09.2015.)

### **7.1.8. Holding društvo**

Holding društvo je pravni subjekt koji drži ili trajno sudjeluje u vlasništvu drugih, pravno samostalnih, poduzeća. Kada društvo isključivo posluje dolaženjem u posjed i sudjelovanjem u vlasništvu i upravljanju drugih poduzeća, riječ je o čistom holding društvu. Ako društvo ima i druge djelatnosti, to je mješovito holding društvo. Ako je cilj holding društva vlasništvo industrijskog karaktera, riječ je o industrijskom holding društvu. Međutim, ako je holding društvu cilj samo ulaganje sredstava, tu je riječ o financijskom holding društvu. To su, zapravo, društva koja svojim temeljnim kapitalom sudjeluju u temeljnom kapitalu drugog društva, koje opet može sudjelovati dijelom svoje aktive u temeljnom kapitalu trećih društava, itd. Na taj način holding društvo ima utjecaj na poslovanje svih tih društava (sestrinska društva, društva-kćeri, društva-unuke) koja su pravno samostalna, ali ekonomski zavisna od holdinga. Tako se oblikuju mreže od nekoliko desetaka (u nekim slučajevima i više od stotinu) poduzeća koje kontrolira jedna interesna grupa. U međunarodnom marketingu takve se mreže nazivaju grupe poduzeća (grupe društava). (<http://limun.hr/main.aspx?id=10056>, 08.09.2015.) Najpoznatije grupe u svijetu su: Rockefeller, Mellon, Hanna-Cleveland, Rotschild, Schneider, Krupp...

Matično poduzeće u grupi može biti društvo s ograničenom odgovornošću ili komanditno društvo s dionicama. Međutim, uobičajeno je u svijetu da matično poduzeće u grupi bude dioničko društvo. (<http://limun.hr/main.aspx?id=10056>, 08.09.2015.)

### **7.1.9. Multinacionalna poduzeća**

Multinacionalna poduzeća definiramo kao poduzeća koja imaju velika ulaganja ili vlasništvo nad imovinom koja se nalazi u dvije ili više država. Karakterizira ih da internu razmjenu pretvaraju u međunarodnu i obratno, a alokacija kapitala ima karakter direktnih stranih investicija. Da bi poduzeća započela širiti svoju strukturu na međunarodnom tržištu, moraju biti ispunjeni neki preduvjeti. U formuliranju tih teorija polazište je teorija transakcijskih troškova. (<https://bib.irb.hr/prikazi-rad?&rad=191196>, 08.09.2015.)

### **7.1.10. Transnacionalna kompanija**

Transnacionalna kompanija označava pojam za poduzeća koje posluju u dvije ili više zemalja a međusobno su povezana zajedničkim vlasništvom ili upravljanjem. Transnacionalna kompanija i multinacionalna kompanija obično se upotrebljavaju kao sinonimi. ([http://www.poslovniforum.hr/tp/rjecnik\\_pojmova\\_iz\\_ekonomije.asp](http://www.poslovniforum.hr/tp/rjecnik_pojmova_iz_ekonomije.asp), 04.09.2015.)

### **7.1.11. Konzorcij**

Konzorcij je poseban oblik udruživanja društava i/ili banaka i drugih organizacija radi zajedničkog financiranja određenog većeg posla, za čije financiranje pojedinačno nije zainteresiran ni jedan od partnera.

U konzorcij banaka udružuju se dvije ili više banaka, najčešće radi ostvarivanja ambicioznih razvojnih programa, radi podjele rizika u velikim financijskim projektima ili iz nekih drugih razloga. Konzorcij osnivaju i velika društva, redovito radi zajedničkog izvođača investicijskih radova u zemlji i inozemstvu. Konzorcij je u pravu međunarodnih investicijskih radova ugovorno udruživanje dva ili više izvođača koji se obvezuju investitoru da će zajednički izgraditi određeni objekt i/ili isporučiti određenu opremu. Članovi konzorcija redovito

preuzimaju u odnosu na investitora solidarnu odgovornost za uredno ispunjenje svih ugovornih obveza. (<http://limun.hr/main.aspx?id=20402>, 08.09.2015.)

U konzorciju obično se sporazumno jedan od članova odredi kao vodeći (čelni), koji ovisno o ovlastima nastupa u ime ostalih prema trećima. Članovi konzorcija sklapaju konzorcijski ugovor u kojem uređuju svoja prava i obveze u pogledu međusobne podjele rada i isporuka, rokova izvođenja radova, odnosno isporuka opreme, cijena, koordinacije u izvođenju radova, međusobne odgovornosti za neizvršenje, odnosno neuredno izvršenje svojih obveza, regresna prava itd. Bitno je da udruživanjem u konzorcije ne nastaje nova pravna osoba i da konzorcij prestaje nakon okončanja svih ugovorenih radova. Nije li što drukčije predviđeno, na konzorcij se primjenjuju pravila o ortaštvu. (<http://limun.hr/main.aspx?id=20402>, 08.09.2015.)

**Bankovni konzorcij** je način okrupnjivanja kapitala ugovornim udruživanjem banaka radi ostvarivanja nekog projekta što ga one pojedinačno nisu u stanju izvesti ili ga mogu izvesti uz teškoće i velike troškove. Ciljevi konzorcija mogu biti kratkoročni (organizacija distribucije vrijednosnih papira, osiguranje garancije i sl.) ili trajni (npr. međusobno održavanje likvidnosti).

Temeljna je karakteristika konzorcija da traje samo dok se ne ispuni cilj radi kojeg je osnovan. Za trajanja konzorcija banke zadržavaju samostalnost, a po ispunjavanju cilja zbog kojeg se osniva, konzorcij se raspada. Osim nacionalnih postoje i međunarodni konzorciji, u koje se udružuju banke iz dvije ili više zemalja. (<http://limun.hr/main.aspx?id=27417&Page=2>, 08.09.2015.)

Voditelj konzorcija naziva se banka gestor. Na istom principu konzorcije osnivaju i velika poduzeća, obično radi zajedničkog izvođenja investicijskih radova u zemlji i u inozemstvu i sličnih pothvata. Poznati su slučajevi konzorcijskog nastupa hrvatskih i slovenskih banaka pri izdavanju garancija američkoj EXIM banci prilikom izgradnje nuklearne elektrane Krško, slavonskih banaka pri izgradnji Osječkog aerodroma, konzorcijskog financiranja izgradnje turističkih naselja na Jadranu i sl. (<http://limun.hr/main.aspx?id=27417&Page=2>, 08.09.2015.)

## 8. ZAKLJUČAK

Prva stvar koja pokreće poduzetništvo je ideja. Svaki poduzetnik kod osmišljavanja posla vidi priliku da se pokaže kao inovativan u tržišnom svijetu. Poduzetništvo je profesija ali i naum da se postigne željeni učinak, koji će se odraziti na okolinu u kojoj će poduzetnik uspjeti plasirati svoju ideju na tržište, poštujući pritom pravila i zakone koji mu se nameću. Prije nego se krene u poslovni pothvat, jedna od najbitnijih stvari je planiranje. Svaki cilj koji se želi ostvariti zahtijeva detaljnu razradu i obrazloženja o svim ulaganjima u posao, o načinu provedbe, metodama, resursima i ostalim važnim stavkama ekonomskog svijeta.

Veličinom, poduzeća možemo podijeliti na mala, srednja i velika. Svako od njih je specifično i unutar sebe ima svoju organizaciju, osnivače i članove. Sve to čini neke od faktora uspješnog poduzeća. Prema nekim autorima spoznali smo što sve ovisi o dobrom i kvalitetnom vođenju te je bitno pridržavati se osnova i ne zanemarivati točke koje vode do postignuća.

Mala i srednja poduzeća imaju usko povezanu i sličnu organizaciju rada, načine vođenja i djelovanja na tržištu. Zbog malog obujma, njihova prednost je kreativnost, inovativnost, fleksibilnost, ali isto tako i bogata razina komunikacije među zaposlenicima i društvenost, što je ključ stvaranja dobrih odnosa a tako i radne atmosfere unutar samog poduzeća. Velika poduzeća u cilju unaprjeđenja poslovanja ujedinjuju prednosti malih poduzeća sa tržišnom snagom i financijskim resursima. Naravno, svaka vrsta poduzeća ima svoje prednosti i nedostatke što je navedeno u radu.

Jedan od najrazvijenijih oblika poduzeća su korporacije. Kao oblik nekih trgovačkih društava koja imaju dozvolu poslovanja i koja su u vlasništvu određenog broja pojedinačnih dioničara, korporacije su istaknute kao struktura velikih poduzeća. Iako su visoki početni zakonski troškovi i dvostruko oporezivanje problemi korporacije, njihovi vlasnici uživaju pravo ograničene odgovornosti što je jedna od njenih najvećih prednosti. Gledano po profitu, ostvarenim prihodima od prodaje ili broju zaposlenih, korporacije dominiraju u svijetu biznisa.

Postoje različita poduzeća koja se dijele na mala, velika i srednja. Svako od njih je specifično i unutar sebe ima svoju organizaciju, osnivače i članove. Sve to čini neke od faktora uspješnog poduzeća. Prema nekim autorima spoznali smo što sve ovisi o dobrom i kvalitetnom vođenju te je bitno pridržavati se osnova i ne zanemarivati točke koje vode do postignuća.

Kada govorimo o udruživanjima poduzeća, u radu sam navela razne oblike udruživanja, povezivanja i spajanja poduzeća. Jedni od navedenih su klasteri koji djeluju kao povezani gospodarski subjekti (npr. dobavljači) koji predstavljaju regiju ili državu. Udruživanjem u klastere najveće pogodnosti imaju mala i srednja poduzeća koja tako dobivaju pristup globalnom tržištu, smanjuju troškove poslovanja, povećavaju proizvodne kapacitete i produktivnost, itd. Jedan od najkompliciranijih, ali najpogodnijih oblika poduzeća su partnerstva. Iako su laka za osnovati i imaju porezne pogodnosti, dio su male gospodarske aktivnosti. Manje su važnija od korporacija, i osim u nekoliko sektora, neugodna su za upravljanje. Velika mana je neograničena odgovornost, i iz svega navedenoga, partnerstva nisu baš tako primamljiva.

Kod spajanja poduzeća, samostalna poduzeća koja su djelovala prije udruživanja, prestaju postojati. Spajanje poduzeća sve više postaje aktualno. Glavne integracije (spajanja) su vertikalne i horizontalne. U vertikalnim integracijama dolazi do kompletiranja proizvoda ili usluga i tu se procesi rada dvaju poduzeća nadovezuju jedan na drugoga. Može ih se promatrati kao dio strategija koje su usmjerene na ostvarivanje kontrole u ukupnom lancu vrijednosti. Horizontalne integracije su slabije od vertikalnih. Tu se kombiniraju proizvodi spojenih poduzeća kako bi kupci imali širi spektar proizvoda koji se mogu grupirati. Ovakve integracije povećavaju profitabilnost i omogućuju diferencijaciju proizvoda. Kao alternativne integracije, spomenula sam strateške saveze i zajednička ulaganja kao najzastupljenije. Uz njih navela sam još i kartele, trustove, konglomerate, koncerne, holding društva, multinaciona poduzeća, transnacionalne kompanije i konzorcije.

*Marina Romeu*

## LITERATURA:

### Knjige:

1. Škrtić, M. (2006.) Poduzetništvo, Sinergija-nakladništvo, Zagreb
2. Žanić V. (2007.) Poslovni plan poduzetnika, Masmedia, Zagreb
3. Samuelson, P.A.; Nordhaus, W.D. (2011.) Ekonomija, 19. izdanje, MATE d.o.o., Zagreb
4. Horvat, Đ.; Kovačić, M. (2004.) Menadžment u malom poduzetništvu, CERA PROM d.o.o., Zagreb
5. Harding, D.; Rovit, S. (2004.) Preuzimanje i spajanje poduzeća, MASMEDIA d.o.o., Zagreb

### Internetske stranice:

1. [http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski\\_procesi\\_Davor\\_Filipovi.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Integracijski_procesi_Davor_Filipovi.pdf)
2. <http://limun.hr/main.aspx?id=518486>
3. <http://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=62559>
4. <http://limun.hr/main.aspx?id=518501&Page=2>
5. <http://limun.hr/main.aspx?id=10084>
6. <http://limun.hr/main.aspx?id=10056>
7. <https://bib.irb.hr/prikazi-rad?&rad=191196>
8. [http://www.poslovniforum.hr/tp/rjecnik\\_pojmova\\_iz\\_ekonomije.asp](http://www.poslovniforum.hr/tp/rjecnik_pojmova_iz_ekonomije.asp)
9. <http://limun.hr/main.aspx?id=20402>
10. <http://limun.hr/main.aspx?id=27417&Page=2>

POPIS SLIKA:

Slika 1. Preuzimanje poduzeća

Slika 2. Pripajanje poduzeća

Slika 3. Spajanje poduzeća

Slika 4. Spajanje i pripajanje poduzeća u EU od 2003. do 30.06.2012.

Slika 5. Pojednostavljeni lanac vrijednosti

Slika 6. Vertikalna integracija prema nazad i prema naprijed