

Doc. dr. sc. Vlatka Bilas¹

Mr. sc. Danijela Čenan²

Ana Kedačić, mag. oec.³

UDK 339.92(497.5)
Prethodno priopćenje

MEĐUNARODNA ZAJEDNIČKA ULAGANJA U REPUBLICI HRVATSKOJ

SAŽETAK

Strateško povezivanje poduzeća iz različitih zemalja postaje sve poželjniji način internacionalizacije poslovanja. Međunarodna zajednička ulaganja predstavljaju oblik suradnje dvaju ili više poduzeća iz različitih zemalja pri čemu se formira novi poslovni i pravni entitet (zajedničko poduzeće), formalno odvojen od matičnih poduzeća, odnosno od poduzeća koja ga formiraju. U ovom se radu istražuju i analiziraju motivi hrvatskih poduzeća za ulazak u međunarodna zajednička ulaganja, utjecaj zajedničkih ulaganja na poboljšanje poslovanja matičnih poduzeća te uspješnost poslovanja entiteta (poduzeća) nastalog međunarodnim zajedničkim ulaganjima, što uključuje istraživanje rizika ulaganja i kontrole koju matična poduzeća imaju nad zajedničkim ulaganjem, kao i istraživanje ključnih parametara za ocjenu uspješnosti međunarodnih zajedničkih ulaganja. Teorijska analiza, uz rezultate analize prakse hrvatskih poduzeća, pokazuje da su osnovni motivi poduzeća za formiranje zajedničkog ulaganja potreba za kapitalom i resursima, povećanje tržišnog udjela, smanjenje troškova poslovanja te unapređenje pregovaračkog položaja prema kupcima i dobavljačima koji je kod svih anketiranih poduzeća bio jedan od važnijih motiva. Pokazalo se da je većina poduzeća zadovoljna učincima zajedničkog ulaganja s obzirom na sve dimenzije pa se može zaključiti da entiteti iz međunarodnih zajedničkih ulaganja u Hrvatskoj posluju uspješno.

Ključne riječi: međunarodna zajednička ulaganja, Republika Hrvatska

1 Zaposlena kao docent na Katedri za međunarodnu ekonomiju Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu.

2 Zaposlena kao konzultant u poduzeću Strateški plan d.o.o.

3 Diplomirala na Ekonomskom fakultetu Zagreb 2011. godine. Trenutnačno traži zaposlenje.

1. Uvod

Modeli ulaska poduzeća na inozemna tržišta nose brojna pitanja i odluke: odabrati između vlasničkih i nevladničkih ulaganja, istražiti željenu razinu vlasništva ako je riječ o vlasničkim ulaganjima, analizirati prednosti i nedostatke kupnje postojećih stranih entiteta, odnosno izbor između akvizicija i *greenfield* ulaganja.⁴ Moguće strategije ulaska na inozemna tržišta ovise o potrebnim resursima i o stupnju kontrole. Primjerice, osnivanje podružnice i zajednička ulaganja zahtijevaju mnogo više resursa i viši stupanj kontrole od izvoza robe i licencije.⁵ Osim ulaska na inozemna tržišta, danas je domaćim poduzećima problem održavanje konkurentnosti na domaćem tržištu zbog sve veće konkurencije, kao posljedice procesa liberalizacije trgovine i kretanja proizvodnih faktora.

Obilježja suvremenih uvjeta poslovanja jesu sve veći rizici, oskudica resursa te snažna konkurencija. U takvim uvjetima strateško povezivanje poduzeća predstavlja sve poželjniji način internacionalizacije poslovanja budući da se putem takvog oblika povezivanja poduzeća u velikoj mjeri mogu iskoristiti prednosti partnera te smanjiti troškovi i rizici poslovanja.

U radu se osim teorijskog pregleda teme daju i rezultati empirijskog istraživanja međunarodnih zajedničkih ulaganja u Hrvatskoj provedenog na uzorku hrvatskih poduzeća. Ciljevi rada uključivali su istraživanje motivacije hrvatskih poduzeća za ulazak u međunarodna zajednička ulaganja, mogućeg utjecaja sudjelovanja u zajedničkim ulaganjima na poslovanje matičnih poduzeća, uspješnosti poslovanja zajedničkog entiteta nastalog udruživanjem domaćeg i inozemnog partnera, što uključuje istraživanje rizika ulaganja i stupnja kontrole koju partnerska poduzeća ostvaruju u zajedničkom pothvatu te parametara za ocjenu uspješnosti takvih ulaganja.

Rad se sastoji od četiri dijela. Nakon prvoga, uvodnog dijela, drugi se dio odnosi na teorijska razmatranja o zajedničkim ulaganjima, treći dio na empirijsko istraživanje uspješnosti entiteta iz međunarodnih zajedničkih ulaganja hrvatskih poduzeća, dok se u posljednjem, četvrtom dijelu sustavno i cjelovito prezentiraju najvažniji rezultati i spoznaje dobivene ovim istraživanjem.

4 Grgić, M. i Bilas, V. (2006) *Međunarodna ekonomija*. Zagreb: Lares plus, str. 609.

5 Grgić, M., Bilas, V. i Franc, S. (2010) Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji. Zagreb: Sinergija, str. 51.

2. Teorijska razmatranja o zajedničkim ulaganjima

Ne postoji jedna općeprihvaćena definicija zajedničkih ulaganja budući da postoji mnoštvo aspekata i podjela takvih ulaganja pa i definicije često ovise o tome na koji se aspekt stavlja naglasak. Međutim jednu sveobuhvatnu definiciju postavila je Radna skupina za područje računovodstva koja je radila u okviru Ujedinjenih naroda, a prema kojoj je zajedničko ulaganje (engl. *Joint Ventures*) ugovorni aranžman kojim dvije ili više stranaka udružuju svoje resurse kako bi sudjelovale u pothvatu, zajednički ga kontrolirale, a u svrhu ostvarenja zajedničkih ciljeva.⁶ Zajedničko ulaganje može se definirati i kao oblik suradnje dvaju ili više poduzeća koja, udružujući svoje resurse, stvaraju novi, poslovno i pravno neovisni entitet.⁷ Pritom se zajednički pothvati smatraju međunarodnim kada je barem jedan partner (matično poduzeće) sa sjedištem u drugoj državi, ili ako zajedničko ulaganje ima značajnu razinu poslovne aktivnosti u više od jedne zemlje.⁸ Pretpostavke dugoročnosti i samostalnosti zajedničkog poduzeća prema većini autora su neovisan menadžment i zaposlenici te vlastiti resursi koje matična poduzeća ulažu u pothvat, ali uz određena obilježja kao što su povjerenje među partnerima i dobri međuljudski odnosi koji izravno utječu i na stupanj kontrole nad pothvatom.

Iako postoje brojne klasifikacije zajedničkih ulaganja, najčešće su one prema pravnom obliku, prema relativnom udjelu matičnih poduzeća u pothvatu i prema domicilnom statusu matičnih poduzeća. Tako se razlikuju ugovorna i vlasnička zajednička ulaganja, paritetna i neparitetna zajednička ulaganja te domaća i međunarodna zajednička ulaganja.

Razlika između ugovornih zajedničkih ulaganja (engl. *contractual joint venture, non-equity joint venture*) i vlasničkih zajedničkih ulaganja (engl. *equity joint venture, corporate joint venture*) je u dugoročnosti partnerske suradnje i u formalno pravnom statusu zajedničkog ulaganja. Ugovorna zajednička ulaganja odnose se na sporazume iz-

6 Pecotić J. (2005) *Zajednički pothvat (joint venture) u pravu tržišnog natjecanja*. Zagreb: Sinergija nakladništvo, str. 36.

7 Čenan, D. (2006) *Uloga međunarodnih zajedničkih ulaganja u izgradnji konkurentne prednosti hrvatskih poduzeća*. Magistarski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 17.

8 Geringer, J. M. i Hebert, L. (1991) Measuring Performance of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies* [online], 22 (2) Dostupno na: EBSCOhost, [4.3.2011.], str. 249-264.

među partnera za kooperaciju u pojedinim poslovima/projektima, ali ona ne uključuju stvaranje novoga zajedničkog poduzeća⁹, već se poduzeća udružuju kako bi zajednički sudjelovala u obavljanju unaprijed dogovorenog posla, odnosno nekog projekta, dok vlasničko zajedničko ulaganje uključuje suradnju dvaju ili više društava (partnera) pri čemu se osniva novo poduzeće (entitet) u svrhu ostvarivanja zajedničkih ciljeva u kojemu partneri sudjeluju s istim (paritetna zajednička ulaganja) ili različitim vlasničkim udjelima (neparitetna zajednička ulaganja). Upravo su vlasnička zajednička ulaganja predmet istraživanja u ovom radu jer su još uvijek jedno od slabije istraživanih područja ekonomije u poslovnoj praksi poduzeća Republike Hrvatske.¹⁰

Nadalje postavlja se pitanje zašto poduzeća žele ulaziti u međunarodna zajednička ulaganja. Odgovorom na navedeno pitanje zapravo dolazimo do motiva matičnih poduzeća za ulazak u takva ulaganja. U prošlosti su poduzeća ulazila u međunarodna zajednička ulaganja jer je to bio jedini način ulaska na potencijalno strano tržište zbog postojanja strogih uvjeta i propisa za strana poduzeća, ili su zemlje domaćini zahtijevale sudjelovanje lokalnog partnera u planiranom poslu kako bi se na taj način zaštitilo domaća poduzeća, ali i zbog zaštite zemalja u razvoju od eksploatacije poduzeća iz razvijenih zemalja.¹¹ Danas je ipak sve više međunarodnih zajedničkih ulaganja između poduzeća iz razvijenih zemalja, iz čega se može zaključiti da poduzeća slobodnije i sa željom ulaze u takav oblik suradnje.

Pregledom literature i analizom prethodnih istraživanja ustanovljeno je da postoje brojni motivi i klasifikacije motiva za formiranje zajedničkih ulaganja koje su svojedobno identificirali i prikazali brojni autori u svojim istraživanjima, a neki od njih su Wolf; Ainuddin, Beamish, Hullah i Rouse; Crumley i Fisher; Glaister; United Nations Industrial Development Organization i Čenan, a većina se motiva međusobno poklapa.¹²

9 Glaister, K. W. i Buckley, P. J. (1996) Strategic Motives for International Alliance Formation. *Journal of Management Studies* [online], 33 (3). Dostupno na: EBSCOhost. [6.3.2011.] str. 302.

10 Kedačić, A. (2011) Međunarodna zajednička ulaganja u Republici Hrvatskoj. Diplomski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 4 i 6.

11 Matić, B. i Čenan, D. (2007) Analiza motiva za međunarodna zajednička ulaganja u Republici Hrvatskoj, [online], 5 (5). Dostupno na: <http://hrcaak.srce.hr/file/41314> [17.2.2011.], str. 18.

12 Wolf R. C. (2000) *Effective International Joint Venture Management: Practical Legal Insights for Successful Organization and*

Stoga se oni mogu svrstati u tri skupine, a to su: (1) resursi kao motivi, (2) tržišni i menadžerski motivi te (3) rizici kao motivi.¹³ Može se reći da su poduzeća najčešće motivirana za ulazak u međunarodna zajednička ulaganja zbog želje za osvajanjem novih tržišta te kako bi iskoristila prirodne, financijske i druge resurse zemlje partnera, a često i radi iskorištavanja jeftinije radne snage. Od ostalih motiva značajni su smanjenje troškova poslovanja i smanjenje rizika poslovanja ulaskom u zajedničko ulaganje s partnerskim poduzećem.

Osim motivacije za zajednička ulaganja, danas se sve više istražuje uspješnost zajedničkih ulaganja, osobito međunarodnih zajedničkih ulaganja, te načini njezina mjerenja. Unatoč njihovoj sve većoj važnosti može se reći kako su međunarodna zajednička ulaganja dosad ipak imala problema s uspješnošću. Kontrola nad zajedničkim poduzećem tradicionalno je bila modelirana u odnosu na stupanj vlasništva. Međutim danas vlada mišljenje kako u uvjetima modernizacije i stvaranja novih oblika udruživanja vlasništvo ne može više biti optimalno sredstvo kontrole u svakoj situaciji.¹⁴ Iako većina poduzeća još uvijek radije želi cjelokupnu kontrolu nad menadžmentom zajedničkog poduzeća, ipak postoje i ona poduzeća koja bi radije željela kontrolirati specifične

Implementation. New York: M. E. Dostupno na: http://www.google.com/books?hl=hr&lr=&id=tYJibu3aROAC&oi=fnd&pg=PA16&dq=Effective+International+Joint+Venture+Management:+Practical+Legal+Insights+for+Successful+Organization+and+Implementation&ots=qzHYZ2YRcZ&sig=rdwN_C91LCo7o1NwkVIMc1Seb8#v=onepage&q&f=false [16.9.2011.], str. 26.; Ainuddin, A. R. [et al.] (2007) Resource attributes and firm performance in international joint ventures. *Journal of World Business* [online], (42). Dostupno na: EBSCOhost. [15.3.2011.], str. 47.; Crumley, R. i Fisher, D. K. (2005) Analysis of international joint ventures within real estate investment trusts. *Briefings in Real Estate Finance* [online], 4 (3). Dostupno na: EBSCOhost. [12.3.2011.], str. 219.; Glaister, K. W. (2004) The Rationale for International Equity Joint Ventures. *European Management Journal* [online], 22 (5). Dostupno na: EBSCOhost. [5.3.2011.], str. 505.; United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) (2006) Alliances and joint ventures: Patterns of internationalization for developing country enterprises. Vienna: United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). Dostupno na: http://www.unido.org/fileadmin/import/53677_Alliances/Vs.pdf [15.3.2011.], str. 17.; Čenan, D. (2006) *Uloga međunarodnih zajedničkih ulaganja u izgradnji konkurentne prednosti hrvatskih poduzeća*. Magistarski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 37.

13 Čenan, D. (2006) *Uloga međunarodnih zajedničkih ulaganja u izgradnji konkurentne prednosti hrvatskih poduzeća*. Magistarski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 37.

14 Mjoen, T. i Talman, S. (1997) Control and Performance in International Joint Ventures. *Organization Science*. [online], 8 (3). Dostupno na: EBSCOhost. [25.3.2011.], str. 258.

aktivnosti u zajedničkom poduzeću.¹⁵ U prošlosti se smatralo da uspjeh zajedničkog entiteta ovisi o količini kontrole koju posjeduje multinacionalno poduzeće ili koju dijeli s lokalnim poduzećem, a danas je povezanost kontrole i povjerenja kao glavnih prethodnika rizika¹⁶ temelj za istraživanje uspješnosti zajedničkih ulaganja. Stoga ocjena uspješnosti zajedničkih ulaganja ovisi o: rizici- ma ulaganja, kontroli koju poduzeće ostvaruje u pothvatu te o parametrima koji se koriste za ex-post ocjenu uspješnosti.¹⁷

Općenito u savezima postoji rizik da partner ne surađuje u dobroj vjeri (relacijski, odnosni rizik ili rizik partnera) uz uobičajeni rizik od nezadovoljavajućeg poslovanja (rizik neuspjeha).¹⁸ Stoga Das i Teng sugeriraju da, s obzirom na vrstu primarnih resursa koje poduzeća ulažu u zajedničko ulaganje (fizička imovina ili znanje) i vrstu primarnih rizika koji se javljaju u suradnji, postoje načini na koje poduzeća mogu upravljati prevladavajućim rizikom. To bi uključivalo upravljanje pitanjima kontrole, fleksibilnosti, sigurnosti i produktivnosti.¹⁹

Dosadašnja istraživanja odnosa između kontrole i učinkovitosti zajedničkog ulaganja poprilično su proturječna²⁰, a oslanjaju se na povezanost kontrole i oblika upravljanja zajedničkim poduzećem. S obzirom na stupanj kontrole i način upravljanja razlikujemo:²¹ zajednička ulaganja u kojima dominira jedno matično poduzeće

(zajedničko ulaganje s dominantnim matičnim poduzećem), zajednička ulaganja u kojima oba matična poduzeća igraju aktivnu ulogu (zajednička ulaganja s podijeljenim menadžmentom) i nezavisna zajednička ulaganja u kojima nijedno poduzeće nema čvrstu ulogu. Mnogi su istraživači u svojim radovima nalazili vezu između uspjeha zajedničkog ulaganja i kontrole partnera pa postoje argumenti i za zajednički entitet s dominantnim menadžmentom i za zajednički entitet s dijeljenim menadžmentom. Mjoen i Tallman su u svom istraživanju zaključili da, što su veću kontrolu norveška matična poduzeća imala nad zajedničkim entitetom, to je zajednički entitet bio uspješniji.²² Ding je nadalje pokazao da je dominantna menadžerska kontrola koju su provodili strani partneri imala pozitivan utjecaj na uspjeh zajedničkog entiteta.²³ S druge strane, Beamish je prvi iznio dokaze protiv entiteta iz zajedničkih ulaganja s dominantnim menadžmentom.²⁴ Hill i Hellriegel proveli su drugačije istraživanje te su uspoređivali zajedničke entitete s dominantnim i s dijeljenim menadžmentom gdje su koristili mjere kontrole koje su usporedive s Killingovim, odnosno koristili su četiri faktora poslovanja zajedničkog entiteta.²⁵ Rezultati su pokazali da je zajednički entitet s podijeljenim menadžmentom bolje poslovao, ali samo u operativnoj dimenziji poslovanja, dok se u ostalim dimenzijama nisu pojavile nikakve značajnije razlike. Zaključno, još uvijek ne postoji konsenzus autora oko veze između kontrole od strane matičnih poduzeća i uspješnosti poslovanja entiteta iz zajedničkih ulaganja.

Analizom prethodnih istraživanja može se zaključiti da je razvijen niz subjektivnih i objektivnih mjera učinkovitosti, ali koristeći iste mjere, istraživači su dolazili do različitih rezultata, što je utjecalo na različita viđenja uspješnosti ulaganja i

zajedničkog entiteta.²⁶ Kada se govori o mjerama uspjeha, one su se razvijale usporedno sa sve većim značenjem međunarodnih zajedničkih ulaganja kao načina internacionalizacije poslovanja pa su tako u ranijim istraživanjima korišteni razni financijski pokazatelji i druge objektivne mjere, kao što su opstanak međunarodnih zajedničkih ulaganja, trajanje ulaganja, nestabilnost i ponovni pregovori o ugovorima međunarodnih zajedničkih ulaganja. S druge strane postupno su se razvile i sve više koristile subjektivne mjere uspjeha.²⁷ Danas se smatra da su subjektivne mjere uspjeha poslovanja visoko korelirane s financijskim i objektivnim mjerama. Dakle, financijske mjere mogu ocijeniti samo jednu dimenziju uspjeha, a ostali faktori, uključujući i kvalitativne, također moraju biti ispitani kako bi se adekvatno ocijenio uspjeh međunarodnoga zajedničkog ulaganja. Danas se uspjeh entiteta iz zajedničkog ulaganja definira najčešće na dva načina: (1) ocjenom matičnih poduzeća o postizanju ciljeva i (2) zadovoljstvom matičnih poduzeća djelovanjem zajedničkog entiteta. Tako su Geringer i Hebert u svom istraživanju utvrdili da postoji znatna pozitivna korelacija između zadovoljstva jednog partnera i njegove procjene partnerova zadovoljstva uspješnošću zajedničkog ulaganja.²⁸

3. Istraživanje uspješnosti poslovanja entiteta iz međunarodnih zajedničkih ulaganja

Kako bi se ispitalo u kojoj mjeri hrvatska poduzeća ulaze u međunarodna zajednička ulaganja te kako bi se ocijenila uspješnost međunarodnih zajedničkih ulaganja hrvatskih poduzeća, tijekom 2011. godine u Republici je Hrvatskoj provedeno istraživanje putem anketnih upitnika.²⁹ Anketa je poslana na adrese 200 najvećih hrvatskih poduzeća po kriteriju ukupnog prihoda. Anketni upitnici dijelom su konstruirani po uzoru na upitnik

prehodnog istraživanja Čenan³⁰ kako bi se prove- la što vjernija komparacija rezultata, a u drugom dijelu koji se odnosi na istraživanje uspješnosti zajedničkih ulaganja u upitnik su ukomponirane mjere uspješnosti međunarodnih zajedničkih ulaganja koje su koristili Geringer i Hebert³¹ te Hill i Hellriegel³² u svojim istraživanjima. Ukupno su na anketu odgovorila 42 poduzeća, odnosno 21%. Od spomenutih poduzeća, samo njih 5 ima entitet iz međunarodnih zajedničkih ulaganja (11,9%) te stoga oni čine uzorak ovog istraživanja.

Budući da su motivi za zajednička ulaganja istraživani i u ovom radu i u radu Čenan³³, dana je usporedba rezultata istraživanja vezano uz motivaciju hrvatskih poduzeća za ulazak u međunarodna zajednička ulaganja, ali i usporedba utjecaja zajedničkog ulaganja na uspješnost poslovanja matičnih poduzeća u Hrvatskoj. Nadalje s obzirom na to da je jedan od glavnih ciljeva rada bio istražiti uspješnost poslovanja entiteta iz međunarodnih zajedničkih ulaganja, ovdje se prikazuju: percepcije zadovoljstva matičnih poduzeća zajedničkim ulaganjem, osnovni objektivni parametri za ocjenu uspješnosti te orijentacije zajedničkih ulaganja s obzirom na prevladavajući rizik u ulaganjima. Međutim postoje određena ograničenja istraživanja koja se odnose na korištenje subjektivnih parametara za ocjenu uspješnosti, odnosno kao uobičajena mjera koristi se zadovoljstvo matičnih poduzeća djelovanjem zajedničkog entiteta. Ograničenje rada, odnosno provedenog istraživanja predstav- lja i mali uzorak ispitnika.

15 Čenan, D. (2006) *Uloga međunarodnih zajedničkih ulaganja u izgradnji konkurentne prednosti hrvatskih poduzeća*. Magistarski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 11-12.

16 Das T. K. i Teng B.-S. (2001) Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies* [online], 22 (2). Dostupno na: EBSCOhost. [11.3.2011.], str. 251.

17 Grubišić, M. (2008) *Parametri ocjene uspješnosti zajedničkih pothvata*. Magistarski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 107.

18 Das T. K. i Teng B.-S. (2001) Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies* [online], 22 (2). Dostupno na: EBSCOhost. [11.3.2011.], str. 252-253.

19 Das T. K., Teng B.-S. (1999) Managing risks in strategic alliances, *The Academy of Management Executive* [online], 13(4). Dostupno na: EBSCOhost. [16.9.2011.], str. 52. i 53.-56.

20 Luo, Y., Shenkar, O. i Nyaw, M.-K. (2001) A Dual Parent Perspective on Control and Performance in International Joint Ventures: Lessons From a Developing Economy. *Journal of International Business Studies* [online], 32 (1). Dostupno na: EBSCOhost. [4.3.2011.], str. 42.

21 Ding, D. Z. (1997) Control, Conflict and Performance: A Study of U.S.-Chinese Joint Ventures. *Journal of International Marketing* [online], 5 (3). Dostupno na: EBSCOhost. [4.3.2011.], str. 32. prema Killing, J. P. (1983) *Strategies for Joint Venture Success*. New York: Praeger.

22 Mjoen, T. i Talman, S. (1997) Control and Performance in International Joint Ventures. *Organization Science*. [online], 8 (3). Dostupno na: EBSCOhost. [25.3.2011.], str. 264-271.

23 Ding, D. Z. (1997) Control, Conflict and Performance: A Study of U.S.-Chinese Joint Ventures. *Journal of International Marketing* [online], 5 (3). Dostupno na: EBSCOhost. [4.3.2011.], str. 31.

24 Beamish, P. W. (1985) The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries. *Columbia Journal of World Business* [online]. Dostupno na: EBSCOhost. [15.3.2011.], str. 13-19.

25 Hill, R. C. i Hellriegel, D. (1994) Critical Contingencies in Joint Venture Management: Some Lessons from Managers. *Organizations Science* [online], Vol. 5 (4). Dostupno na: EBSCOhost. [25.3.2011.], str. 599.

26 Kedačić, A. (2011) *Međunarodna zajednička ulaganja u Republici Hrvatskoj*. Diplomski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 23.

27 Geringer, J. M. i Hebert, L. (1991) Measuring Performance of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies* [online], 22 (2). Dostupno na: EBSCOhost. Cjeloviti tekst u HTML formatu [4.3.2011.], str. 249-264.; Čenan, D. (2006) *Uloga međunarodnih zajedničkih ulaganja u izgradnji konkurentne prednosti hrvatskih poduzeća*. Magistarski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 59.

28 *Ibid.*

29 Kedačić, A. (2011) *Međunarodna zajednička ulaganja u Republici Hrvatskoj*. Diplomski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 37.

30 Čenan, D. (2006) *Uloga međunarodnih zajedničkih ulaganja u izgradnji konkurentne prednosti hrvatskih poduzeća*. Magistarski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet.

31 Geringer, J. M. i Hebert, L. (1991) Measuring Performance of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies* [online], 22 (2). Dostupno na: EBSCOhost. Cjeloviti tekst u HTML formatu [4.3.2011.].

32 Hill, R. C. i Hellriegel, D. (1994) Critical Contingencies in Joint Venture Management: Some Lessons from Managers. *Organizations Science* [online], Vol. 5 (4). Dostupno na: EBSCOhost [25.3.2011.].

33 Čenan, D. (2006) *Uloga međunarodnih zajedničkih ulaganja u izgradnji konkurentne prednosti hrvatskih poduzeća*. Magistarski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet.

Tablica 1. Usporedba prosječnih ocjena motivacije hrvatskih poduzeća za ulazak u zajednička ulaganja

Faktori motivacije	Kedačić, A. (2011)			Čenan, D. (2006)		
	Broj poduzeća	Prosječna ocjena	Standardna devijacija	Broj poduzeća	Prosječna ocjena	Standardna devijacija
Povećanje tržišnog udjela matičnih poduzeća	5	2,8	1,83	12	3,33	1,61
Smanjenje rizika poslovanja matičnih poduzeća	5	2,4	1,02	12	3,83	0,94
Smanjenje troškova poslovanja matičnih poduzeća	5	3,8	0,75	12	3,75	1,14
Stjecanje novih tehnologija i know-how-a od partnera	5	2,6	1,2	12	3,50	1,51
Potreba za kapitalom i sirovinama jednog od matičnih poduzeća	5	2,6	1,35	12	3,33	1,61
Svladavanje pravnih i carinskih prepreka inozemnog partnera za ulazak na domaće tržište	5	1,8	1,16	12	1,92	1,38
Unaprjeđenje pregovaračkog položaja prema kupcima/dobavljačima	5	3,8	1,47	12	3,33	1,37

Izvor: Kedačić, A. (2011) *Međunarodna zajednička ulaganja u Republici Hrvatskoj*. Diplomski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 45.; Čenan, D. (2006) *Uloga međunarodnih zajedničkih ulaganja u izgradnji konkurentne prednosti hrvatskih poduzeća*. Magistarski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet., str. 83.

U oba istraživanja ispitanici su ocjenjivali u kojoj su mjeri bili motivirani pojedinim faktorom motivacije. U novijem istraživanju³⁴ sudjelovalo je 5 poduzeća, a u istraživanju iz 2006. godine³⁵ 12 domaćih poduzeća. Iako su prilikom ispitivanja osnovnih motiva za zajednička ulaganja u oba istraživanja poduzeća navela tržišne i financijske motive kao osnovne za zajednička ulaganja, rezultati se poprilično razlikuju s obzirom na pojedini aspekt poslovanja. U istraživanju Čenan³⁶

najvišu prosječnu ocjenu ima smanjenje rizika poslovanja matičnih poduzeća (3,83), a slijede smanjenje troškova poslovanja (3,75), stjecanje novih tehnologija i know-how-a od partnera (3,50) te povećanje tržišnog udjela (3,33). S druge strane, u istraživanju iz 2011. (Kedačić³⁷), smanjenje troškova poslovanja matičnih poduzeća i unaprjeđenje pregovaračkog položaja prema kupcima/dobavljačima imaju u prosjeku najvišu ocjenu (3,8). Slijedi povećanje tržišnog udjela matičnih poduzeća (2,8), zatim stjecanje novih tehnologija i know-how-a od partnera, potreba za kapitalom i sirovinama drugog poduzeća (dijele ocjenu 2,6), te smanjenje rizika poslovanja matičnih poduzeća

³⁷ Kedačić, A. (2011) *Međunarodna zajednička ulaganja u Republici Hrvatskoj*. Diplomski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet.

³⁴ Kedačić, A. (2011) *Međunarodna zajednička ulaganja u Republici Hrvatskoj*. Diplomski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 45.

³⁵ Čenan, D. (2006) *Uloga međunarodnih zajedničkih ulaganja u izgradnji konkurentne prednosti hrvatskih poduzeća*. Magistarski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 83.

³⁶ *Ibid.*

(2,4). Svi ovi faktori imaju podjednako odstupanje od prosjeka u oba istraživanja.

U tablici 2. prikazana je usporedba ocjena utjecaja zajedničkog ulaganja na pojedini aspekt poslovanja hrvatskih matičnih poduzeća.

Tablica 2. Usporedba prosječnih ocjena utjecaja zajedničkih ulaganja na pojedine aspekte poslovanja hrvatskih matičnih poduzeća

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

Izvor: Kedačić, A. (2011) *Međunarodna zajednička ulaganja u Republici Hrvatskoj*. Diplomski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 53.; Čenan, D. (2006) *Uloga međunarodnih zajedničkih ulaganja u izgradnji konkurentne prednosti hrvatskih poduzeća*. Magistarski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet., str. 86.

U oba istraživanja poduzeća su procjenjivala koliko je zajedničko ulaganje utjecalo na poboljšanje poslovanja matičnog poduzeća po pojedinim aspektima poslovanja. Rezultati dvaju istraživanja se razlikuju. U istraživanju Čenan najveću prosječnu ocjenu ima smanjenje rizika poslovanja (3,42), slijede razvoj i stjecanje novih tehnologija i know-how-a (3,08) i smanjenje troškova poslovanja (3,00), a svi ostali aspekti imaju ocjenu manju od 3.³⁸ S druge strane, u istraživanju Kedačić, najveću prosječnu ocjenu ima unaprjeđenje pregovaračkog položaja prema kupcima/dobavlja-

³⁸ Čenan, D. (2006) *Uloga međunarodnih zajedničkih ulaganja u izgradnji konkurentne prednosti hrvatskih poduzeća*. Magistarski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet.

čima matičnog poduzeća (3,2), slijede povećanje tržišnog udjela matičnog poduzeća (2,8) i razvoj i stjecanje novih tehnologija i know-how-a (2,2), dok svi ostali aspekti poslovanja dijele prosječnu ocjenu utjecaja 2.³⁹ Iz navedenog se može zaključiti da se rezultati istraživanja poprilično razlikuju iako je procijenjeno da je u oba istraživanja zajedničko ulaganje utjecalo na bolje poslovanje matičnih poduzeća pri čemu se intenzitet utjecaja kretao od srednje do vrlo jakog.

S obzirom na istaknutu važnost rizika i kontrole kao faktora ocjene uspješnosti zajedničkih ulaganja, u tablici 3. prikazana je orijentacija

³⁹ Kedačić, A. (2011) *Međunarodna zajednička ulaganja u Republici Hrvatskoj*. Diplomski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet.

zajedničkog ulaganja dvaju partnera s obzirom na prevladavajuću vrstu rizika i primarni resurs koji poduzeća ulažu u zajedničko ulaganje, a sa

svrhom pronalazjenja načina lakšeg upravljanja prevladavajućim rizikom u zajedničkom ulaganju. Predmet ulaganja partnerskih poduzeća u za-

Tablica 3. Orijentacija zajedničkog ulaganja s obzirom na uloženi primarni resurs i prevladavajući rizik u zajedničkom ulaganju

Primarni resurs	Primarni ili prevladavajući rizik	
	Relacijski rizik	Rizik neuspjeha
Imovina (fizička, financijska)	Poduzeće 2, 3, 5	Poduzeće 1, 4
	Kontrola	Fleksibilnost
Znanje (tehnološko, menadžersko)	Poduzeće 5	-
	Sigurnost	Produktivnost

Izvor: Kedačić, A. (2011) *Međunarodna zajednička ulaganja u Republici Hrvatskoj*. Diplomski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 56-57.

jedničko poduzeće u svim slučajevima bila je opipljiva imovina, a samo je jedno poduzeće navelo da je predmet ulaganja bila i opipljiva imovina i znanje. Prevladavajući rizik je rizik partnera za kojim ni rizik neuspjeha ne zaostaje mnogo. Rizik partnera i rizik neuspjeha su u omjeru 3:2 poduzeća. Rezultate možemo sagledati u ovisnosti jednih o drugima. Poduzeća koja ulažu fizičku imovinu u zajedničko poduzeće i kojima je prevladavajući rizik rizik partnera mogu taj rizik smanjiti orijentirajući se na kontrolu resursa jer postoji rizik od zloupotrebe imovine od strane partnera zbog koje on može imati veće koristi. Poduzeća koja ulaganju pridonose fizičkom imovinom, a prevladavajući rizik im je rizik neuspjeha, mogu se orijentirati na fleksibilnost kojom se

povećava sposobnost prilagodbe promijenjenim okolnostima. Kada se zajedničkom entitetu pridonosi i fizičkom imovinom i znanjem, a prevladava rizik partnera, potrebno je osigurati se od mogućnosti krađe znanja i *know-how-a* od strane partnera.

Kod ocjene uspješnosti poslovanja težište je stavljeno na kvalitativne odnosno subjektivne mjere uspjeha koje su visoko korelirane s objektivnim mjerama. U tablici 4. ispituje se zadovoljstvo hrvatskih matičnih poduzeća poslovanjem zajedničkog entiteta i njihova percepcija partnerova zadovoljstva, a kao objektivne mjere koriste se trajanje, opstanak i nestabilnost ulaganja.

Tablica 4. Objektivne mjere uspješnosti zajedničkih ulaganja i ocjena zadovoljstva poduzeća ukupnim učinkom zajedničkog ulaganja

	Poduzeće 1	Poduzeće 2	Poduzeće 3	Poduzeće 4	Poduzeće 5	Prosječna godina postojanja	Standardna devijacija
Trajanje ulaganja (godine postojanja zajedničkog entiteta)	7	16	8	16	3	10	5,10
Trenutno postojanje	Da	Da	Da	Da	Da	-	-
Nestabilnost (je li došlo do promjena u vlasničkoj strukturi)	Došlo je do promjena	Nije došlo do promjena	Nije došlo do promjena	Nije došlo do promjena	Nije došlo do promjena	-	-
Stupanj zadovoljstva domaćih poduzeća	3	5	5	5	1	-	-
Percepcija partnerovog zadovoljstva	4	5	4	5	3	-	-

Izvor: Kedačić, A. (2011) *Međunarodna zajednička ulaganja u Republici Hrvatskoj*. Diplomski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 57-58.

Svi entiteti iz zajedničkih ulaganja još uvijek postoje i samo je u jednom poduzeću došlo do promjene u vlasničkoj strukturi zajedničkog entiteta. Životni vijek zajedničkih entiteta anketiranih domaćih poduzeća i njihovih inozemnih partnera kreće se od 3 do 16 godina, a prosječno entitet postoji 10 godina uz standardnu devijaciju od 5,10.

U situaciji maloga uzorka medijan je ipak prikladnija mjera životnog vijeka, a on u ovom slučaju iznosi 8 godina. Objektivne mjere koje su korištene pokazuju da entiteti iz zajedničkih ulaganja posluju relativno uspješno.

S druge strane ispitano je zadovoljstvo podu-

zeća učinkom zajedničkog ulaganja. Čak 3 od 5 poduzeća izražava izrazito visoko zadovoljstvo učinkom zajedničkog ulaganja. Hrvatska poduzeća procjenjuju da postoji visok i izrazito visok stupanj zadovoljstva inozemnog partnera uspješnošću zajedničkog ulaganja. Tek je jedno poduzeće procijenilo da je njegov inozemni partner srednje zadovoljan uspješnošću zajedničkog ulaganja.

Tablica 5. prikazuje prosječne ocjene zadovoljstva poslovanjem zajedničkog entiteta, i to s obzirom na četiri dimenzije poslovanja koje su Hill i Hellriegel⁴⁰ koristili u svom istraživanju (iako su je oni koristili za korelaciju).

40 Hill, R. C. i Hellriegel, D. (1994) Critical Contingencies in Joint Venture Management: Some Lessons from Managers. *Organizations Science* [online], Vol. 5 (4). Dostupno na: EBSCOhost. [25-3.2011.], str. 597.

Tablica 5. Prosječne ocjene zadovoljstva poslovanjem zajedničkog entiteta kroz četiri dimenzije poslovanja

	Dimenzije poslovanja			
	Relacija (relacijski učinak) – koliko dobro surađujete kao partneri	Operativna/ tehnička dimenzija – uspješno postizanje tehnoloških ciljeva matičnih poduzeća	Financijska dimenzija – profit i povrat na ulaganja (procjena menadžmenta)	Dimenzija budućeg potencijala uspješnog poslovanja
Prosječna ocjena zadovoljstva	3,6	3,6	3,6	3,8
Standardna devijacija	0,49	1,36	1,74	2,16
Koeficijent varijacije	13,61	37,78	48,33	26,32

Izvor: Kedačić, A. (2011) *Međunarodna zajednička ulaganja u Republici Hrvatskoj*. Diplomski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 60.

Rezultati pokazuju podjednako zadovoljstvo poduzeća uspjehom poslovanja entiteta kroz sve dimenzije poslovanja. Poduzeća su dakle zadovoljna suradnjom s partnerom, smatraju da uspješno postižu tehnološke ciljeve matičnih poduzeća te su zadovoljna profitom i povratom na uloženo, a sve ove dimenzije dijele prosječnu ocjenu 3,6. Međutim relacijski se učinak ističe zbog male standardne devijacije od 0,49, što je relativno 13,61% te ukazuje na reprezentativnost prosjeka. Najvišu prosječnu ocjenu ima dimenzija budućeg potencijala uspješnog poslovanja (kada poduzeće nije postiglo tehnološke i financijske ciljeve partnera, ali se očekuje dobro poslovanje na dugi rok) s prosječnom ocijenom 3,8. Može se zaključiti da poduzeća očekuju dobro poslovanje na dugi rok kroz međunarodno zajedničko ulaganje sa svojim partnerom te da su zadovoljna trenutnim uspjehom poslovanja zajedničkog entiteta.

4. Zaključak

iako su još uvijek najzahtjevnija i poduzećima najmanje poznata strategija, zajednička ulaganja postaju sve važniji oblik izlaska/ulaska na inozemna tržišta. U Hrvatskoj je još uvijek vrlo mali broj poduzeća koja su imala ili imaju iskustva s ovakvim oblikom ulaganja, iako su u svijetu međunarodna zajednička ulaganja važan i

uspješni. Kada govorimo o subjektivnim mjerama uspjeha, većina je ispitanika izrazila srednje do izrazito visoko zadovoljstvo ukupnim učinkom međunarodnoga zajedničkog ulaganja, s tim da su hrvatska poduzeća malo manje zadovoljna učincima zajedničkog ulaganja nego njihovi inozemni partneri.

Unatoč činjenici da je riječ o jednom od naj-složenijih oblika suradnje poduzeća koji često izvršavaju gašenjem zajedničkog poduzeća ili nje-

govim preuzimanjem od strane jednog matičnog poduzeća, a u velikom broju slučajeva potencijalni partneri uspješno ne prođu ni prvu fazu – fazu pregovora, analizirani entiteti iz međunarodnoga zajedničkog ulaganja u Hrvatskoj, po kriteriju ukupno zadovoljstvo partnerskih poduzeća svim dimenzijama poslovanja, ipak posluju uspješno i relativno dugo.

često korišten instrument udruživanja s drugim poduzećima.

Rezultati istraživanja provedenog u Hrvatskoj pokazuju da su najčešći motivi anketiranih hrvatskih poduzeća za ulazak u međunarodna zajednička ulaganja tržišni motivi (povećanje tržišnog udjela uz smanjenje troškova poslovanja), a potom financijski motivi (potreba za kapitalom) i potreba za fizičkim resursima. Većina poduzeća smatra da je zajedničko ulaganje utjecalo na poboljšanje poslovanja matičnog poduzeća, premda ne jednakim intenzitetom, a najviše je utjecalo na unapređenje pregovaračkog položaja prema kupcima/dobavljačima i na povećanje tržišnog udjela matičnih poduzeća. Najveći broj poduzeća ima istu kontrolu nad zajedničkim poduzećem kao i partner, a većina poduzeća ima i jednako podijeljenu kontrolu nad zajedničkim aktivnostima kao i jednak udio u vlasništvu. Predmet ulaganja partnerskih poduzeća u zajednički entitet je u većini slučajeva opipljiva imovina, a prevladava rizik partnera, iako ni rizik neuspjeha nije zanemariv. Stoga bi se anketirana poduzeća trebala orijentirati na kontrolu resursa radi sprječavanja moguće zloupotrebe od strane partnera.

Objektivne mjere uspjeha zajedničkog ulaganja pokazuju da su entiteti iz zajedničkih ulaganja domaćih i inozemnih partnerskih poduzeća

LITERATURA

1. Ainuddin, A. R. [et al.] (2007) *Resource attributes and firm performance in international joint ventures*. *Journal of World Business* [online], (42). Dostupno na: EBSCOhost, [15.3.2011.].
2. Beamish, P. W. (1985) *The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries*. *Columbia Journal of World Business* [online]. Dostupno na: EBSCOhost, [15.3.2011.].
3. Crumley, R. i Fisher, D. K. (2005) *Analysis of international joint ventures within real estate investment trusts*. *Briefings in Real Estate Finance* [online], 4 (3). Dostupno na: EBSCOhost, [12.3.2011.].
4. Čenan, D. (2006) *Uloga međunarodnih zajedničkih ulaganja u izgradnji konkurentne prednosti hrvatskih poduzeća*. Magistarski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet.
5. Das T. K., Teng B.-S. (1999) *Managing risks in strategic alliances*, *The Academy of Management Executive* [online], 13(4). Dostupno na: EBSCOhost, [16.9.2011.].
6. Das T. K., Teng B.-S. (2001) *Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework*. *Organization Studies* [online], 22 (2). Dostupno na: EBSCOhost, [11.3.2011.].
7. Ding, D. Z. (1997) *Control, Conflict and Performance: A Study of U.S.-Chinese Joint Ventures*. *Journal of International Marketing* [online], 5 (3). Dostupno na: EBSCOhost, [4.3.2011.].
8. Geringer, J. M. i Hebert, L. (1991) *Measuring Performance of International Joint Ventures*. *Journal of International Business Studies* [online], 22 (2). Dostupno na: EBSCOhost, [4.3.2011.].
9. Glaister, K. W. (2004) *The Rationale for International Equity Joint Ventures*. *European Management Journal* [online], 22 (5). Dostupno na: EBSCOhost, [5.3.2011.].
10. Glaister, K. W. i Buckley, P. J. (1996) *Strategic Motives for International Alliance Formation*. *Journal of Management Studies* [online], 33 (3). Dostupno na: EBSCOhost, [6.3.2011.].
11. Grgić, M. i Bilas, V. (2006) *Međunarodna ekonomija*. Zagreb: Lares plus.
12. Grgić, M., Bilas, V. i Franc, S. (2010) *Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji*. Zagreb: Sinergija.
13. Grubišić, M. (2008) *Parametri ocjene uspješnosti zajedničkih pothvata*. Magistarski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet.
14. Hill, R. C. i Hellriegel, D. (1994) *Critical Contingencies in Joint Venture Management: Some Lessons from Managers*. *Organization Science* [online], Vol. 5 (4). Dostupno na: EBSCOhost, [25.3.2011.].
15. Kedačić, A. (2011) *Međunarodna zajednička ulaganja u Republici Hrvatskoj*. Diplomski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet.
16. Luo, Y., Shenkar, O. i Nyaw, M.-K. (2001) *A Dual Parent Perspective on Control and Performance in International Joint Ventures: Lessons From a Developing Economy*. *Journal of International Business Studies* [online], 32 (1). Dostupno na: EBSCOhost, [4.3.2011.].
17. Matić, B. i Čenan, D. (2007) *Analiza motiva za međunarodna zajednička ulaganja u Republici Hrvatskoj*, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu* [online], 5 (5). Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/41314> [17.2.2011.].
18. Mjoen, T. i Talman, S. (1997) *Control and Performance in International Joint Ventures*. *Organization Science*. [online], 8 (3). Dostupno na: EBSCOhost, [25.3.2011.].
19. Pecotić J. (2005) *Zajednički pothvat (joint venture) u pravu tržišnog natjecanja*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
20. *United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) (2006) Alliances and joint ventures: Patterns of internationalization for developing country enterprises*. Vienna: United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). Dostupno na: [http://www.unido.org/fileadmin/import/53677_Alliances\]Vs.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/import/53677_Alliances]Vs.pdf) [15.3.2011.].
21. Wolf R. C. (2000) *Effective International Joint Venture Management: Practical Legal Insights for Successful Organization and Implementation*. New York: M. E. Dostupno na: http://www.google.com/books?hl=hr&lr=&id=tYJibu3aROAC&oi=fnd&pg=PA16&dq=EffeEffec+International+Joint+Venture+Management:+Practical+Legal+Insights+for+Success+Organization+and+Implementation&ots=zqHYZ2YRcZ&sig=rdwN_C91LGo7olNwkoLNw1lSeb8#v=onepage&q&f=false [16.9.2011.].

Vlatka Bilas

Danijela Čenan

Ana Kedačić

INTERNATIONAL JOINT INVESTMENTS IN THE REPUBLIC OF CROATIA

ABSTRACT

Strategic integration of companies from different countries has become an increasingly attractive method of business internationalisation. International joint investments represent a form of cooperation between two or more companies from different countries through which a new business and legal entity (joint venture) is founded, formally separated from its parent companies, i.e., companies that established it. This paper examines and analyses the motivation of Croatian companies for entering into international joint ventures, the impact of joint investments on the development of parent companies' business as well as the performance of the entity (company) established through international joint investment which includes examination of investment risks and control exercised by parent companies over the joint venture, as well as investigation of key parameters for performance evaluation of such international joint investments. Theoretical analysis along with the results of the analysis of Croatian companies' practices have shown that companies' main motivation for establishing a joint venture is the need for capital and resources, increase of market share, reduction of operational costs, and improvement of negotiating position towards customers and providers which was an important motive of all surveyed companies. It was established that the majority of companies was satisfied with the results of joint investments from all aspects and it can therefore be concluded that international joint investment entities in Croatia are successful in their performance.

Keywords: International joint investments, Republic of Croatia