

Tonći Lazibat
Tomislav Baković
Lukša Lulić*

UDK 658.168.526 (497.5)
JEL Classification G34, P33
Izvorni znanstveni rad

MEĐUNARODNA SPAJANJA I AKVIZICIJE U HRVATSKOJ GOSPODARSKOJ PRAKSI

Internacionalizacija poslovnih aktivnosti uvjet je opstanka sve većeg broja suvremenih kompanija, bez obzira na njihovu osnovnu djelatnost ili zemlju porijekla. Spomenuti trend izrazito postoji u nekim djelatnostima, kao što su: telekomunikacije, bankarstvo, farmacija itd. Jedan od najizraženijih oblika internacionalizacije u devedesetim godinama prošloga stoljeća bila su upravo spajanja i akvizicije, kojih se broj u nepunih deset godina upeterostručio. Cilj je ovoga rada, da na osnovi provedenoga anketnoga istraživanja prikaže koliko menadžeri hrvatskih poduzeća prepoznaju važnost i primjenjuju međunarodna spajanja i akvizicije u svome poslovanju. Prije toga ukratko su prikazane teoretske osnove spajanja i akvizicija i svjetski trendovi o spomenutoj problematici.

Ključne riječi: spajanja, akvizicije, hrvatsko gospodarstvo

1. Uvod

Globalizacija, ukidanje zapreka i slabljenje državnih granica, strateška orijentacija na nacionalne konkurentske prednosti i ravnopravnost sudionika karakteristike su suvremene međunarodne razmjene. Nestajanje prepreka udaljenosti, specijalizacija za ključne sposobnosti i zemljopisna disperzija poslovnih aktivnosti još su neki od aspekata koji obilježavaju suvremene svjetske kompanije koje do-

* T. Lazibat, dr. sc., izvanredni profesor na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu; T. Baković, dipl. ek., asistent na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu; L. Lulić, mr. sc., "Tifon", Zagreb. Rad primljen u uredništvo: 18. 10. 2005.

miniraju međunarodnim tržištima.¹ Internacionalizacija postaje uvjetom opstanka poduzeća bez obzira na veličinu i zemlju porijekla. Navedena činjenica posebno je izražena u nekim industrijskim granama kao što su: automobilska, farmaceutska, avio-prijevozna industrija itd. Internacionalizacija ekonomskih aktivnosti učinila je konkurenciju transnacionalnom. Raznovrsna znanja sada su ravnopravnije raspoređena po zemaljskoj kugli, pa moderna tvrtka postaje poput Lego kocki: može se rastavljati i sastavljati uvijek prema novome modelu. Internacionalizacija poslovnih funkcija počela je prodajom i marketingom, nastavila se proizvodnjom, a danas obuhvaća i strateško istraživanje i razvojne aktivnosti.² Ono što je prije samo nekoliko godina bilo nezamislivo, danas se ostvaruje, nekada najveći konkurenti unutar pojedinih industrija, danas usko surađuju ili čak zajedno razvijaju i distribuiraju nove proizvode i usluge.

U tijeku devedesetih godina prošloga stoljeća jedan od najdinamičnijih oblika internacionalizacije poslovanja postaju akvizicije i spajanja. Ogroman val međunarodnih spajanja i akvizicija u devedesetima ima nekoliko posebnih karakteristika. Najočitiije su bez sumnje opseg i tempo međunarodnih spajanja i akvizicija. Vrijednost međunarodnih spajanja i akvizicija povećana je širom svijeta između 1990. i 1999. za više od pet puta, od 153 milijarde USD u 1990. do 792 milijarde dolara 1999.³

Motivi zbog kojih se kompanije odlučuju na spajanja i akvizicije brojni su, a sljedeći su neki od najvažnijih: ulazak na nova tržišta, povećanje tržišnog udjela, proširenje portfolia proizvoda i usluga, uklanjanje konkurencije, pristup novim dobavljačkim i distributerskim kanalima, razvijanje novih proizvoda, postizanje ekonomije obujma i opsega itd.

Za Republiku Hrvatsku jednako kao i za ostale male zemlje nesumnjivo vrijedi ekonomsko pravilo prema kojem je osnovni preduvjet gospodarskoga razvitka što veći stupanj otvorenosti gospodarstva, ili drugim riječima internacionalizacije poslovanja. Zbog navedene je činjenice posebno važno da hrvatski gospodarstvenici poznaju sve načine nastupa na inozemnim tržištima kako bi ih u što većoj mjeri primijenili u vlastitim poduzećima. Kao što je već spomenuto, spajanja i akvizicije na svjetskoj su sceni u posljednjem desetljeću, uz strateške saveze, najzastupljeniji oblik internacionalizacije poslovanja. Ovaj rad ponajprije ima za cilj istražiti koliko su hrvatska poduzeća i njihov menadžment prepoznali važnost spajanja i akvizicija kao oblika nastupa na inozemnom tržištu i kao oblika kojim se stežu konkurentske

¹ Lazibat, T., Kolaković, M.: "Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije", Sinergija, Zagreb, 2004. str. 8.

² <http://www.profit.hr/clanci.php?kateg=6&id=20>

³ Mergers and Acquisitions: Background Document, DAFFE/MC/STAT/, internal working paper OECD, 2000, str.134.

prednosti. Odgovore na navedena pitanja dobili smo anketnim istraživanjem, no prije same interpretacije rezultata provedenoga istraživanja potrebno je pojasniti teoretsku pozadinu spajanja i akvizicija.

2. Definiranje pojmova spajanja i akvizicija

Spajanja i akvizicije nastaju kada se pogonska poduzeća stapaju (stapanje) ili preuzimaju kontrolu (akvizicije) cjelokupnog ili djelomičnog poslovanja drugih poduzeća. Međunarodna spajanja i akvizicije ona su spajanja i akvizicije stvorena između poduzeća različitog nacionalnog podrijetla ili zemalja domaćina. Spajanje je kombinacija dvaju ili više pogona u stvaranju zajedničkih ciljeva. Jednom, kada su pogoni povezani, kupljena kompanija može prestati postojati, tako da kompanija kupac integracije preuzme aktivu i pasivu kupljene kompanije (zakonsko spajanje) ili da kupljena kompanija postane stopostotna podružnica matične kompanije (područno spajanje). Isto se tako dvije kompanije ili više njih mogu udružiti da bi osnovale potpuno novu kompaniju. U tom slučaju sve kompanije sudionice spajanja prestaju postojati, a njihovi dioničari postaju dioničarima nove kompanije (konsolidacija). Inače, kompanija kupac može kupiti dio dionica ili imovine ciljane kompanije i povezati to sa svojim pogonima. Spajanja i akvizicije dopuštaju poduzećima brz ulazak na posebna tržišta preuzimanjem kontrole nad proizvodnim objektima i nematerijalnom imovinom.

Pri spajanju povezuju se cjelokupna poduzeća i stvaraju novu, zajedničku tvrtku, a prijašnja samostalna poduzeća prestaju postojati. Ime novostvorenog poslovnog subjekta najčešće preuzima imena dotada samostalnih kompanija. Spajanja se najčešće događaju između dotadašnjih konkurenata na tržištu, odnosno spajaju se poduzeća u istoj grani industrije.⁴

Dosadašnja su iskustva pokazala da veliki broj spajanja i akvizicija završava neuspjehom. Izrazito je važno da se prilikom njihove provedbe kompanije pridržavaju ovih pravila:⁵

1. Odabir prikladnog ciljnog partnera. U slučaju međunarodnih spajanja i akvizicija pronalazak pravoga partnera ponešto je olakšan, ali uključuje postojanje brojnih drugih elemenata koje je potrebno uzeti u obzir.
2. Podrobno istraživanje tržišne pozicije potencijalnog partnera.

⁴ Tipurić, D., Markulin, G.: "Strateški savezi: suradnjom poduzeća do konkurentske prednosti", Sinergija, Zagreb 2002, str.16.

⁵ Sirower, M.L.: "The synergy trap: How companies lose the acquisition game". Free Press, New York, 1997.

3. Pokušaj određivanja kompatibilnosti kulture tvrtki i njihovog menadžmenta.
4. Određivanje nove strukture organizacije nakon provedenoga spajanja ili akvizicije.
5. Zaštita ključnih resursa ciljne kompanije. Ne smije se dopustiti da resursi na osnovi kojih je ciljna kompanija izgradila svoju tržišnu poziciju postanu nedostupni nakon provedenog spajanja ili akvizicije.
6. Procjena vrijednosti dionica. Organizacija koja inicira spajanje ili akviziciju mora biti sigurna da će joj njezina procjena vrijednosti ciljne kompanije osigurati odgovarajući povrat na investiciju. Radi se o najvažnijem koraku koji prethodi spajanjima i akvizicijama.
7. Planiranje integracije. Pošto je integracijski proces zaista proveden, potrebno je pomnjivo isplanirati nov način poslovanja pripojenih kompanija.

Tri su najvažnija događaja presudno utjecala na ekspanziju međunarodnih spajanja i akvizicija. Bili su to: stvaranje «Jedinstvenog Europskog Tržišta(JET)» kojem je prethodilo uvođenje Eura, Azijska kriza iz godine 1997. i korištenje modela dioničke vrijednosti korporativnog upravljanja. Euro i JET stvorili su preduvjete za konsolidaciju europskih kompanija. Azijska kriza otvorila je mogućnosti zapadnjačkim kompanijama da jeftino kupe azijska poduzeća, i na kraju je model dioničke vrijednosti prisilio kompanije na de-diversifikaciju i na koncentraciju na osnovne aktivnosti.⁶ Koncentracija na osnovne aktivnosti podrazumijeva prodaju onih dijelova poduzeća koja se bave osnovnom djelatnošću i povezivanje sa srodnim kompanijama.

Postoje tri osnovna razloga zbog kojih dolazi do međunarodnih spajanja i akvizicija:⁷

1. Konsolidacija: potraga za ekonomijom opsega i obujma.
2. Globalni doseg: proširivanje na strana tržišta.
3. Akvizicije zbog kompetencija ili nove tehnologije.

Međudržavna spajanja i akvizicije stvaraju se u širokom rasponu sektora, u visokim i razvijenim proizvodnim granama i u uslužnim djelatnostima. Automobili, nafta, kemijski i farmaceutski proizvodi, telekomunikacije i financijske i poslovne usluge tipičan su primjer industrijskih grana karakteriziranih međunarodnim spajanjima i akvizicijama velikoga opsega. Međunarodna spajanja i akvizicije sve se više pojavljuju u uslužnim djelatnostima, koje čine više od polovine spajanja i akvizicija kada se radi o vrijednosti ugovora i o broju poslova. Budući da se svjetska ekono-

⁶ Lassere, P.: "Global Strategic Management", Palgrave Macmillan, New York, 2003.

⁷ Lassere, P., op.cit. pod 6.

mija sve više zasniva na uslugama (uslužne djelatnosti sada čine 60%-70% BDP i zaposlenja u zemljama OECD), međunarodna spajanja i akvizicije imaju vrlo važnu ulogu, osobito u globalnom restrukturiranju sektora uslužnih djelatnosti. Za razliku od međunarodnih spajanja i akvizicija u osamdesetim godinama prošloga stoljeća koje su često ostvarivane između različitih poslovnih i industrijskih područja, moderna međunarodna spajanja i akvizicije često sadrže iste ili srodne grane industrije. Veći broj međunarodnih spajanja i akvizicija veoma velikog opsega bilo je između kompanija u istome sektoru (npr. telekomunikacije, nafta, automobili, farmaceutski proizvodi, financije, električna energija) od 1998. do 2000. To možda odražava nastojanja multinacionalnih poduzeća da pojačaju globalnu konkurentnost u svojim središnjim pogonima ili želju da smanje konkurenciju u sve više globaliziranim tržištima. Mnoge multinacionalne kompanije odabiru fokusiranje na vlastite središnje pogone, dugoročno računajući na isplativost. Stoga su voljne napustiti periferne pogone da bi pribavile novac i uložile ga u sektore u kojima se mogu nametnuti kao vodeće ili kao izazivači na svjetskim tržištima.⁸

3. Vrste međunarodnih spajanja i akvizicija

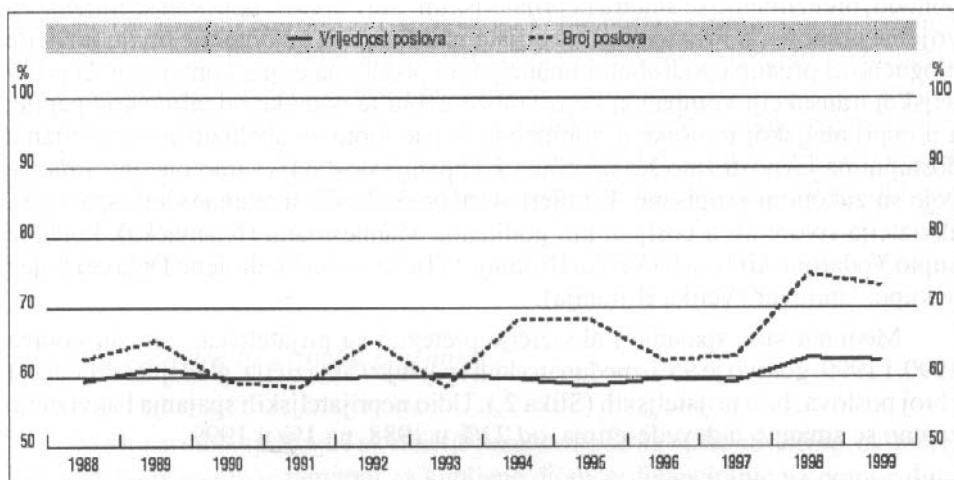
1. Srodna ili nesrodna spajanja i akvizicije

Spajanja i akvizicije možemo klasificirati kao srodne ili nesrodne, i to prema relativnoj srodnosti središnjih poslova poduzeća uključenih u transakcije spajanja i akvizicija. Široko gledano, srodna spajanja i akvizicije mogu biti horizontalna ili vertikalna; transakcija spajanja i akvizicija može se odvijati između konkurenata u istoj industrijskoj grani (horizontalna spajanja i akvizicije) ili između poduzeća koja imaju odnos kupac-prodavač (vertikalna spajanja i akvizicije).

⁸ Mergers and Acquisitions: Background Document, DAF/ME/STAT/, internal working paper OECD, 2000, str. 134.

Slika 1.

UDIO SRODNIH SPAJANJA I AKVIZICIJA U MEĐUNARODNIM SPAJANJIMA I AKVIZICIJAMA



Izvor: Thomson Financial i UNCTAD, 2000.

Tipični su primjeri horizontalnih spajanja i akvizicija ovi: kada je VodafoneAirTouche preuzeo Mannesmann u telekomunikacijama, zatim kada je British Petroleum preuzeo Amoc u naftnoj industriji i kada je u automobilskoj industriji Daimler-Benz preuzeo Chrysler. Horizontalna spajanja i akvizicije mogu kupljenoj kompaniji omogućiti veću tržišnu moć i podložni su podrobnom ispitivanju anti-trustovskih regulatora. Nesrodna su spajanja i akvizicije (konglomerati) sve ostale vrste transakcija koje se stvaraju između poduzeća različitih struka bez posebne veze među njima (npr. kompanija koja se bavi prehrambenim artiklima kupuje telekomunikacijsku kompaniju ili kompaniju koja se bavi financijama).⁹

Jedan je od najznačajnijih trendova u posljednjim godinama nadmoć srodnih međunarodnih spajanja i akvizicija, koje imaju gotovo 75% vrijednosti međunarodnih spajanja i akvizicija širom svijeta u godinama 1998. i 1999.¹⁰

⁹ JETRO, International Business Alliances, Vol.8, No.2, 2002.

¹⁰ Mergers and Acquisitions: Background Document, DAFFE/MC/STAT 7, Internal working paper, OECD, Paris 2000.

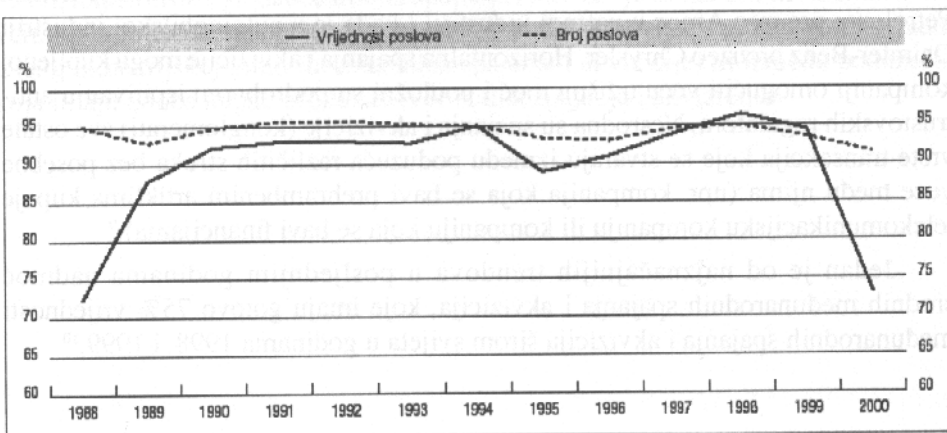
2. Prijateljska i neprijateljska spajanja i akvizicije

Spajanja i akvizicije mogu biti prijateljska ili neprijateljska, ovisno o stavu ili o preporuci uprave ciljnoga poduzeća. Ako uprava preporuči prihvaćanje ponude za preuzimanje, smatra se da je ponuda prijateljska; ako uprava službeno odbije ponudu, preuzimanje se smatra neprijateljskim. Stav uprave ponekad se mijenja za vrijeme pregovora. Prijateljska i neprijateljska spajanja i akvizicije imaju različite mogućnosti pristupa detaljnim financijskim podacima ciljne kompanije. U prijateljskoj transakciji kompanija kupac može dobiti te podatke od ciljne kompanije, a u neprijateljskoj transakciji kompanija kupac mora se poslužiti informacijama dostupnima javnosti zato što im ciljna kompanija dostavlja samo one informacije koje su zakonom propisane. Primjeri su neprijateljskih međunarodnih spajanja i akvizicija stvorenih u posljednjim godinama Mannesmann (Njemačka), kojeg je kupio VodafoneAirTouch (Velika Britanija) i Bestfoods (Sjedinjene Države) kojeg je kupio Unilever (Velika Britanija).

Međunarodna spajanja i akvizicije pretežno su prijateljska: između godina 1990. i 1999. gotovo je 95% međunarodnih spajanja i akvizicija, gledajući vrijednost i broj poslova, bilo prijateljskih (Slika 2.). Udio neprijateljskih spajanja i akvizicija znatno se smanjio u devedesetima, od 22% u 1988. na 1% u 1999.

Slika 2.

UDIO PRIJATELJSKIH SPAJANJA I AKVIZICIJA U MEĐUNARODNIM SPAJANJIMA I AKVIZICIJAMA



Izvor: Thomson Financial

3. Većinska ili manjinska spajanja i akvizicije

Poduzeće može kupiti više od 50% dionica ciljnog poduzeća (većinska spajanja i akvizicije) ili do 50% dionica (manjinska spajanja i akvizicije). Prvo omogućuje ciljnoj kompaniji učinkovito priključivanje kupljenih pogona u vlastite pogone i potpunu kontrolu nad kupljenom kompanijom. Manjinska su spajanja i akvizicije česta u strateškim udruženjima i partnerstvima sa drugim poduzećima. Između godina 1990. i 1999. 85% poslova bila su većinska međunarodna spajanja i akvizicije, s obzirom na vrijednost i broj poslova. Udio većinskih spajanja i akvizicija povećan je u posljednjim godinama; to može odražavati promjenu u modelu strateških udruženja s poduzećima koja se sve više koriste nejednakim oblicima strateških udruženja.

4. Financiranje i načini plaćanja

Međunarodna spajanja i akvizicije financiraju se na različite načine, uključivši gotovinska plaćanja u zamjenu za kupljene dionice; financiranje uz pomoć duga, tj. izdavanjem vrijednosnih papira na domaćim ili na međunarodnim tržištima, zajmova financijskih institucija i zajmova unutar kompanije; razmjenom dionica, gdje se dionice u poduzeću kupcu zamjenjuju za dionice ciljne kompanije.

Sve veće transakcije međunarodnih spajanja i akvizicija mogu biti smetnja gotovinskom financiranju ili financiranju uz pomoć dugova. Sama veličina spajanja velikih kompanija gotovo onemogućuje kompanijama kupcima financiranje transakcije isključivo gotovinom ili utjecajem. Zapravo, suvremena međunarodna spajanja i akvizicije teže financiranju poslova razmjenom dionica. Primjerice, 1999., godine gledajući na vrijednost transakcije, udio spajanja i akvizicija financiranih razmjenom dionica obuhvaćao je 36% od svih transakcija međunarodnih spajanja i akvizicija i gotovo polovinu velikih međunarodnih spajanja i akvizicija.

4. Opis uzorka analiziranih hrvatskih poduzeća

Za izbor poduzeća u uzorak koristilo se poslovnim adresarom CROPAGES koji sadrži podatke o 35.000 hrvatskih poduzeća i institucija. Slučajnim je izborom u uzorak izabrano 200 poduzeća. Prvi je put anketa slana poštom u travnju godine 2004., kada je odgovorilo 37 ispitanika. Slanje ankete ponovljeno je u lipnju godine 2004., kada je odgovorilo još 25 ispitanika. Znači, ukupno su na anketu odgovorila

62 ispitanika (31%). Smatramo da je jedna trećina ispitanika dovoljno velika da bismo na osnovi istraživanja donijeli relevantne zaključke.

Da bi zaključci bili relevantni za cijelu Hrvatsku, istraživanje je provedeno u više regija. Premda se prema službenom teritorijalnom ustroju Hrvatska dijeli na 21 županiju, za potrebe istraživanja koristilo se podjelom na četiri regije. Najveći je broj anketiranih poduzeća iz sjeverne Hrvatske i iz Slavonije (obje 29%), a za njima slijedi Zagreb i okolica (25,8%), najmanje je poduzeća iz Primorja (16,1%).

Kriterij za veličinu poduzeća bio je broj zaposlenih. Prema propisima Europske Unije malo poduzeće ima manje od 50 zaposlenih, srednje veliko od 50 do 250, a veliko poduzeće više od 250 zaposlenih. U uzorku je najmanje malih poduzeća (16,1%), zatim slijede velika poduzeća (32,3%), a najviše je srednje velikih poduzeća (52,6%). Takva je struktura poduzeća prema djelatnosti namjerno korištena, jer smatramo da se srednje velika i velika poduzeća najviše koriste akvizicijom i spajanjem kao modelom nastupa na tržištu.

Poduzeća su klasificirana u različite djelatnosti prema Nacionalnoj klasifikaciji gospodarskih aktivnosti koja se zasniva na Europskoj klasifikaciji gospodarskih aktivnosti, a koja je obvezna za sve članice Europske Unije i kojom se koristi i hrvatski Zavod za statistiku. Najviše je poduzeća iz prerađivačke industrije (29%), a slijede građevinarstvo (22,6%) i trgovina (16,1%). Ostale djelatnosti zastupljene su u uzorku s manje od 10%. Ta struktura odgovara strukturi djelatnosti u hrvatskome gospodarstvu.

5. Spajanja i akvizicije hrvatskih poduzeća kao model nastupa i suprotstavljanja konkurenciji na međunarodnom tržištu

Prikaz rezultata provedenoga anketnoga istraživanja započinjemo podacima o tome kako menadžeri analiziranih poduzeća poznaju pojmove spajanja i akvizicija. Rezultati su prikazani u Tablici 1. Nakon toga navedena su i ostala saznanja do kojih se došlo provođenjem ankete.

Tablica 1.

POZNAVANJE POJMOVA SPAJANJE I AKVIZICIJA

	Broj poduzeća	%
Da, poznajem pojmove spajanja i akvizicije	14	22,6
Da, ali ne u značajnoj mjeri	46	74,2
Bez odgovora	2	3,2
Ukupno	62	100

Rezultati nesumnjivo upućuju na zaključak da je većina menadžera upoznata s pojmovima spajanja i akvizicija, ali dominiraju prije svega oni koji navedene pojmove ne poznaju u značajnoj mjeri.

Slijedeće što je bilo prijeko potrebno ispitati bilo je poznavanje spajanja i akvizicija kao modela kojim je moguće nastupiti na stranom tržištu.

Tablica 2.

SPAJANJE I AKVIZICIJA KAO MODEL NASTUPA NA INOZEMNOM TRŽIŠTU

	Broj poduzeća	%
Da, oni su jedan od modela	46	74,2
Ne, smatram da nisu jedan od modela	14	22,6
Bez odgovora	2	3,2
Ukupno	62	100,0

Većina ispitanika smatra da su spajanje i akvizicija važni kao model nastupa na inozemnom tržištu (74,2%), a samo se jedna petina ispitanika (22,6%) ne slaže s time. Između različitih skupina poduzeća prema karakteristikama (regija, veličina, djelatnost) ne postoje velike razlike:

- sve se regije u približno jednakoj mjeri slažu o važnosti akvizicija kao modela nastupa na inozemnom tržištu
- velika poduzeća (90%) u većoj mjeri percipiraju akvizicije i spajanja kao model nastupa na inozemnom tržištu u odnosu na srednja (73,3%) i mala poduzeća (60%)
- između djelatnosti također ne postoje bitne razlike

Ključno pitanje koje je postavljeno menadžerima hrvatskih poduzeća bilo je ono o ulozi koju oni pripisuju spajanjima i akvizicijama kao preduvjetu za uspješno poslovanje poduzeća.

Tablica 3.

VAŽNOST AKVIZICIJA I SPAJANJA ZA POSLOVANJE PODUZEĆA

	Broj poduzeća	%
Uopće nije važno	26	41,9
Donekle važno	24	38,7
Jako važno	4	6,5
Bez odgovora	8	12,9
Ukupno	62	100,0

Veoma mali broj ispitanika smatra da su spajanja i akvizicije jako važni za poslovanje njihovoga poduzeća (6,5%), a oni koji smatraju da su donekle važne obuhvaćaju približno dvije petine (38,7%). Najviše ispitanika smatra da akvizicije i spajanja uopće nisu važni za poslovanje njihovoga poduzeća (41,9%).

Tablica 4.

STRATEGIJA AKVIZICIJA U PODUZEĆU

	Broj poduzeća	%
Uopće ne postoji	42	67,7
Neformalno postoji	14	22,6
Postoji i primjenjuje se	2	3,2
Bez odgovora	4	6,5
Ukupno	62	100,0

Usvojena strategija akvizicija postoji u samo 3,2% poduzeća, a neformalno postoji kod jedne petine poduzeća. U dvije trećine poduzeća uopće ne postoji takva strategija. Poduzeća se neznatno razlikuju prema svojim karakteristikama i prema postojanju strategije (hi-kvadrat ne pokazuje statistički značajne razlike). Ipak, možemo istaknuti ovo:

- poduzeća iz Zagreba i sjeverne Hrvatske češće se koriste formalnim i neformalnim strategijama, a isto vrijedi i za srednje velika i velika poduzeća
- strategijom se koriste poduzeća iz slijedećih djelatnosti: prerađivačka industrija, građevinarstvo, trgovina, prijevoz, skladištenje i veze i ostale usluge.

Tablica 5.

UTJECAJ SPAJANJA I AKVIZICIJA NA KONKURENTNOST HRVATSKIH PODUZEĆA

	Broj poduzeća	%
Nema utjecaja	2	3,2
Neznatan utjecaj	14	22,6
Veliki utjecaj	42	67,7
Bez odgovora	4	6,5
Ukupno	62	100,0

Premda poduzeća u manjoj mjeri smatraju da su spajanja i akvizicija važni za poslovanje *njihovoga poduzeća*, u većini se slažu da je njihov utjecaj na konkurentnost hrvatskih poduzeća veoma jak (67,7%). U takvom stavu prednjače:

- poduzeća iz Zagreba i okolice i iz Slavonije
- srednje velika poduzeća

Tablica 6.

PODRŠKA TOP-MENADŽMENTA U PROVOĐENJU
 POLITIKE AKVIZICIJE

	Broj poduzeća	%
Da	6	9,7
Ne	24	38,7
Nema akvizicija	10	16,1
Bez odgovora	22	35,5
Ukupno	62	100,0

Podrška top-menadžmenta u provođenju politike akvizicija postoji u jednoj desetini poduzeća. Dvije petine ispitanika izjavljuju da takva podrška ne postoji. No, približno polovina ispitanika nije odgovorila na ovo pitanje ili su izjavili da u njihovome poduzeću nema akvizicija. Poduzeća u kojima zaposlenici u provođenju politike akvizicije imaju podršku top-menadžmenta jesu:

- poduzeća iz sjeverne Hrvatske i iz Primorja
- srednje velika poduzeća
- poduzeća koja se bave prerađivačkom industrijom, građevinarstvom i trgovinom.

Tablica 7.

ULOGA DRŽAVE U UNAPREĐENJU PROCESA SPAJANJA I AKVIZICIJA

	Broj poduzeća	%
Edukacija	10	16,1
Smanjiti birokraciju	4	6,5
Profesionalni konzultanti, radna tijela	6	9,7
Osigurati zakonske pretpostavke	10	16,1
Poticajne mjere	4	6,5
Bez odgovora	28	45,2
Ukupno	62	100,0

Ispitanike smo zamolili da navedu što bi po njihovom mišljenju država morala učiniti za unapređenje procesa spajanja i akvizicija hrvatskih poduzeća. Najveći broj ispitanika navodi programe obrazovanja i osiguranje zakonskih pretpostavki. Slijedi uključivanje profesionalnih konzultanata i radnih tijela, a tek se na kraju spominju smanjenje birokracije i poticajne mjere.

Ispitanici iz različitih regija, veličina poduzeća i djelatnosti znatno se razlikuju u prijedlozima, a distribucija djelatnosti poduzeća statistički se razlikuje uz razinu 1%:

- obrazovanje predlažu rudarstvo i vađenje, prerađivačka industrija i građevinarstvo
- smanjenje birokracije želja je prijevoza, skladištenja i veza i ostalih usluga
- aktivnosti profesionalnih konzultanata i radnih tijela bile bi potrebne građevinarstvu, trgovini i poslovnim uslugama
- osiguranje zakonskih pretpostavki smatraju potrebnim prerađivačka industrija, građevinarstvo i ostale usluge
- poticajne mjere bile bi potrebne trgovini i prijevozu, skladištenju i veza

Tablica 8.

UTJECAJ MEĐUNARODNIH SPAJANJA I AKVIZICIJA NA STRANA ULAGANJA U HRVATSKO GOSPODARSTVO

	Broj poduzeća	%
Da, međunarodna spajanja i akvizicije utječu na strana ulaganja u hrvatsko gospodarstvo	56	90,3
Ne, ne utječu	4	6,5
Bez odgovora	2	3,2
Ukupno	62	100,0

Ispitanici u velikoj većini (90,3%) smatraju da međunarodna spajanja i akvizicije utječu na strana ulaganja u hrvatsko gospodarstvo.

Tablica 9.

VAŽNOST SPAJANJA I AKVIZICIJA ZA UKLJUČIVANJE U PROCES GLOBALIZACIJE

	Broj poduzeća	%
Uopće nije važno	2	3,2
Važno je, ali ne u velikoj mjeri	18	29,0
Jako je važno	40	64,5
Bez odgovora	2	3,2
Ukupno	62	100,0

Dvije trećine ispitanika smatraju da su spajanje i akvizicija jako važni za uključivanje u proces globalizacije, a jedna trećina smatra da je to važno, ali ne u velikoj mjeri. Zanimljivo je da broj ispitanika smatra da to uopće nije važno. Postoji statistički značajna razlika ispitanika samo s obzirom na regiju poduzeća na razini 1%.

6. Zaključak

Analiza prikazanih podataka pokazuje da većina poduzeća poznaje pojmove spajanja i akvizicije, i da je svjesna da su oni jedan od oblika nastupa na međunarodnim tržištima, no ipak prevladava sasvim površno poznavanje navedenih pojmova.

Najviše je pozornosti potrebno posvetiti činjenici da čak 42% ispitanika smatra da politika spajanja i akvizicija nema nikakvog utjecaja na poslovanje njihova poduzeća. Navedeno dokazuje da većina hrvatskih poduzeća još uvijek nije dosegla stupanj razvitka pri kojem je uvjet za dalji napredak širenje na međunarodna tržišta. Stoga ne čudi ni brojka od čak 68% poduzeća u kojima uopće ne postoji strategija spajanja i akvizicija. Sa druge strane, u kontradikciji je s navedenim podatak da čak 68% ispitanika smatra da spajanja i akvizicije imaju veliki utjecaj na konkurentnost hrvatskih poduzeća.

Podaci o podršci menadžmenta politici spajanja i akvizicija idu u prilog tvrdnji da su spajanja i akvizicije nedovoljno poznat pojam, jer čak jedna trećina ispitanika nije znala odgovor na pitanje postoji li u njihovim poduzećima podrška menadžmenta navedenim procesima ili ne postoji?

Dio istraživanja o načinu na koji bi država mogla potpomoći spajanja i akvizicije može se izravno dovesti u vezu sa svjetskim trendovima. Naime, usluge koje čine 60%-70% BDP-a i isto toliko zaposlenih u zemljama OECD imaju važnu ulogu

u industrijskoj globalizaciji. Iako ima mnogo međunarodnih spajanja i akvizicija u proizvodnim sektorima, npr. u automobilskoj i farmaceutskoj industriji, godine 1990. gotovo ih je 60% bilo u uslužnom sektoru. Prema provedenoj anketi očito je da su poduzeća iz hrvatskoga uslužnog sektora korak ispred proizvodne industrije, a to nam dokazuju predložene mjere državne pomoći spajanjima i akvizicijama. Kod proizvodnog su sektora te mjere okrenute prije svega radnjama koje bi u biti morale pojasniti pojam i tehniku provođenja spajanja i akvizicija, primjerice obrazovanju. Poduzeća iz uslužnog sektora prioriternim smatraju pojednostavnjenje administracije i uvođenje raznih poticajnih mjera, iz toga proizlazi da su se već koristili spajanjem i akvizicijom ili da su barem proučavali mogućnost njihova korištenja.

Ostatak istraživanja dokazuje i da su hrvatska poduzeća svjesna činjenice da međunarodna spajanja i akvizicije izravno utječu na strana ulaganja u hrvatsko gospodarstvo. Na samom kraju potrebno je spomenuti da je sa čak 64.5% prihvaćena tvrdnja o velikoj važnosti spajanja i akvizicija za uključivanje u proces globalizacije.

LITERATURA

1. <http://www.profit.hr/clanci.php?kateg=6&id=20>
2. JETRO, International Business Alliances, Vol.8, No.2, 2002.
3. Lassere, P., (2003.) *Global Strategic Management*, Palgrave Macmillan, New York.
4. Lazibat, T., Kolaković, M., (2004.) *Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije*, Sinergija, Zagreb.
5. *Mergers and Acquisitions: Background Document*, (2000.) DAF/FE/MC/STAT/, internal working paper OECD. str.134.
6. Sirower, M.L., (1997.) *The synergy trap: How companies lose the acquisition game*. Free press, New York.
7. Tipurić D., Markulin G., (2002.) *Strateški savezi: suradnjom poduzeća do konkurentne prednosti*, Sinergija, Zagreb.

INTERNATIONAL MERGERS AND ACQUISITIONS IN CROATIAN ECONOMY

Summary

Internationalization of business activities is a precondition for the survival of modern enterprises, no matter what their core business or the countries of origin are. The mentioned trend has been especially present in some business like telecommunications, banking, pharmacy, etc. One of the most dominant forms of internationalization in the nineties were mergers and acquisitions, whose number multiplied by five times in ten years. The aim of this paper is to show in what measure the managers of Croatian companies recognize the importance of international mergers and acquisitions and how much they use them. In the beginning of the paper theoretical background of mergers and acquisitions together with latest world's trends on this matter are also shown.

Key words: mergers, acquisitions, Croatian economy