

Kristijan Marić*
Stevčo Trajčov**

MODELI OSIGURANJA OD RIZIKA PRILIKOM EKSPANZIJE MULTINACIONALNE KOMPANIJE NA TRŽIŠTA TRANZICIJSKIH ZEMALJA

Sažetak

Autori u ovom radu istražuju pojavu rizika i mogućnosti osiguranja od rizika prilikom ekspanzije multinacionalne kompanije na tržišta tranzicijskih zemalja, što će biti analizirano na primjeru multinacionalne kompanije Inditex brenda Zara, a predstavlja predmet istraživanja ovog rada. I nakon ulaska na pojedino tržište javljaju se određeni rizici u poslovanju, koje je potrebno maksimalno osigurati od nepovoljnih učinaka, što će također biti prikazano u radu. Nadalje, istražiti će se odnos rizika i mogućnosti razvoja poslovanja te će se predstaviti najbolje opcije osiguranja s obzirom na moguće potencijalne rizike. Cilj rada je predstaviti modele upravljanja poslovnim rizicima prilikom ekspanzije multinacionalne kompanije na tržišta tranzicijskih zemalja na primjeru Zare. Za izradu ovog rada korišteni su sekundarni izvori podataka dostupni u znanstvenoj i stručnoj literaturi, podatci s interneta, interna dokumentacija kompanije Inditex i diplomski rad koautora ovog članka. Primarni izvori podataka: razgovor s menadžmentom poduzeća, osobno iskustvo i praćenje poslovnih procesa promatranjem.

Ključne riječi: rizici, osiguranje, ekspanzija, multinacionalne kompanije, međunarodno tržište.

1. Uvod

Modna marka Zara od velikog je značaja za cjelokupni poslovni rezultat Inditexa, shodno njezinoj prepoznatljivosti u cijelom svijetu i prihodima koji se ostvaruju od njezine prodaje, a iznose 60 % od ukupnih prihoda Inditexa. Tijekom posljednjih nekoliko godina poslovanja te sukladno poslovnim planovima za budućnost, pred Inditex su postavljeni brojni izazovi koje će grupacija morati prihvatiti s obzirom na trendove u međunarodnoj trgovini. Upravo zato, prilikom širenja na inozemna tržišta

* Kristijan Marić, mag. int. rel. et dipl., Libertas međunarodno sveučilište, kmaric@libertas.hr

** Stevčo Trajčov, struč. spec. oec., Inditex grupa, stevcot@hr.inditex.com

putem podružnica, od menadžmenta će se zahtijevati kvalitetno upravljanje poslovnim rizicima. Inditex je jedno od najvećih modnih maloprodajnih grupacija u svijetu, s osam modnih brendova i preko sedam tisuća prodavaonica zastupljenih na devedeset jednom tržištu. Inditex datira još iz davne 1963. godine kada je počeo svoj razvoj u maloj radionici za izradu ženske odjeće smještenoj u Španjolskoj. Danas ima više od 7 000 prodavaonica širom svijeta. Kroz svoju povijest kompanija se pozicionirala na tržištu i razvila u prepoznatljiv i prihvaćen brend, koji je oduvijek osluškivao želje i potrebe kupaca. Ta snažna orijentacija na kupce dovela je godinama poslije do pokretanja prve Zara prodavaonice 1975. godine. Nakon toga uslijedila je međunarodna ekspanzija brenda krajem 1980-ih i uzastopno lansiranje novih prodajnih koncepata: Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho Zara Home i Uterqüe. Taj „kljent” fokus podupire organizacijsku strukturu koja obuhvaća sve faze lanca modne vrijednosti (projektiranje, proizvodnja, distribucija i prodaja vlasničkim trgovinama). Obećanje kupcu je pokretačka sila iza integracije ekološke politike koja se rabi u lancu opskrbe Inditexa. Danas, u doba najbržeg protoka i cirkulacije informacija, kada nije više dovoljno biti ni vrlo dobar da bi opstao na tržištu, kada se svakog trena dotada sigurna sadašnjost pretvara u nesigurnu budućnost, uspješno poslovanje je velika nagrada za svako vodstvo bilo kojeg pravnog subjekta, kako na mikro tako i na makro razini. Mnogi će reći da je vrijeme multinacionalnih kompanija, tj. da one danas jedino i mogu opstati s obzirom na sve veću konkurenciju u kreiranju i pružanju novih proizvoda i usluga na tržišta. Upravo zbog svog kapitala koji posjeduju, banaka koje nerijetko stoje iza mnogih projekata, ali i brojnih zaposlenih koji su u interesu svakoj državi na čijem teritoriju posluje pojedina multinacionalna kompanije, one su danas zbog svojih karakteristika jedna od sigurnijih investicija. Slijedom toga, naredni korak je definitivno ekspanzija koja je nužna, a često i presudna u mnogim poslovnim slučajevima. Ekspanzija garantira ne samo opstanak, već i često oslabljivanje konkurenata u pojedinoj branši. Ipak, prilikom ekspanzije se javljaju i rizici neostvarivanja povoljne i zacrtane situacije, stoga mnoge multinacionalne kompanije posežu za adekvatnim oblicima osiguranja, od kojih će dva modela Zare biti predstavljena u ovome radu, slijedom čega je postavljena i hipoteza rada H1: modeli za upravljanje poslovnim rizicima Zare omogućili su kompaniji pokretanje i širenje poslovanja na novim inozemnim tržištima.

2. Ekspanzija Zare u tranzicijske zemlje

Međunarodno ulaganje pojavljuje se kad poduzeće ulaže svoje resurse u poslovne aktivnosti izvan granica svoje zemlje. Ono je tako izvor opskrbe kapitalom te novim idejama, znanjima i vještinama koji su iznimno važni za razvoj svake privrede (Lazibat 2006: 3). U ovom poglavlju rada prikazuju se gospodarski pokazatelji pojedinih

zemalja koje imaju tranzicijska obilježja, točnije, još su u fazi prelaska i prilagodbe na kapitalistički način tržišnog djelovanja, kao i kompletnu promjenu u svijesti potrošača i njihovog ponašanja prilikom odabira i konzumacije proizvoda ili usluge. Tu se nalazi šest zemalja u kojima je Inditex već prisutan sa svojim brendovima (Hrvatska, Srbija, BiH, Crna Gora, Makedonija, Albanija) te dvije zemlje na čije tržište je tek planiran ulazak (Slovenija i Kosovo). Kroz sljedeće prikaze bit će izneseni podaci o BDP-u, njegovoj godišnjoj stopi rasta, stopi inflacije, stopi industrijskog rasta, stopi nezaposlenosti te godišnjoj stopi uvoza i izvoza.

3. Ekonomski pokazatelji tranzicijskih zemalja

U nastavku rada prikazani su gospodarski pokazatelji tranzicijskih zemalja koji se odnose na gospodarstvo i gospodarski rast, populaciju i stopu zaposlenosti, vladine fiskalne politike, potrošače, ulaganja i štednju, industriju i trgovinu, vanjske tokove, valutni tečaj, novac i kamatne stope, cijene i plaće, a svi navedeni indikatori odražavaju kvalitetu života ljudi u određenoj zemlji, tzv. životni standard.

Tablica 1: Ekonomski podaci Republike Hrvatske

	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
BDP po glavi stan. (USD)	13509,2	14542,2	13235,97	13574,98	13480,65	11535,83
God. st. rasta BDP-a (%)	-1,7	-0,28	-2,18	-1,06	-0,36	1,64
Inflacija (godišnja stopa)	1,03	2,27	3,41	2,21	-0,21	-0,46
Industrijski rast (%)	-6,04	-2,92	-6,5	-2,75	0,52	1,88
Nezaposlenost (%)	11,6	13,7	15,9	17,3	17,3	..
Uvoz (godišnja stopa)	38,16	40,86	41,1	42,56	44,23	46,63
Izvoz (godišnja stopa)	37,73	40,4	41,57	43,03	46,27	49,37

Izvor: <http://databank.worldbank.org/>, 28. prosinca 2016.

U tablici su prikazani ekonomski pokazatelji Republike Hrvatske u proteklih šest godina, a samo hrvatsko gospodarstvo nakon pada socijalizma u devedesetima doživljava tranziciju prema otvorenom tržišnom gospodarstvu u kojem prevladava tercijarni sektor uslužnih djelatnosti. Iako je od 2009. teško pogođena svjetskom financijskom krizom, ostala je jedna od najjačih ekonomija u jugoistočnoj Europi, a prema BDP-u bolja je i od nekih članica Europske unije. Glavne gospodarske grane u Hrvatskoj čine poljoprivreda, prehrambena industrija, tekstilna industrija, drvopredivačka industrija, metalopredivačka industrija, kemijska industrija, naftna industrija, elektroindustrija, graditeljstvo, trgovina, brodogradnja, pomorstvo i turizam.

Stanje hrvatskog gospodarstva tipično je za zemlje u tranziciji iz komunizma. Iako je došlo do privatizacije i preostroja u svim područjima, glavni problemi su velika nezaposlenost i slabe gospodarske reforme. Nekadašnja uspješna industrijska proizvodnja zbog ratnih okolnosti i najčešće protuzakonito izvedene privatizacije i zastarjele tehnologije u proizvodnji, danas još nije dostigla onu iz 1990. godine. Situaciju dodatno otežava loš sustav sudstva i administracije, pogotovo u pogledu vlasništva nad nekretninama. Tako sada jedan od najvećih problema hrvatskog gospodarstva ostaju premarla proizvodnja, nedovoljan izvoz, prezaduženost, nezaposlenost, pravosuđe i uprava te sveprisutna korupcija.

Tablica 2: Ekonomski podaci Bosne i Hercegovine

	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
Izvoz (godišnja stopa)	13,9	4,64	-0,51	7,91	4,2	..
Uvoz (godišnja stopa)	2,47	2,91	0,64	-0,15	8,06	..
Nezaposlenost (%)	27,2	27,6	28,1	27,4	27,89	..
Industrijski rast (%)	1,34	-0,31	-2,42	3,78	1,81	2,81
Inflacija-godišnja stopa
God. st. rasta BDP-a (%)	0,76	0,91	-0,93	2,39	1,08	3,15
BDP po glavi stan. (USD)	4475,08	4860,78	4494,64	4748,04	4851,66	4197,8

Izvor: <http://databank.worldbank.org/>, 28. prosinca 2016.

U tablici su prikazani ekonomski pokazatelji Republike Bosne i Hercegovine u proteklih šest godina. Poslije Makedonije, Bosna i Hercegovina bila je najnerazvijenija država u socijalističkoj Jugoslaviji. Poljoprivreda je uglavnom bila u privatnim rukama, ali posjedi su bili mali i neprofitabilni dok se hrana uglavnom uvozila. I danas se vide posljedice centralnog planiranja privrede, a glavna je nevolja prevelik broj radnika u industriji. Za vrijeme socijalizma u BiH je forsirana teška i vojna industrija pa je zemlja imala velik dio jugoslavenskih vojnih postrojenja. Naravno, najviše štete u gospodarstvu je napravio rat koji se vodio 1992. – 1995. godine. Tri godine ratovanja uništile su gospodarstvo i infrastrukturu Bosne i Hercegovine pa je proizvodnja pala za 80 %. Nakon 1995. proizvodnja se malo oporavila od 1996. – 1998., ali se rast znatno usporio 1999. godine. BDP je i dalje daleko ispod razine na kojoj je bio 1990. godine. Nezaposlenost je 2002. godine iznosila 40 %, a stanje u gospodarstvu je vrlo teško. Kako oba entiteta objavljuju svoje statistike, statistike za cijelu državu su ograničene. Siva ekonomija je vrlo prisutna u cijeloj zemlji i u svim segmentima društva. Zeničko-sarajevska regija danas je najrazvijenija regija.

Tablica 3: Ekonomski podaci Republike Crne Gore

	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
Izvoz (godišnja stopa)	7,49	14,62	-0,34	-1,33	-0,71	6,35
Uvoz (godišnja stopa)	-3,13	0,34	0,64	-3,11	1,56	1,79
Nezaposlenost (%)	19,7	19,7	19,6	19,5	19,1	
Industrijski rast (%)	0,52	6,6	-9,5	4,32	4,5	5,8
Inflacija (godišnja stopa)	0,65	3,45	4,14	2,2	-0,71	1,54
God. st. rasta BDP-a (%)	2,46	3,22	-2,72	3,54	1,78	3,37
BDP po glavi stan. (USD)	6682,28	7318,74	6586,72	7186,81	7378,04	6415,03

Izvor: <http://databank.worldbank.org/>, 28. prosinca 2016.

U tablici su prikazani ekonomski pokazatelji Republike Crne Gore u proteklih šest godina. Gospodarstvo Crne Gore u posljednjih petnaestak godina proživljava velike promjene. Raspad Jugoslavije (gubitak tržišta) i ekonomske sankcije (koje je uveo UN 1992.) uzrokovale su duboku ekonomsku krizu, hiperinflaciju i pad općega standarda. 1990-ih Crna Gora uvodi njemačku marku (poslije zamijenjena eurom) kao svoju valutu te stječe veću kontrolu nad vlastitim financijskim sektorom čime se polako gospodarstvo razdvaja od Srbije i postupno zaustavlja gospodarski pad. Stope inflacije posljednjih godina kreću se ispod 5 % dok je stopa nezaposlenosti oko 19 %. Poljoprivreda je ograničena zbog prirodnih uvjeta. Turizam ima sve veće značenje, posebice u primorju, gdje sve više privlači izravna strana ulaganja, mogućnosti razvoja turizma u unutrašnjosti (planinarenje, rafting i dr.). U turizmu je ukupno oko 1,2 mil. stranih gostiju sa zaradom od oko 450 mil. eura (2007.). Negativna vanjskotrgovinska bilanca dijelom se pokriva sve većim prihodima od turizma. Glavni vanjskotrgovinski partneri jesu zemlje EU-a (oko 1/3 uvoza i 28 % izvoza), Makedonija, Srbija, Albanija. Većinu izvoza čine kovine, proizvodi od kovina i mineralni proizvodi (ukupno više od 60 %), a uvoza nafta, prehrambeni proizvodi i strojevi.

Tablica 4: Ekonomski podaci Republike Slovenije

	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
Izvoz (godišnja stopa)	10,15	6,89	0,58	3,05	5,79	5,16
Uvoz (godišnja stopa)	6,83	4,99	-3,7	1,68	4,01	4,39
Nezaposlenost (%)	7,19	8,19	8,8	10,19	9,5	..
Industrijski rast (%)	0,18	-0,21	-3,59	-1,68	5,5	3,066
Inflacija (godišnja stopa)	1,84	1,81	2,59	1,76	0,2	-0,51
God. st. rasta BDP-a (%)	1,23	0,64	-2,71	-1,05	3,04	2,87
BDP po glavi stan. (USD)	23438,84	24983,69	22477,6	23144,11	24001,88	20713,07

Izvor: <http://databank.worldbank.org/>, 28. prosinca 2016.

U tablici su prikazani ekonomski pokazatelji Republike Slovenije u proteklih šest godina. Slovenija ima visoko razvijeno gospodarstvo, a nalazi se na drugom mjestu, iza Cipra, među novim članicama EU te iznosi 93 % prosjeka EU. Relativno visoka inflacija je 2006. pala na 2,3 % (prije prihvaćanja eura), ali je u listopadu 2007. ponovno narasla na 5,1 % što je bilo više od prosjeka Eurozone. Unatoč gospodarskom uspjehu, Slovenija se još uvijek suočava s različitim izazovima. Veliki dio ekonomije ostao je u rukama države, a direktna strana ulaganja među najmanjima su u EU. Porezi su relativno visoki, tržište rada je nefleksibilno te je industrija manje konkurentna. Tijekom posljednjih 10 godina došlo je do privatizacije banaka, telekomunikacija i javnih usluga te se očekuje da će se strana ulaganja povećati. Slovensko je gospodarsko vrlo razvijeno, najbolje među tranzicijskim državama, sa starom rudarskom, industrijskom i obrtničkom tradicijom. Poljoprivreda je od manjeg značaja, a obrađeno je samo 12 % površine. U turizmu su značajna primorska ljetovališta (Piran, Portorož, Izola, Koper, Ankaran, Debeli Rtič), skijaška središta (Maribor, Kranjska Gora, Vogel, Kanin, Rogla) i toplice (Radenci, Moravske oplice, Terme Čatež, Terme Dobrna, Lendava, Maribor, Ptuj, Šmarješke toplice).

Tablica 5: Ekonomski podaci za Republiku Srbiju

	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
Izvoz (godišnja stopa)	15,01	5	0,8	21,27	5,67	7,87
Uvoz (godišnja stopa)	4,36	7,87	1,35	5,04	5,57	5,54
Nezaposlenost (%)	19,2	23	23,89	22,1	22,2	..
Industrijski rast (%)	0,13	3,76	2,41	4,2	-6,44	5,85
Inflacija (godišnja stopa)	6,14	11,13	7,33	7,69	2,08	1,39
God. st. rasta BDP-a (%)	0,58	1,4	-1,01	2,57	-1,83	0,72
BDP po glavi stan. (USD)	5411,87	6423,29	5659,38	6353,82	6200,17	5143,95

Izvor: <http://databank.worldbank.org/>, 28. prosinca 2016.

U tablici su prikazani ekonomski pokazatelji Republike Srbije u proteklih 6 godina. Srbijansko gospodarstvo bilo je u kolapsu početkom 1990-ih zbog uvedenih sankcija od strane Vijeća sigurnosti UN-a 1992. radi agresije na Hrvatsku i BiH. Veći dio sankcija je ukinut 1996., 2000., 2001. i 2005. kada je u potpunosti normalizirana trgovina sa SAD-om. Poljoprivreda čini 16,6 % nacionalnog BDP-a, industrija 25,5 % i uslužne djelatnosti 57,9 %. Najveći ratarski kraj je Vojvodina. Uzgaja se pšenica, kukuruz, suncokret i soja te u manjoj mjeri povrtna kultura. Šumadija je poznata po voćarstvu; Vršac, obronci Fruške gore i Župa po vinogradima. Stočarstvo je razvijeno u Raškoj i u istočnoj Srbiji. Metohija je plodna žitnica. Kosovo je najveće nalazište lignita u Europi. Homoljske planine su nalazište bakra. Sjeverni dio Banata je bogat naftom i zemnim plinom. Srbija raspolaže s oko 2 961 000 radno sposobnog stanovništva. U poljoprivredi radi oko 30 %, industriji 46 % i uslužnim djelatnostima 24 %. Stopa inflacije je preko 6,5 %. Glavni uvozni partneri Srbije su zemlje Europske unije

(Njemačka, Austrija, Italija), SAD, Narodna Republika Kina. Srbija najviše izvozi svoje proizvode u zemlje bivšeg SSSR-a, Republiku Srpsku (BiH) i Makedoniju.

Tablica 6: Ekonomski podaci za Republiku Kosovo

	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
BDP po glavi stan. (USD)	3283,21	3736,84	3600,88	3890,3	4073,82	3561,57
God. st. rasta BDP-a (%)	3,3	4,62	2,8	3,44	1,21	3,91
Inflacija (godišnja stopa)
Industrijski rast (%)	7,67	-0,99	13,55	9,38	0,14	4,06
Nezaposlenost (%)	30,9
Uvoz (godišnja stopa)	55,41	56,76	52,37	48,94	50,56	49,8
Izvoz (godišnja stopa)	19,84	19,56	18,25	17,34	19,57	19,43

Izvor: <http://databank.worldbank.org>, 28. prosinca 2016.

U tablici su prikazani ekonomski pokazatelji Republike Kosovo u proteklih šest godina. Kosovo je bilo najslabije razvijeno područje u SFRJ s velikim bogatstvom u naslagama ugljena (lignit), rezervama olovno-cinkovnih ruda, ležištima nikla te osobito nemetala (magnezit, boksit i dr.). Sankcije te vojna intervencija Srbije krajem 1990-ih dodatno su oslabili gospodarstvo Kosova te je ono jedna od najsiromašnijih europskih država. Značajan izvor prihoda doznake su iz inozemstva s obzirom na veliku kosovsku dijasporu. U 2011. BDP je bio 6,4 milijarde USD, odnosno 3 596 USD po stanovniku. U sastavu BDP-a udio je poljoprivrednoga sektora iznosio 12,9 % (najviše žitarice, bobičasto voće i krumpir), industrijskoga sektora 22,6 % (značajno je rudarstvo, poglavito u rudničkom kompleksu Trepča te prerađevine od metala), a uslužnoga sektora 64,5 % (telekomunikacije i bankarstvo, uz polagan rast turizma). Izvoz je iznosio 296 milijuna USD (najviše u Italiju, Albaniju, Makedoniju i Njemačku), a uvoz 2,2 milijarde USD (najviše iz Makedonije, Njemačke, Srbije i Grčke). Stopa je nezaposlenosti u 2011. iznosila 45,3 %, dok je javni dug bio samo 5,6 % BDP-a. Inflacija je dosegla 8,3 %.

Tablica 7: Ekonomski pokazatelji za Republiku Makedoniju

	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
BDP po glavi stan. (USD)	4561,17	5079,96	4709,51	5219,53	5453,28	4852,65
God. st. rasta BDP-a (%)	3,36	2,34	-0,45	2,92	3,54	3,66
Inflacija (godišnja stopa)	1,51	3,9	3,31	2,78	-0,28	-0,3
Industrijski rast (%)	8,26	20,81	-5,07	7,23	11,81	7,76
Nezaposlenost (%)	32	31,4	31	29	28	..
Uvoz (godišnja stopa)	58,09	66,06	66,84	61,46	65,12	64,8
Izvoz (godišnja stopa)	39,79	47,12	45,37	43,39	47,84	48,52

Izvor: <http://databank.worldbank.org>, 28. prosinca 2016.

U tablici su prikazani ekonomski pokazatelji Republike Makedonije u proteklih šest godina. Nakon stjecanja neovisnosti Makedonija je 1991. – 1996. godine imala pad BDP-a, visoku stopu inflacije i kronično visoku stopu nezaposlenosti koja se i poslije održala. Gospodarska tranzicija, od socijalističke prema tržišnoj ekonomiji, bila je otežana i zbog nepovoljnih vanjskotrgovačkih okolnosti (prekida trgovine sa Srbijom koja je bila pod međunarodnim sankcijama od 1992. do 1995. godine) te zbog grčke trgovinske blokade održane do 1995. godine. U strukturi BDP-a najveći je udio uslužnoga sektora (62 %), potom industrije (27 %) i poljoprivrede (11 %). Unatoč određenim prirodnim bogatstvima (ugljen, krom, olovo, cink, magnezij, nikal, azbest, drvo) te bogatoj poljoprivrednoj ponudi (riža, duhan, pšenica, kukuruz, pamuk, sezam, agrumi, rajčica, paprika), prema procjenama Svjetske banke siromašno je oko 20 % stanovnika (2003.). Glavninu izvoza čine hrana, cigarete, pića, tekstil i proizvodi crne metalurgije, a glavninu uvoza nafta, električna energija, industrijska oprema, automobili i roba široke potrošnje. Prema udjelu u izvozu vodeći su partneri Njemačka (28 %), Italija (7 %), Bugarska (5,4 %) i Grčka (4,9 %), a prema udjelu u uvozu Grčka (14,2 %), Njemačka (13,2 %), Bugarska (11,1 %), Velika Britanija (8 %) i Turska (5,4 %).

Tablica 8: Ekonomski pokazatelji za Republiku Albaniju

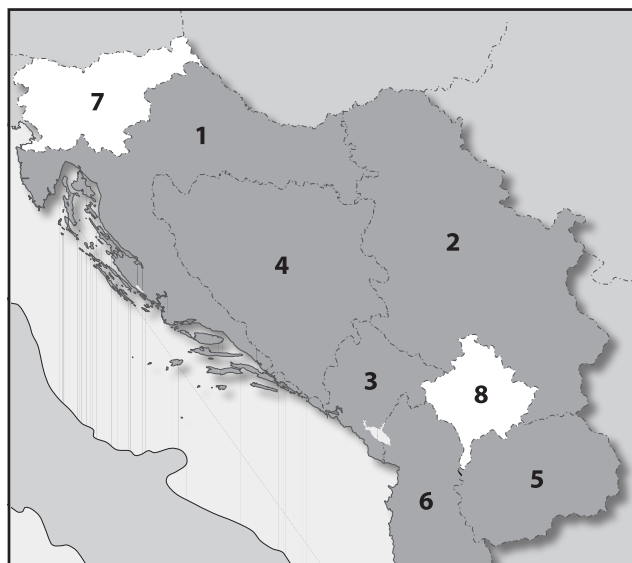
	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
BDP po glavi stan. (USD)	4094,35	4437,81	4247,84	4412,34	4568,56	3945,21
God. st. rasta BDP-a (%)	3,7	2,55	1,42	1,11	1,8	2,8
Inflacija (godišnja stopa)	3,55	3,45	2,03	1,93	1,63	1,88
Industrijski rast (%)	28,69	28,15	26,45	26,36	24,64	25,42
Nezaposlenost (%)	14,19	14	13,9	16	16,1	..
Uvoz (godišnja stopa)	53,02	56,75	51,98	53,48	47,22	44,9
Izvoz (godišnja stopa)	32,44	34,01	33,35	35,45	28,23	27,18

Izvor: <http://databank.worldbank.org/>, 28. prosinca 2016.

U tablici su prikazani ekonomski pokazatelji Republike Albanije u proteklih šest godina. Albanija je jedna od najsiromašnijih europskih država. Polovica gospodarski aktivnog stanovništva bavi se poljoprivredom, a petina radi u inozemstvu. Ekonomski problemi su, između ostalih, visoka stopa nezaposlenosti, korupcija i organizirani kriminal. Gospodarska samoizolacija za doba novčarske manipulacije 1990-ih su još više pogoršale i obznanile gospodarsku sliku te zemlje. Zemlja praktički nema izvoz, a uvozi velike količine hrane iz Grčke i Italije. Priljev novca je mahom od financijske pomoći i od ljudi koji rade u inozemstvu. Albanija ima obalu na dva europska mora, Jonsko i Jadransko. Jonsko more je poznato po čistoj, bistroj vodi, od Valone do grčke granice. Na Jadran Albanija izlazi od Valone do granice s Crnom Gorom. Taj dio Jadrana poznat je po pješćanim plažama. Do 2000. jonske plaže bile su prilično naseljene, ali samo lokalnim stanovništvom. Između 1990. i 2000. godine zemlja je prošla kroz po-

litičke, ekonomske i socijalne prevrate. Od tog razdoblja Albanija je povećala postotak zaposlenosti i suzbila korupciju što je ojačalo turizam. Do sada tvrtka Inditex posluje na području Hrvatske, Srbije, Bosne i Hercegovine, Crne Gore, Makedonije i Albanije dok je proširenje u narednom razdoblju planirano za područje Slovenije i Kosova.

Slika 1: Razvoj tržišta tranzicijskih zemalja



Izvor: Interni dokumenti tvrtke Inditex, ppt prezentacija 2016.

Na slici su prikazane tranzicijske zemlje te redoslijed kojim su postajale dio Inditex grupacije. Inditex je za prvu zemlju u koju će penetrirati izabrao Hrvatsku i to 2007. godine, zatim se 2011. godine proširio na tržište Srbije i Crne Gore, 2012. na tržište Bosne i Hercegovine te Makedonije te zaključno s 2014. godine na tržište Albanije. U planu je proširenje na tržište Slovenije i Kosova.

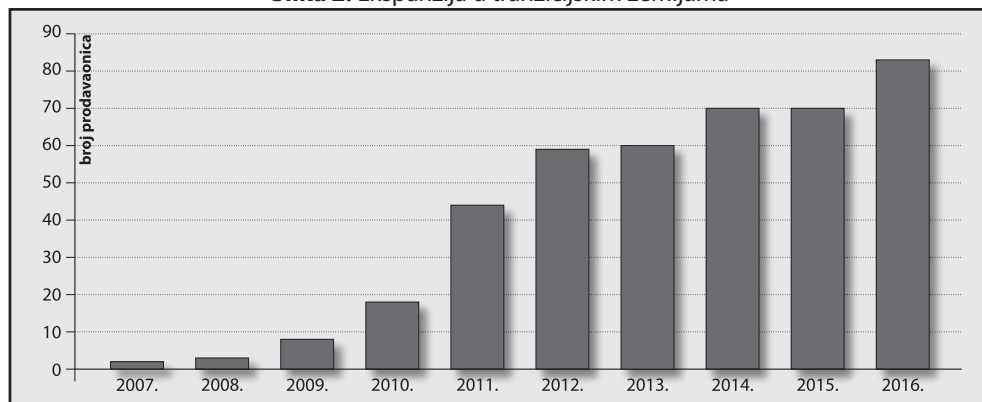
Tablica 9: Ekonomski podaci za tranzicijske zemlje

2016. g.	HRVATSKA	SRBIJA	BiH	CRNA GORA	MAKEDONIJA	ALBANIJA	UKUPNO E.A.R.
Br. stanovnika (mil.)	4,3	7,2	3,8	0,6	2,0	2,9	20,8
Porast broja stanovnika	-0,4	-0,5	-0,1	-0,5	0,2	0,3	-0,2
BDP po stanovniku (EUR)	12 455	5449	4396	7048	4392	4682	6542
Rast BDP-a (%)	1,9	2,5	3,0	5,1	2,2	3,4	2,5
Prodajni prosjek (EUR)	742	326	423	482	357	380	444

Izvor: Interni dokumenti tvrtke Inditex, ppt prezentacija 2016.

U tablici su sumarno prikazani gospodarski pokazatelji tranzicijskih zemalja regije iz koje je vidljivo kako Hrvatska značajno odstupa od ostatka regije po prosjeku primanja i BDP-u po stanovniku. U nastavku rada prikazan je porast broja prodajnih mjesta te širenje u drugim zemljama.

Slika 2: Ekspanzija u tranzicijskim zemljama



Izvor: Interni dokumenti tvrtke Inditex, ppt prezentacija 2016.

Slika 2 prikazuje širenje prodavaonica po godinama u području tranzicijskih zemalja iz koje je vidljivo da se u 2011. događa najveći rast u broju otvorenih prodavaonica, prvenstveno jer je to trenutak kada Inditex otvara tržišta u Srbiji i Crnoj Gori.

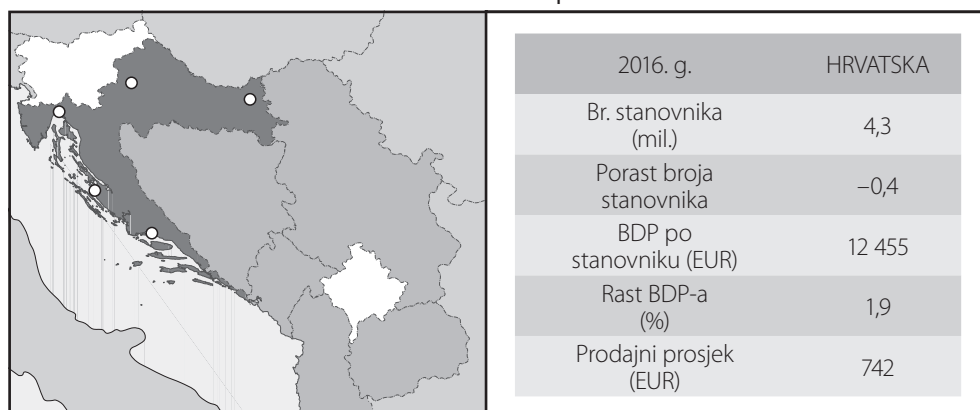
4. Ulazak Zare na tržišta tranzicijskih zemalja

Rizik u poslovanju s inozemstvom može se definirati kao prijeteća mogućnost da nastupe vremenski i prostorno nepredviđeni događaji izazvani subjektivnim okolnostima (ljudski faktor) ili objektivnim okolnostima (okolnosti izvan mogućnosti utjecaja sudionika u vanjskotrgovinskoj razmjeni), zbog čega može nastati šteta (Andrijanić 2012: 233).

Pri ulasku na pojedina tržišta, Inditex je ovisno o pojedinim ekonomskim podacima očekivao i pojedine rizike s kojima se poslovanje moglo susresti. U nastavku prikazujemo ulazak Zare na svako od tržišta tranzicijskih zemalja.

4.1. Ulazak Zare na tržište Republike Hrvatske

Na tržište Republike Hrvatske, Zara (Inditex) je ušla još davne 2007. godine i u četiri makroregionalna centra (Zagreb, Split, Rijeka i Osijek) te jedan regionalni centar (Zadar) sa svojih sedam brendova kroz 40 prodavaonica zaposlivši preko 900 zaposlenih. Ulaskom na hrvatsko tržište, tvrtka je suočena s najmanje rizika od svih tranzicijskih zemalja. Prva prodavaonica otvorena je u Zagrebu 2007., potom u Splitu, ulične prodavaonice 2008. U 2010. otvaraju se prve prodavaonice u Zadru te 2011. u Osijeku i Rijeci.

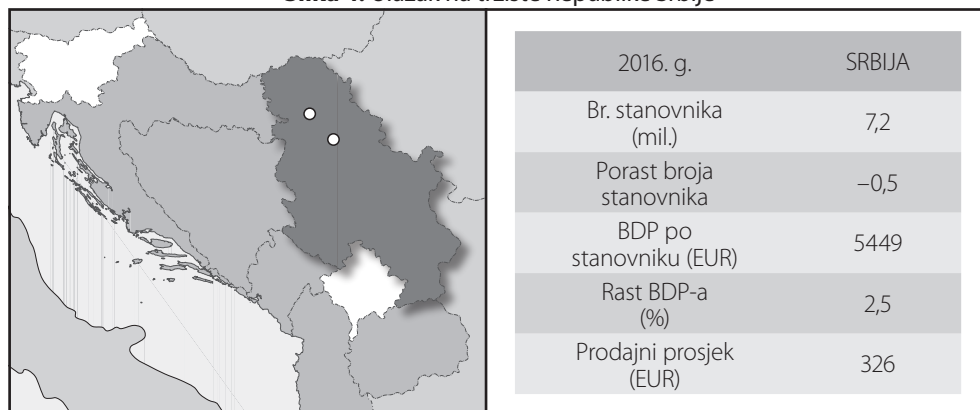
Slika 3: Ulazak na tržište Republike Hrvatske

Izvor: Interni dokumenti tvrtke Inditex, ppt prezentacija 2016.

Na slici su prikazani osnovni podaci Republike Hrvatske te vizualni prikaz prisutnosti po gradovima iz koje je vidljivo da je Zara prisutna u svim većim gradovima.

4.2. Ulazak Zare na tržište Srbije

Situacija na tržištu Republike Srbije bila je malo drugačija nego u Hrvatskoj. Tamo je brend prisutan još od 2006. godine, ali putem franšize koju je Inditex prodao na pet godina jer se htio ograditi od mogućih rizika. Brend je zastupljen u dvama najvećim gradovima – Beogradu i Novom Sadu s ukupno svih sedam brendova u 15 prodavaonica i s 491 zaposlenikom. Odluka poduzeća da 2011. završi, tj. ne produlji franšizu već sama nastavi poslovanje, pokazala se ispravnom jer je u razdoblju od početka 2011. do kraja 2016. ostvaren porast prodaje od 74 %. Prodavaonica u Beogradu otvorena je 2006., a Novi Sad počinje s radom 2007.

Slika 4: Ulazak na tržište Republike Srbije

Izvor: Interni dokumenti tvrtke Inditex, ppt prezentacija 2016.

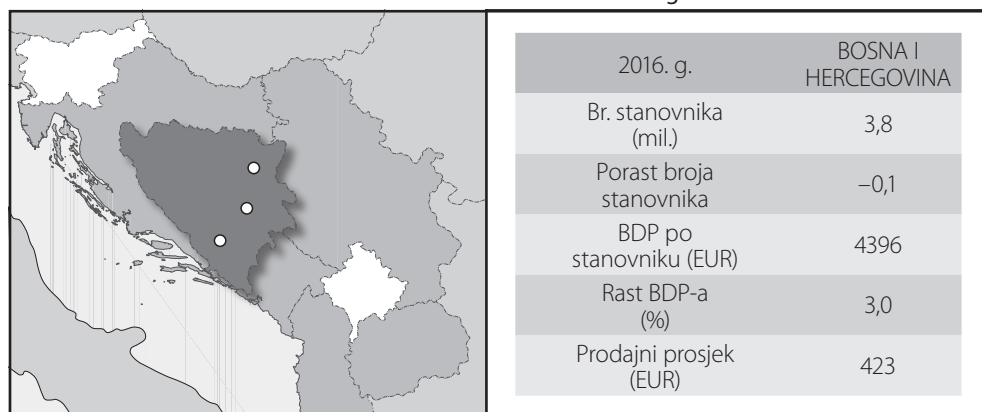
Na slici su prikazani osnovni podaci Republike Srbije te vizualni prikaz prisutnosti po gradovima iz kojeg je vidljivo da tvrtka trenutčno posluje samo u Beogradu i Novom Sadu.

4.3. Ulazak Zare na tržište Bosne i Hercegovine

Na tržište Bosne i Hercegovine Inditex je ušao 2012. godine direktno, a da nije nikome najprije prodao franšizu, čime je prihvatio sve moguće rizike tržišta što se i pokazalo ispravnom odlukom jer je prema posljednjim podacima promet u toj državi treći po redu od svih tržišta tranzicijskih zemalja.

Na tržištu je pet brendova u svega 13 prodavaonica raspoređenih po bošnjačkim i hrvatskim kantonima odnosno po gradovima Tuzli, Sarajevu i Mostaru. Primjećuje se da Inditex nije zastupljen u Republici Srpskoj iz čega se može zaključiti da se na taj način žele izbjeći mogući rizici, poput onih međukulturalnih i financijskih. U BIH Inditex zapošljava 272 radnika. Prva prodavaonica otvorena je u Sarajevu 2012., a potom u Mostaru 2014. te u Tuzli 2016.

Slika 5: Ulazak na tržište Bosne i Hercegovine

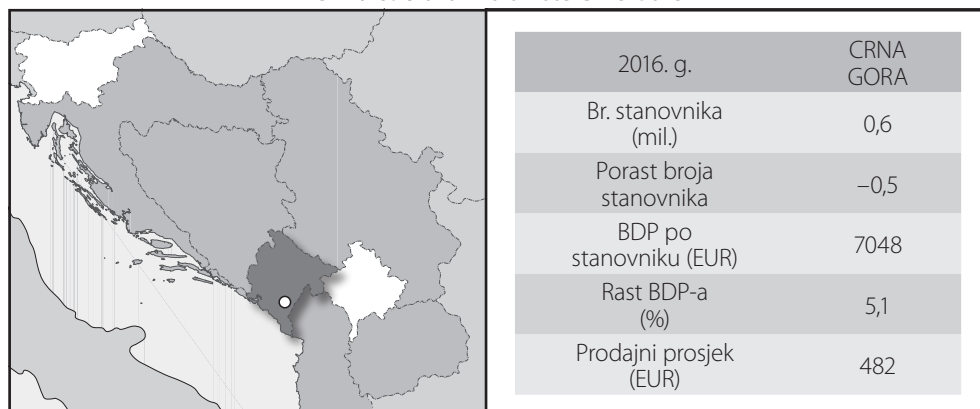


Izvor: Interni dokumenti tvrtke Inditex, ppt prezentacija 2016.

Na slici su prikazani osnovni podaci BiH te vizualna prisutnost po gradovima (Sarajevo, Mostar i Tuzla).

4.4. Ulazak Zare na tržište Crne Gore

Prilikom ulaska na tržišta Crne Gore, Inditex je procijenio brojne financijske i komercijalne rizike te je ulazak na to tržište odredio isključivo putem franšize koja je prodana 2008. godine. 2011. godine završava franšiza te Inditex sam preuzima poslovanje što se smatra izuzetno dobrim poslovnim potezom jer je u razdoblju od početka 2011. i kraja 2016. prodaja povećana za 75 %. Pet brendova pozicionirano je na pet prodajnih mjesta u samo jednome gradu – Podgorici, gdje je zaposleno 136 radnika.

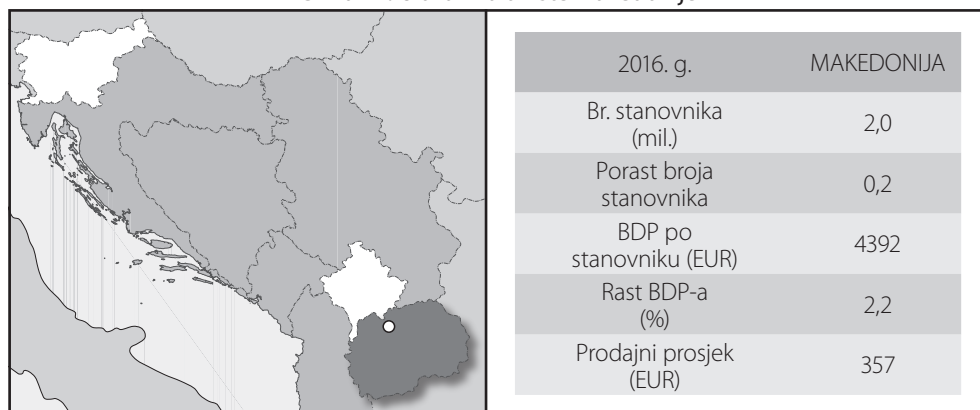
Slika 6: Ulazak na tržište Crne Gore

Izvor: Interni dokumenti tvrtke Inditex, ppt prezentacija 2016.

Na slici su prikazani osnovni podaci Republike Crne gore te vizualni prikaz prisutnosti po gradovima iz koje je vidljivo da se trenutačno posluje samo u Podgorici.

4.5. Ulazak Zare na tržište Makedonije

Ulazak na tržište Makedonije proteklo je bez prethodne franšize, iako je ona zemlja s većim rizicima, a tržište je manje platežne moći i to s češćim financijskim oscilacijama. Inditex je na to tržište ušao 2012. godine i to u samo jedan grad – Skopje gdje je zastupljeno pet brendova u pet prodavaonica koje zapošljavaju 156 radnika. Gledajući promet prodaje, to se tržište nalazi gotovo na začelju tranzicijskih zemalja, odmah iza Srbije.

Slika 11: Ulazak na tržište Makedonije

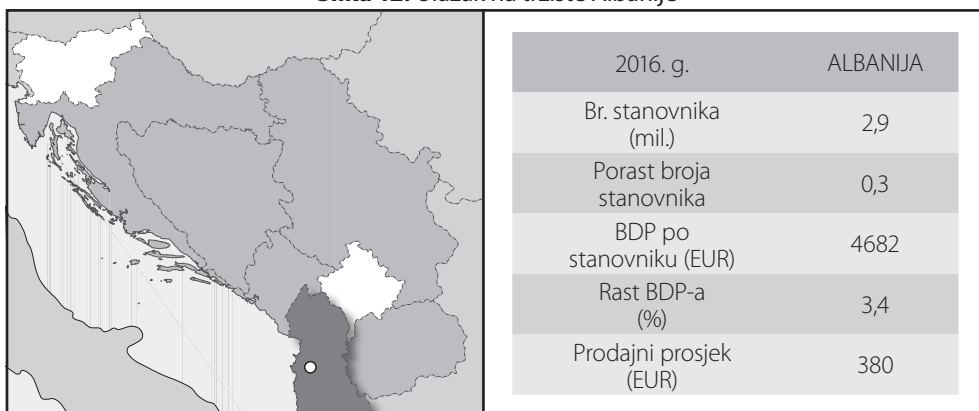
Izvor: Interni dokumenti tvrtke Inditex, ppt prezentacija 2016.

Na slici su prikazani osnovni podaci Republike Makedonije te vizualni prikaz prisutnosti po gradovima iz koje je vidljivo da se trenutačno posluje samo u Skopju.

4.6. Ulazak Zare na tržište Albanije

Ulazak na tržište Albanije dosta je bilo slično situaciji u Makedoniji, proteklo je bez prethodne franšize iako je ona zemlja s najvećim rizicima, ponajviše financijskim i međukulturalnim te s tržištem najmanje platežne moći. Inditex je na to tržište ušao 2014. godine i to u samo jedan grad – Tiranu gdje je zastupljeno pet brendova u pet prodavaonica koje zapošljavaju 179 radnika. Gledajući promet prodaje to je tržište bolje pozicionirano, ali u drugoj polovini tranzicijskih zemalja.

Slika 12: Ulazak na tržište Albanije



Izvor: Interni dokumenti tvrtke Inditex, ppt prezentacija 2016.

Na slici su prikazani osnovni podaci Republike Albanije te vizualni prikaz prisutnosti po gradovima iz koje je vidljivo da se trenutačno posluje samo u Tirani.

5. Modeli osiguranja od poslovnih rizika na primjeru ekspanzije Zare u tranzicijske zemlje

Za ulazak na svako inozemno tržište Inditex provodi detaljne makro i mikroekonomske analize kako bi se maksimalno uklonili i najmanji poslovni rizici od ostvarivanja nepovoljnog poslovnog rezultata. U nastavku rada, predstaviti će se dva modela osiguranja od poslovnih rizika koji su korišteni prilikom ekspanzije Zare na tržište tranzicijskih zemalja. Osiguranje se često provodi putem prodaje franšize gdje zapravo sve potencijalne rizike snosi sam franšizer bez direktnog izlaganja kompanije eventualnim gubicima. Prilikom direktnog ulaska u određeno tržište kompanija za svaku novu prodavaonicu provodi detaljnu analizu u obliku studije isplativosti.

A) Model osiguranja od poslovnih rizika putem franšize

U ekspanziji kompanije Inditex na tržišta tranzicijskih zemalja od rizika se osiguravalo u Srbiji, Crnoj Gori i Sloveniji i to putem franšize. Franšiza je privilegija ili dozvoljeno pravo pojedinca ili grupe koja omogućava korisniku provoditi određenu vrstu komercijalne aktivnosti. Ona se pojavljuje kada kompanija (davatelj franšize) licencira svoje trgovačko ime (brend) i svoj način rada (sustav poslovanja) određenoj osobi ili grupi (korisniku franšize) koji se slaže da će poslovati u skladu s uvjetima ugovora (ugovor o franšizi).

Davatelj franšize osigurava korisniku franšize podršku i, u nekim slučajevima, ima određenu kontrolu nad načinom poslovanja korisnika franšize. Zauzvrat, korisnik franšize plaća davatelju franšize početnu pristojbu (franšizna pristojba) i pristojbu za poslovanje (*royalty*) za korištenje trgovačkog imena i načina poslovanja. Franšiza je pravni i komercijalni odnos između imatelja robnog žiga, uslužnog žiga, trgovačke marke ili reklamnog simbola i pojedinca ili grupe koji traže pravo korištenja te identifikacije u poslovanju. Franšiza upravlja metodom za poslovanjem između dviju zainteresiranih strana (<http://www.fransiza.hr/fransiza/fransiza.htm>, 13. siječnja 2017).

Nakon određenog probnog perioda, franšize su povučene te je kompanija sama nastavila poslovanje i ostvarila pozamašan porast prodaje. To se ostvarilo na tržištu Srbije i Crne Gore dok je u Sloveniji još uvijek franšiza aktivna te se isto tako planira i ulazak na tržište novonastale države Kosovo.

B) Model osiguranja od poslovnih rizika putem studije isplativosti

Studija isplativosti općeprihvaćen je pojam prilikom otvorenja svih novih prodavaonica u pojedinom novom gradu određene zemlje. Studija isplativosti je dokument koji argumentira isplativost i izvodljivost investicijskog projekta. U gospodarskom okruženju studija izvodljivosti i investicijska studija najčešće se upotrebljavaju kao sinonimi. U investicijskim projektima u javnom sektoru češće se upotrebljava termin studija izvodljivosti, a pored aspekata opisanih u investicijskoj studiji uvijek sadržava i opis utjecaja projekta na društvenu zajednicu (<http://www.kagor.hr/hr/usluge/izrada-poslovnog-plana-investicijske-studije-studije-isplativosti/poslovni-plan-investicijska-studija-studija-izvodljivosti/>, 13. siječnja 2017). Kompanija Inditex ima razrađenu i unaprijed pripremljenu studiju, a nakon izrade kroz aplikaciju se studija prosljeđuje odboru u Španjolskoj koji ocjenjuje studiju te je odobrava, odbija ili odobrava uz korekcije.

Studija obuhvaća sljedeća poglavlja:

1. *osnovne informacije* (ime zemlje, grada, lokacija, broj stanovnika, valuta, tečaj na dan otvaranja)
2. *opis prodajne lokacije* (površina prodavaonice, broj katova, broj odjela, broj potrebnih zaposlenih)
3. *plan prodaje za treću godinu* (kada se planira da će prodavaonica raditi na 100 %)

4. *procjena bruto marže* (kalkuliranje troška robe sa svim popratnim troškovima distribucije)
5. *procjena „Kanibal efekta”* (u slučaju da postoji već takva prodavaonica u blizini, procjenjuje se koliko će ona utjecati na novo otvoreno prodajno mjesto)
6. *kalkulacija troškova poslovanja* (najam, radna snaga, režijski troškovi)
7. *informativna raspodjela troškova izgradnje prodajnog mjesta i operativnih troškova prema određenom tipu.*

Nakon prethodno navedenih sedam točaka, sustav (aplikacija) prikazuje projekciju računa dobiti i gubitka iz čega se vidi projekcija svih troškova te konačno iznos operativne i kontribucijske marže te podaci vezani za novčani tok (*cash flow*). Iz novčanog toka vidi se povrat investicije te se na osnovu te informacije te podatka o procijenjenoj operativnoj i kontribucijskoj marži odlučuje ulazi li se na pojedini takav aranžman ili ne, tj. uz koje korekcije (Interna mreža tvrtke Inditex, INET aplikacija za ekspanziju studija isplativosti). Analizom se na ovaj način promatra „velika slika” projekta te se pokušava osigurati od rizika koji bi doveli do neisplativosti samog projekta i investicije.

6. Zaključak

Autori su ostvarili cilj rada temeljem predstavljenih rezultata istraživanja koje predstavljaju modeli putem kojih se Zara osigurava od poslovnih rizika. Na koji način je Zara upravljala poslovnim rizicima prilikom ekspanzije na tržište tranzicijskih zemalja, prikazano je u radu na primjeru dvaju različitih modela. Prvi model upravljanja rizikom odnosi se na prodaju robe putem franšize prema poslovnim partnerima, dok se drugi model upravljanja rizikom odnosi na prethodno izvođenje studije isplativosti.

Ekonomске kategorije kao što su organiziranje poslovanja poduzeća, planiranje te organizacijske strukture vrlo su bitne i gotovo nezaobilazne u poslovnoj ekonomiji i suvremenom poslovnom svijetu. Poduzeće treba voditi računa o organizaciji kako bi opstalo na tržištu i bilo konkurentno. U poslovnoj godini 2015., koja je u predmetnoj multinacionalnoj kompaniji završila 31. siječnja, neto dobit porasla je na 2,5 milijardi eura, s 2,4 milijarde eura u prethodnom razdoblju od dvanaest mjeseci. Ukupni prihodi od prodaje u navedenom su razdoblju uvećani za osam posto, na 18,1 milijardu eura, pokazalo je financijsko izvješće kompanije. Prodavaonice u kojima se može kupiti odjeća Inditex grupe prisutne su u Europi, Sjevernoj i Južnoj Americi, na Bliskom istoku i u Aziji. Od 2013. godine Zara je dostupna i u Rusiji, a stanovnici iz čak 88 zemalja imaju priliku nositi Zarinu odjeću. Prodavaonice su moderno opremljene i prostrane, dobro osvijetljene te s mnoštvom ogledala. Kroz pregled i analizu strukture i poslovanja Zare, kao i cjelokupne multinacionalne kompanije Inditex, može se zaključiti da je riječ o čvrsto pozicioniranoj i financijski stabilnoj multinacionalnoj

kompaniji u kojoj postoji intencija daljnjeg razvoja na tržištu tranzicijskih zemalja, ali i u ostale dijelove svijeta. Ulazak na svako novo inozemno tržište pomno se analizira prema najvišim poslovnim standardima, što još jednom argumentira činjenicu da se radi o jednoj od najvećih svjetskih kompanija. Ostvareni poslovni rezultati prilikom ekspanzije Zare u tranzicijske zemlje i konstantan rast poslovanja, rezultat su kvalitetnog upravljanja poslovnim rizicima, čime je hipoteza ovog rada potvrđena: modeli za upravljanje poslovnim rizicima Zare omogućili su kompaniji pokretanje i širenje poslovanja na novim inozemnim tržištima.

Literatura

Knjige

1. Andrijanić, Ivo. 2012. *Poslovanje u vanjskoj trgovini*. Zagreb: Mikrorad.
2. Lazibat, Tonći i Kolaković, Marko. 2006. *Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.

Internetski izvori

3. Worldbank. <http://databank.worldbank.org/>. 28. prosinca 2016.
4. Centar za franšizu. <http://www.fransiza.hr/fransiza/fransiza.htm>. 13. siječnja 2017.
5. Kagor. <http://www.kagor.hr/hr/usluge/izrada-poslovnog-plana-investicijske-studije-studije-isplativosti/poslovni-plan-investicijska-studija-studija-izvodljivosti/>. 13. siječnja 2017.

Ostali izvori

6. Interna dokumentacija poduzeća Zara Hrvatska d.o.o.
7. Interna dokumentacija poduzeća Inditex S.A.
8. Interna mreža tvrtke Inditex, INET aplikacija za ekspanziju studija isplativosti.



Insurance models in time of multinational companies' expansion on markets of countries in transition

Abstract

In this work the author's research risk occurrence and possibilities of risk insurance during the expansion of a multinational company on markets of countries in transition, which will be analyzed on the example of an Inditex brand's ZARA company, which also represents the research subject of this paper. This paper will also attempt to show certain business risks which multinational companies need to be maximally insured from, even after entering a particular market. Risk and business development opportunities will be explored and the best insurance options will be presented with regard to possible risks. The aim of this paper is to present business risk management models in the expansion of a multinational company to the market of countries in transition using the example of ZARA. For this work, secondary sources of data are available in scientific and professional literature, Internet data, Inditex internal documentation and the undergraduate thesis of the co-author of this article. Primary data sources: an interview with the enterprise management, personal experience and observing the business processes.

Keywords: risks, insurance, expansion, multinational companies, international market.