

INTRASISTEMSKO TRŽIŠTE – STANJE I PREDVIĐANJA ZA HRVATSKE GRUPE PODUZEĆA

INTERNAL MARKET – SITUATION AND FORECASTING FOR CROATIAN GROUPS OF COMPANIES

Mr. sc. Zoran Krupka

Asistent na Katedri za Marketing
Ekonomski fakultet-Zagreb
Trg J.F. Kennedyja 6, 10000 Zagreb
Tel.: ++ 385 1 238 3305
Mail: zkrupka@efzg.hr

UDK: 005.5:334.75

Ključne riječi:

intrasistemsko tržište, grupe poduzeća, transferne cijene, Republika Hrvatska

Keywords:

internal market, groups of companies, transfer price, Republic of Croatia

SAŽETAK

Svrha rada: Svrha je rada istražiti i usporediti stavove menadžera o tržišnim pozicijama poduzeća koja se nalaze izvan sustava grupa poduzeća u odnosu na ona koja su dio grupa poduzeća u Republici Hrvatskoj. Istraživani su stavovi o sadašnjim i budućim kretanjima vrijednosti i broja transakcija na intrasistemskom tržištu grupa poduzeća.

Metodologija: Provedeno je sekundarno i primarno istraživanje. Analizirana je znanstvena i stručna literatura domaćih i stranih autora. U ispitivanju je kao mjerni instrument korišten anketni upitnik. Namjerni uzorak stručnjaka obuhvatio je 127 menadžera zaposlenih u hrvatskim grupama poduzeća.

Spoznaje: Dvije glavne hipoteze testirane su u radu: H1 – Intrasistemsko tržište hrvatskih grupa poduzeća rast će u budućnosti po broju transakcija; H2 – Intrasistemsko tržište hrvatskih grupa poduzeća rast će u budućnosti prema vrijednosti transakcija. Obje su hipoteze prihvaćene.

ABSTRACT

Purpose: The purpose of this paper is to analyze and compare the attitude of managers to the market position of independent companies in comparison to the companies that are members of groups of companies in Croatia. In addition, research included an analysis of their attitudes toward current and future internal market trends with respect to the number and the value of transactions conducted within Croatian groups of companies.

Methodology: Relevant secondary and primary data was used in the research. In secondary research, relevant scientific and professional literature was analyzed. Primary research was done by using a questionnaire on an intentional sample of experts, including 127 managers working for groups of companies in Croatia.

Findings: Two main hypotheses were tested: H1 – The internal market of Croatian groups of companies, measured by the number of transactions, will grow in

Implikacije: Saznanja upućuju na jačanje financijske i gospodarske snage grupa poduzeća, te slabljenje onih koja nisu dio sustava grupa. To implicira tendenciju stvaranja svojevrsnih hibridnih oblika monopola u pojedinim gospodarskim djelatnostima. Razvoj i kontinuirani rast intrasistemske tržišta prisiljavaju mjerodavna tijela svih država na primjenu kontrolnih i regulatornih mehanizama vezanih uz primjenu transfernih cijena, što je praksa koju će i Republika Hrvatska trebati slijediti.

the future; H2 – The internal market of Croatian groups of companies, measured by transaction value, will grow in the future. Both hypotheses were accepted.

Implications: Research results imply a further strengthening of the financial and economic importance of groups of companies in Croatia, and a weakening of the companies that are not members of such groups. This implies a tendency toward certain monopoly development in some economic sectors. The development and continuous growth of the internal market compels countries to implement control and regulatory practices with regard to the use of transfer pricing, a path Croatia will have to follow.

1. UVOD

Grupe poduzeća predstavljaju poslovne sustave koji se sastoje od međunarodnih poduzeća koja svojom razgranatom mrežom podružnica u cijelom svijetu čine jedinstveni poslovni sustav koji, sam za sebe, predstavlja vlastito međunarodno tržište (tzv. unutrašnje ili intrasistemsko) relativno zatvoreno za druga poduzeća.¹ Sva poduzeća koja se nalaze u jednom takvom sustavu pod većom su ili manjom administrativnom i/ili financijskom kontrolom matičnog poduzeća² koje nad njima ima neku vrstu dominacije. Matično poduzeće može ostvariti dominaciju nad podružnicama na tri načina:³ udjelom u vlasništvu, robnim i novčanim tokovima, te tehnologijom i know howom.

Iako su podružnice zasebni pravni subjekti, prvi i osnovni cilj bilo koje podružnice nije profitabilnost na mikro razini, nego uspješno poslovanje grupe kao sustava.⁴ To znači da u praksi postoje slučajevi gdje jedna od podružnica čini određene radnje koje izravno ne pridonose njezinu uspješnom poslovanju, već pomažu nekoj drugoj podružnici, a tako i grupi u cjelini.

U većini zemalja grupe poduzeća predstavljaju nositelje cjelokupnog gospodarstva jer raspoložuju znatnim financijskim resursima, ulažu mnogo u istraživanje i razvoj, zapošljavaju najkvalitetniju radnu snagu i dr. Sve prethodno navedeno utječe na stvaranje konkurentske prednosti povezanih poduzeća u odnosu na ona koja nisu dio grupe. Osim toga, i intrasistemsko tržište grupa poduzeća pridonosi jačanju konkurentske prednosti povezanih poduzeća. Intrasistemsko tržište naziva se još i unutarnje tržište grupa poduzeća i predstavlja razmjenu proizvoda, usluga, informacija i drugih predmeta razmjene između podružnica jedne grupe poduzeća.⁵

2. INTRASISTEMSKO TRŽIŠTE

Grupe poduzeća mogu se sastojati od nekoliko desetaka poduzeća (primjerice, grupa Agrokor⁶) pa sve do nekoliko stotina poduzeća (primjerice, grupa Agnielli⁷). Razmjenom na intrasistemskom tržištu

povezana poduzeća ili grupe ostvaruju značajnu konkurentsku prednost koja se ogleda u:⁸

- povećavanju učinkovitosti na način da se smanjuju troškovi transakcija i
- mogućnosti funkcioniranja intrasistemskog tržišta kao mehanizma za subvencioniranje pojedinih podružnica kroz sustav transfernih cijena.

Osim navedenih, grupe poduzeća ostvaruju i brojne druge prednosti, poput pristupa izvorima komplementarnih resursa,⁹ ostvarivanja ekonomije obujma¹⁰ te smanjenja troškova i rizika.¹¹ Isto tako, važno je istaknuti da podružnice na lakši i jeftiniji način dolaze do kvalitetnih ljudskih resursa,¹² što u današnjem visokorizičnom i konkurentski nastrojenom poslovnom svijetu predstavlja značajnu konkurentsku prednost. Zbog toga se može zaključiti da su podružnice u pravilu profitabilnije kao dio grupe nego što bi bile da su samostalna poduzeća.¹³

Razna istraživanja, među kojima je i ono Jacobsa i dr.,¹⁴ iznose podatak da se 30 do 40% ukupne razmjene jedne grupe poduzeća odvija na intrasistemskom tržištu. Isto tako, nije zanemariva činjenica da više od trećine svjetske razmjene i približno polovicu ukupne razmjene između razvijenih zemalja čini razmjena na intrasistemskim tržištima međunarodnih grupa poduzeća.¹⁵ To potvrđuje predviđanja da će grupe poduzeća u budućnosti ojačati svoju položaj u nacionalnim, ali i svjetskom gospodarstvu na štetu nepovezanih poduzeća.

Međunarodna razmjena grupa poduzeća rast će i u budućnosti s obzirom na to da će grupe težiti sve većoj internacionalizaciji poslovanja s ciljem njegove optimizacije (preseljenje proizvodnje, pa čak i centara za istraživanje i razvoj¹⁶ u zemlje u razvoju i nerazvijene zemlje – Kina i Indija – zbog jeftinije, ali obrazovane radne snage, blizine potrebnih resursa, potencijalnih tržišta i dr.). U matičnoj će zemlji ostati jedino matično poduzeće koje će obavljati upravljačku funkciju, odnosno postat će holding.

Sustavnom primjenom suvremene i moderne informacijske i komunikacijske tehnologije (ICT) u poslovanje grupa poduzeća, predmeti razmjene kreću se od

tradicionalnih, poput proizvoda i usluga, prema idejama, tehnologiji i ljudskim resursima.¹⁷ Isto tako, suvremeni ICT pridonosi da se kao predmet razmjene sve više pojavljuju *know how*,¹⁸ računalni programi¹⁹ te informacije.

Jedan od osnovnih koncepata grupa poduzeća, uz intrasistemske tržište, jest odnos matičnog poduzeća i podružnica. Većina podružnica teži što većem stupnju autonomije, dok matično poduzeće, u većini slučajeva, želi veći stupanj centralizacije. Koliki će biti stupanj (de)centralizacije ovisi o brojnim čimbenicima (primjerice, kultura²⁰). Važno je istaknuti da decentralizacija, u kombinaciji s internacionalizacijom, utječe na povećanje međunarodne razmjene na intrasistemske tržištu i po volumenu i po učestalosti.²¹ Naime, podružnice s većom autonomijom lakše će se i češće uključivati u razmjenu na intrasistemske tržištu nego one s manjim stupnjem autonomije.

Kao preduvjet uspješnoj razmjeni na intrasistemske tržištu ističe se nesmetana komunikacija između matičnog poduzeća i podružnica, ali i na relaciji podružnica – podružnica.²² Dokazano je da komunikacija pospješuje razmjenu između povezanih poduzeća te pridonosi ostvarivanju pozitivnih rezultata poslovanja. Suvremeni ICT, a ponajprije Internet, omogućavaju jednostavnu, brzu i učinkovitu komunikaciju na razini grupe, odnosno olakšavaju uspostavljanje učinkovitog intraneta. Na taj način se lakše i brže prenose informacije i obavljaju transakcije između povezanih poduzeća.

Važno je napomenuti kako intrasistemske tržište predstavlja veliki problem za nepovezana poduzeća, koja su u mnogo nepovoljnijem položaju u odnosu na povezana. Nepovezana poduzeća nemaju financijsku sigurnost grupe, nemaju osigurano tržište za proizvode/usluge, što povezana poduzeća u velikoj mjeri imaju. Nadalje, prednost povezanih poduzeća jest i mogućnost razmjene nematerijalnih elemenata, poput marke i zaštitnog znaka koji stvaraju bazu lojalnih potrošača po povoljnijim uvjetima nego što ih imaju nepovezana poduzeća. Uz sve prethodno navedene prednosti koje omogućava intrasistemske tržište povezanim poduzećima, tu su još i transferne cijene kojima nepovezana poduzeća teško mogu konkurirati.

Osim nepovezanim poduzećima, intrasistemske tržište izaziva probleme i teoretičarima, a posebice stručnjacima iz prakse i mjerodavnim državnim tijelima koja prate i evidentiraju razmjenu na intrasistemske tržištu. Povećanim udjelom usluga, osoba, informacija i ostalih elemenata nematerijalne imovine, te razvojem ICT-a, praćenje razmjene između povezanih poduzeća znatno je otežano. Isto tako, otežano je praćenje, reguliranje i sankcioniranje (zlo)upotrebe transfernih cijena, kao jednog od osnovnih obilježja razmjene povezanih poduzeća.

3. TRANSFERNE CIJENE

Transferne ili intrasistemske cijene upotrebljavaju se u kupoprodajnim transakcijama povezanih poduzeća.²³ Budući da je razmjena na intrasistemske tržištu u konstantnom porastu, i primjena transfernih cijena dobiva sve više na značenju, pogotovo u situaciji kad grupe poduzeća internacionaliziraju poslovanje. Upotrebom transfernih cijena grupe poduzeća ostvaruju brojne pogodnosti koje se ogledaju u:²⁴

- plaćanju poreza po nižim poreznim stopama;
- povlačenju sredstava iz podružnica lociranih u inozemstvu;
- stvaranju konkurentske prednosti u odnosu na nepovezana poduzeća;
- jačanju podružnica u inozemstvu;
- izigravanju carinskih propisa;
- premošćivanju nepovoljnih situacija na lokalnom tržištu.

Od svih navedenih "pogodnosti" mnogi autori navode kako je upotreba transfernih cijena za povlačenja sredstava iz podružnica lociranih u inozemstvu i njihovo procesuiranje u zemlje s nižim poreznim stopama jedan od najčešćih motiva njihove upotrebe.²⁵

Mnogi su čimbenici unutar grupa pozitivno utjecali na primjenu transfernih cijena. Veliki broj podružnica, stupanj uključenosti tehnologije u proizvodnju, volumen i učestalost razmjene među podružnicama, stupanj diferencijacije proizvoda/usluga i proizvodnje, neki su od njih.²⁶ Tim čimbenicima Stevenson i Cabell

dodaju nepovoljne uvjete na tržištu i sve snažniju i brojniju konkurenciju,²⁷ dok se još može navesti i nepostojanje, odnosno nerazvijenost zakonodavnih sustava mnogih zemalja, a koji bi trebali regulirati to područje.

Zbog česte zlouporabe transfernih cijena i nerazvijenih zakonodavnih sustava brojnih zemalja, osmišljen je tzv. *arm's lenght* standard koji je u praksu uveo OECD sredinom 1980-ih godina.²⁸ Vrijedi na međunarodnoj razini, a na formiranje transfernih cijena utječe na način da se cijena i ostali uvjeti razmjene na intrasistemskom tržištu uspoređuju s onima koji bi bili postignuti da se transakcija odvija na vanjskom tržištu između nepovezanih strana.²⁹ Dakle, riječ je o nekoj vrsti benchmarkinga s vanjskim tržištem.³⁰

Jedan od motiva uvođenja *arm's lenght* standarda bio je pokušaj standardiziranja procesa određivanja transfernih cijena u što je većoj mjeri moguće, naravno, uz zadržavanje specifičnosti poreznih zakona pojedinih zemalja. Međutim, kako sam standard nije savršeni alat kojim bi se riješili svi problemi vezani uz primjenu transfernih cijena,³¹ OECD je nakon višegodišnjih iskustava odredio pet osnovnih ekonomski relevantnih čimbenika na kojima se temelji *arm's lenght* standard i koji se trebaju uzeti u obzir pri određivanju transfernih cijena. To su:³²

- karakteristike predmeta razmjene (radi li se o materijalnoj imovini, uslugama, nematerijalnoj imovini);
- analiza izvršenih poslovnih funkcija (identifikacija i usporedba aktivnosti i odgovornosti svih strana u procesu razmjene);
- ugovorni uvjeti (prava i obveze koje proizlaze iz ugovora);
- ekonomske okolnosti (geografski položaj, veličina tržišta, BDP i dr.) i
- strategija poslovanja.

Da bi transferna cijena bila u skladu sa zakonima, potrebno je da navedeni čimbenici budu podjednaki na intrasistemskom i vanjskom tržištu, dok o metodi koja se koristi za određivanje transfernih cijena ovisi koji će se od tih elemenata morati u potpunosti izjednačiti. Prema *arm's lenght* standardu postoje dvije osnovne

skupine metoda koje se koriste za izračun transfernih cijena. Prvu skupinu čine metode temeljene na transakcijama i u nju se ubrajaju:³³ metoda usporedive nekontrolirane cijene, metoda preprodajne cijene i metoda troškovi plus. Drugu skupinu metoda za određivanje transfernih cijena čine metode temeljene na profitu, a čine je:³⁴ metoda usporedivog profita, transakcijska profitna metoda i metoda podijeljenog profita. Osim nabrojanih metoda, Chan i Chow spominju metodu pregovaranja.³⁵

Iako se u svijetu ulaže veliki trud i konstantno pokušava suzbiti zloupotreba transfernih cijena,³⁶ još uvijek postoje brojne zemlje koje nedovoljno kontroliraju i sankcioniraju njihovu zloupotrebu. Među njima je i Hrvatska koja nema zaseban zakon koji bi se odnosio na transferne cijene, nego su one uređene Zakonom o porezu na dobit – čl. 13, iz 2004. godine.³⁷

4. PRIMARNO ISTRAŽIVANJE

4.1. Metodologija istraživanja

Razmjena na intrasistemskim tržištima grupa poduzeća iz razvijenih zemalja u stalnom je porastu. Kakvo je stanje i kretanje razmjene na intrasistemskom tržištu hrvatskih grupa poduzeća, te usporedba s grupama iz razvijenih zemalja, predmet je istraživanja. U tu svrhu postavljene su dvije osnovne hipoteze:

H1. Intrasistemsko tržište hrvatskih grupa poduzeća u budućnosti će rasti po broju transakcija.

H2. Intrasistemsko tržište hrvatskih grupa poduzeća u budućnosti će rasti prema vrijednosti transakcija.

Istraživanje je provedeno tijekom mjeseca siječnja i veljače 2006. godine na prigodnom uzorku stručnjaka. Uzorak je obuhvatio 127 menadžera zaposlenih u hrvatskim grupama poduzeća. Istraživanje je provedeno metodom ispitivanja, korištenjem anketnog upitnika od 18 pitanja. Anketni upitnik ispitanicima je dostavljen poštom. Popunjeni su upitnik ispitanici trebali vratiti u

adresiranoj i frankiranoj omotnici, koja je bila priložena uz upitnik. Od ukupno poslanih 260 anketnih upitnika, vratilo se 137, od čega ih je 10 bilo nevaljalo. Stopa povrata anketnih upitnika iznosi 52,69%, što je više od očekivane stope povrata prema znanstvenoj literaturi, prema kojoj je taj postotak 15 do 30%.³⁸

Od 127 ispitanika, podjednak je broj zaposlen u matičnim poduzećima (48%) i u podružnicama (52%).

Tablica 1: Struktura ispitanika ovisno o mjestu zaposlenja

	Broj	Postotak (%)
Matično poduzeće	61	48
Podružnica	66	52
UKUPNO	127	100

Izvor: Istraživanje

Iz Tablice 2 vidljivo je da je više od polovice ispitanika (58,3%) zaposleno u svojstvu srednje razine menadžmenta, njih 40 (31,5%) obnaša funkciju niže razine, dok je 13 ispitanika ili 10,2% izjavilo da obnaša neku drugu funkciju.

Tablica 2: Struktura ispitanika ovisno o funkciji koju obnaša

	Broj	Postotak (%)
Član uprave	0	0
Srednja razina menadžmenta	74	58,3
Niža razina menadžmenta	40	31,5
Ostalo	13	10,2
UKUPNO	127	100

Izvor: Istraživanje

Iako je vidljivo iz Tablice 2, važno je napomenuti da ni jedan ispitanik nije član uprave, što treba uzeti kao ograničenje istraživanja.

4.2. Rezultati istraživanja i analiza rezultata

Kao uvod u analizu postavljenih hipoteza koje se odnose na buduća kretanja razmjene na intrasistemskom tržištu hrvatskih grupa poduzeća, prikazani su rezultati o trenutnom stanju razmjene između povezanih poduzeća u hrvatskim grupama poduzeća. Na pitanje koliki se udio u ukupnom prihodu poduzeća ostvaruje u razmjeni s poveznima poduzećima, ispitanici su trebali izraziti mišljenje u obliku postotka. Srednja vrijednost odgovora iznosila je 27,28%, što je manje u odnosu prema postojećim vrijednostima grupa iz razvijenih zemalja kod kojih taj postotak iznosi 30 do 40%.³⁹ Kako je Hrvatska u pregovorima za ulazak u EU te kako se i sama poduzeća prilagođavaju novonastaloj situaciji i uvjetima, za očekivati je da će se u budućnosti razmjena na intrasistemskom tržištu hrvatskih grupa poduzeća povećati, što daljnja analiza i potvrđuje.

Za testiranje prve hipoteze – H1: Intrasistemsko tržište hrvatskih grupa poduzeća u budućnosti će rasti će po broju transakcija – korištena je sljedeća tvrdnja "Broj međusobnih transakcija između podružnica naše grupe (unutarnje tržište grupe) kontinuirano će rasti." Ispitanici su trebali izraziti svoj stupanj slaganja s navedenom tvrdnjom na Lickertovoj skali od 1 do 5 (gdje su vrijednosti odgovarale: 1 – Izrazito se ne slažem; 5 – Izrazito se slažem). Hipoteza je testirana t-testom (pod pretpostavkom da broj 3 na navedenoj skali predstavlja neutralan stav).

Rezultat dobiven t-testom jest 3,88 ($t=11,088$; $df=126$; $p=0,000$), što predstavlja značajan pomak u pozitivnom smjeru na Lickertovoj skali. Na temelju toga može se zaključiti da će broj transakcija na intrasistemskom tržištu hrvatskih grupa poduzeća rasti u budućnosti, zbog čega se hipoteza H1 prihvaća.

Od 127 ispitanika, njih 73,2% izrazilo je pozitivan stav prema navedenoj tvrdnji, odnosno na skali je zaokružilo vrijednosti 4 ili 5. Analizirajući odgovore ispitanika ovisno o mjestu zaposlenja (matično poduzeće ili podružnica), ANOVA testom utvrđeno je da ne postoji statistički signifikantna razlika ($p>0,05$) između odgovora tih dviju skupina ispitanika.

Testiranje druge hipoteze – H2: Intrasistemsko tržište hrvatskih grupa poduzeća u budućnosti će rasti prema vrijednosti transakcija. – učinjeno je pomoću tvrdnje: "Vrijednost međusobnih transakcija između podružnica naše grupe (unutarnje tržište grupe) kontinuirano će rasti." Ispitanicima je također ponuđena Lickertova skala od 1 do 5 (1 – Izrazito se ne slažem; 5 – Izrazito se slažem) na kojoj su trebali izraziti svoj stupanj (ne)slaganja s navedenom tvrdnjom.

Hipoteza je testirana t-testom, gdje je također pretpostavljeno da broj 3 predstavlja neutralan stav. Rezultat t-testa je 3,85 ($t=10,068$, $df=126$; $p=0,000$), što predstavlja statistički značajan pomak u pozitivnom smjeru. Temeljem navedenoga može se zaključiti da je stav menadžera u hrvatskim grupama poduzeća pozitivan glede rasta vrijednosti razmjene na intrasistemskom tržištu u budućnosti. Dakle, hipoteza H2 se prihvaća.

Za razliku od prve hipoteze, nešto je manji broj ispitanika, njih 66,1%, izrazio pozitivan stav o postavljenoj tvrdnji (na skali vrijednosti 4 i 5). Kao i kod prve hipoteze, ne postoji statistički značajna razlika (ANOVA test - $p>0,05$) u odgovorima ispitanika zaposlenih u matičnim poduzećima u odnosu na ispitanike zaposlene u podružnicama.

Interna komunikacija i autonomija podružnica trebale bi, kao što je i u teorijskom dijelu rada navedeno, imati pozitivan utjecaj na povećanje razmjene na intrasistemskom tržištu. Međutim, dobiveni rezultati upućuju na postojanje negativne korelacije između izjave ispitanika o povećanju broja transakcija u razmjeni između povezanih poduzeća ovisno o internoj komunikaciji (Pearsonov koef. korelacije = $-0,310$; $p=0,000$), kao i o autonomiji podružnica (Pearsonov koef. korelacije = $-0,316$; $p=0,000$). To znači da je broj transakcija na intrasistemskom tržištu manji što je interna komunikacija bolja i/ili što je autonomija podružnica veća.

Slični rezultati dobiveni su i za tvrdnju o povećanju vrijednosti međusobnih transakcija na intrasistemskom tržištu. Naime, i interna komunikacija (Pearsonov koef. korelacije = $-0,394$; $p=0,000$) i autonomija podružnica

(Pearsonov koef. korelacije = $-0,334$; $p=0,000$) imaju negativan koeficijent korelacije u odnosu na povećanje vrijednosti transakcija na intrasistemskom tržištu.

Takvi rezultati nisu u skladu sa stanjem na intrasistemskom tržištu grupa iz razvijenih zemalja. Razlozi se mogu pronaći u nedovoljnoj internacionalizaciji poslovanja, nedovoljno visokoj autonomiji podružnica, drugačijoj kulturi, nerazvijenom internom marketingu te nedovoljno jasno definiranoj organizacijskoj kulturi i politici poslovanja gdje dolazi do čestih promjena, izmjena i nadopuna što kod zaposlenika stvara konfuziju.

4.3. Ograničenja istraživanja

Kao osnovno ograničenje istraživanja može se navesti nereprezentativnost uzorka. Provođenje istraživanja poštanskom anketom i nesigurnost tko je doista ispunio anketni upitnik predstavljaju dodatna ograničenja istraživanja, jer je vrlo važno da su upitnike ispunili menadžeri.

Isto tako, kao ograničenje istraživanja može se navesti činjenica da ni jedan anketni upitnik nije ispunio član uprave. Na taj su način rezultati istraživanja uskraćeni za njihove stavove i mišljenja, a ne smije se zanemariti da su upravo oni osobe koje donose najvažnije odluke vezane za poslovanje grupe.

5. ZAKLJUČAK

Razmjena na intrasistemskom tržištu grupa poduzeća ima trend kontinuiranog rasta u budućnosti. Internacionalizacija poslovanja, razmjena nematerijalne imovine i informacijska i komunikacijska tehnologija, samo su neki od čimbenika koji pridonose tome. Razvoj intrasistemskog tržišta pospješuje primjenu transfernih cijena koje povezana poduzeća nerijetko koriste suprotno propisima te na taj način dovode nepovezana poduzeća u nepovoljnu situaciju. Ona ne mogu konkurirati povezanim poduzećima te zbog toga njihova tržišna pozicija slabi. To iskorištavaju grupe poduzeća kako bi preuzele na taj način oslabljena poduzeća i u pojedinim industrijskim granama stvorile monopol.

Trend razmjene između povezanih poduzeća hrvatskih grupa ide u istom smjeru kao i razmjena na intrasistemskim tržištima grupa iz razvijenih zemalja. Iako je udio razmjene na nižoj razini nego što je u grupama iz razvijenih zemalja, rezultati istraživanja pokazuju da će u budućnosti rasti razmjena na intrasistemskom tržištu hrvatskih grupa poduzeća i po broju transakcija i prema njihovoj vrijednosti. To će zasigurno dovesti do situacije da će se i u hrvatskom gospodarstvu stvoriti monopoli i/ili duopoli u pojedinim industrijskim granama. Mjerodavna državna tijela bi zakonima, propisima i raznim mjerama trebala spriječiti nastanak takve situacije.

Razmjena na intrasistemskom tržištu povećava se internacionalizacijom poslovanja. Kako većina grupa teži internacionalizaciji poslovanja, preporuke za daljnja istraživanja jesu istražiti na koji način internacionalizacija utječe na razmjenu na intrasistemskom tržištu hrvatskih grupa poduzeća, koje strategije internacionalizacije preferiraju hrvatske grupe poduzeća te koji čimbenici iz stranog okruženja su im bitni. Isto tako, daljnjim bi istraživanjima trebalo ispitati na koji se način primjenjuju transferne cijene od strane hrvatskih grupa poduzeća s obzirom da ne postoji zaseban zakon koji bi ih uređivao, te na koji način njihova upotreba od strane hrvatskih grupa poduzeća utječe na gospodarstvo Republike Hrvatske u cjelini.

LITERATURA

1. Calderon, J.M.: European transfer pricing trends at the crossroads: caught between globalization, tax competition and EC law, **International Tax Review**, Vol. 33, No. 3, 2005., str. 103-116.
2. Chan, K.H., Chow, L.: Corporate environments and international transfer pricing: an empirical study of China in a developing economy framework, **Accounting and Business Research**, Vol. 31, No. 2, 2001., str. 103-118.
3. Chang, J.S., Hong, J.: Economic performance of group-affiliated companies in Korea: intragroup resource sharing and internal business transaction, **Academy of Management Journal**, Vol. 43., No. 3., 2000., str. 429-448.
4. Duysters, G., Hagedoorn, J.: Strategic groups and inter-firm networks in international high-tech industries, **Journal of Management Studies**, Vol. 32., No. 3., 1995., str. 359-381.
5. Emmanuel, C.R.: Income shifting and international transfer pricing: a three-country example, **ABACUS**, Vol. 35, No. 3, 1995., str. 252-267.
6. Fraedrich, J.P., Bateman, C.R.: Transfer pricing by multinational marketers: risky business, **Business Horizons**, January-February 1996, str. 17-22.
7. Granovetter, P., Khanna, T.: The nature of diversified business group: A research design and two case studies, **Journal of Industrial Economics**, Vol. 46, No. 1, 1994., str. 35-61.
8. Jacobs, O.H., Spengel, C., Schäfer, A.: ICT and profit allocation within multinational groups, **International Tax Review**, Vol. 32, No. 6/7, 2004., str. 268-283.
9. Kester, W.: Industrial groups as system of contractual governance, **Oxford Review of Economic Policy**, Vol. 8, No. 3, 1992., str. 21-31.
10. Li, J.: International transfer pricing practices in New Zealand, **University of Auckland – Business Review**, 2005., str. 59-65.
11. Maman, D.: The emergence of business groups: Israel and South Korea compared, **Organization Studies**, Vol. 23, No. 5, 2002., str. 737-758.
12. Marangoni, G., Colombo, G., Fezzi, G.: Modeling intra-group relationships, **Economics Systems Research**, Vol. 16., No. 1., 2004., str. 87-106.
13. Miesel, V.H., Higinbotham, H.H., Yi, C.W.: International transfer pricing: practical solutions for intercompany pricing – Part II, **The International Tax Journal**, Vol. 29, No. 1, 2003., str. 1-22.
14. Novičević, M.M., Harvey, M.: Export-import relationships in a global organization: a relational contracting analysis of subsidiary behavior, **International Marketing Review**, Vol. 21., No. 4/5. 2004., str. 378-392.
15. Preuzeto sa službenih internetskih stranica grupe Agnielli, www.agnielli.com, 15. travnja 2006. godine
16. Preuzeto sa službenih internetskih stranica grupe Agrokor, www.agrokor.hr, 05. lipnja 2006. godine
17. Preuzeto sa službenih internetskih stranica poduzeća Narodne novine, www.nn.hr, 10. lipnja 2006. godine
18. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (urednici): **Marketing**, drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Adverta, Zagreb, 2004.
19. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ.: **Međunarodni marketing**, Masmedia, Zagreb, 1999.
20. **Prospects for Foreign Direct Investment and the Strategies of Transnational Corporation 2005-2008**, preuzeto sa službenih internetskih stranica organizacije UNCTAD, www.unctad.hr, 12. prosinca 2005.
21. Przynuski, M., Lalapet, S., Swaneveld, H.: Transfer pricing method selection in the United States and Canada, **Corporate Business Taxation Monthly**, kolovoz 2004., str. 7-15.

22. Pull, K.: The comparative attractiveness of international business location: the role of labor law, **Management Decision**, Vol. 7., No. 40., 2002., str. 647-654.
23. Schäfer, A., Spengel, C.: The impact of ITC on profit allocation within multinational groups: Arm's length pricing or formula apportionment?, **Discussion Paper No. 03-53**, Center for European Economic Research, Mannheim, 2003., str. 1-36.
24. Schjelderup, G., Weichenrieder, A.J.: Trade, multinationals, and transfer pricing regulations, **Canadian Journal of Economics**, Vol. 32., No. 3., 1999., str. 817-834.
25. Stevenson, T.H., Cabell, D.W.E.: Integration transfer pricing policy and activity-based costing, **Journal of International Marketing**, Vol. 10, No. 4, 2002., str. 77-88.
26. Stewart, J.C.: Multinational companies and transfer pricing, **Journal of Business Finance & Accounting**, Vol. 4., No. 3., 1977., str. 353-370.
27. Tomohara, A.: Inefficiencies of bilateral advanced pricing agreements (BAPA) in taxing multinational companies, **National Tax Journal**, Vol. 57, No. 4, 2004., str. 863-873.
28. Turner, B., Ackerman, B., Kirwan, K.: Transfer pricing getting more scrutiny, **Financial Executive**, may 2004., str. 28-31.
29. Weber, W.L., Devaney, M.: The global economy and Japanese bank performance, **Managerial Finance**, Vol. 28, No. 10, 2002., str. 34-46.
30. Zubaidur Rahman, M., Scapens, R. W.: Transfer pricing by multinationals: some evidence from Bangladesh, **Journal of Business Finance & Accounting**, Vol. 13., No. 3., 1986., str. 383-390.

Bilješke

- ¹ Previšić, J., Ozretić Došen, Đ.: Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, 1999., str. 456.
- ² Chang, J.S., Hong, J.: Economic performance of group-affiliated companies in Korea: intragroup resource sharing and internal business transaction, *Academy of Management Journal*, Vol. 43., No. 3., 2000., str. 429.; Kester, W.: Industrial groups as system of contractual governance, *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 8, No. 3, 1992., str. 24.; Granovetter, P., Khanna, T.: The nature of diversified business group: A research design and two case studies, *Journal of Industrial Economics*, Vol. 46, No. 1, 1994., str. 35.; Duysters, G., Hagedoorn, J.: Strategic groups and inter-firm networks in international high-tech industries, *Journal of Management Studies*, Vol. 32., No. 3., 1995., str. 359-360.
- ³ Previšić, J., Ozretić Došen, Đ.: op. cit., str. 460-462.
- ⁴ Weber, W.L., Devaney, M.: The global economy and Japanese bank performance, *Managerial Finance*, Vol. 28, No. 10, 2002., str. 33.
- ⁵ Novičević, M.M., Harvey, M.: Export-import relationships in a global organization: a relational contracting analysis of subsidiary behavior, *International Marketing Review*, Vol. 21., No. 4/5. 2004., str. 379.
- ⁶ Preuzeto sa službenih internetskih stranica grupe Agrokor, www.agrokor.hr, 05. lipnja 2006. godine
- ⁷ Preuzeto sa službenih internetskih stranica grupe Agnielli, www.agnielli.com, 15. travnja 2006. godine
- ⁸ Chang, J.S., Hong, J.: op. cit., str. 437.
- ⁹ Marangoni, G., Colombo, G., Fezzi, G.: Modeling intra-group relationships, *Economics Systems Research*, Vol. 16., No. 1., 2004., str. 90-93.

- ¹⁰ Schjelderup, G., Weichenrieder, A.J.: Trade, multinationals, and transfer pricing regulations, *Canadian Journal of Economics*, Vol. 32., No. 3., 1999., str. 821.
- ¹¹ Duysters, G., Hagedoorn, J.: op. cit., str. 362.
- ¹² Pull, K.: The comparative attractiveness of international business location: the role of labor law, *Management Decision*, Vol. 7., No. 40., 2002., str. 647-654.
- ¹³ Jacobs, O.H., Spengel, C., Schäfer, A.: ICT and profit allocation within multinational groups, *International Tax Review*, Vol. 32, No. 6/7, 2004., str. 268.
- ¹⁴ Ibid., str. 268.
- ¹⁵ Emmanuel, C.R.: Income shifting and international transfer pricing: a three-country example, *ABACUS*, Vol. 35, No. 3, 1995., str. 253.
- ¹⁶ Prospects for Foreign Direct Investment and the Strategies of Transnational Corporation 2005-2008, preuzeto sa službenih internetskih stranica organizacije UNCTAD, www.unctad.hr, 12. prosinca 2005.
- ¹⁷ Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (urednici): *Marketing*, Adverta, Zagreb, 2004., str. 5-8.
- ¹⁸ Jacobs, O.H., Spengel, C., Schäfer, A.: op. cit., str. 269.
- ¹⁹ Ibid., str. 269.
- ²⁰ Maman, D.: The emergence of business groups: Israel and South Korea compared, *Organization Studies*, Vol. 23, No. 5, 2002., str. 742.
- ²¹ Schäfer, A., Spengel, C.: The impact of ITC on profit allocation within multinational groups: Arm's length pricing or formula apportionment, Center for European Economic Research, discussion paper no. 03-53, 2003., str. 6, www.ftp.zew.de, 22. kolovoza 2005.
- ²² Duysters, G., Hagedoorn, J.: op. cit., str. 359-369.
- ²³ Zubaidur Rahman, M., Scapens, R. W.: Transfer pricing by multinationals: some evidence from Bangladesh, *Journal of Business Finance & Accounting*, Vol. 13., No. 3., 1986., str. 383.
- ²⁴ Previšić, J., Ozretić Došen, Đ.: op. cit., str. 628-629.
- ²⁵ Li, J.: International transfer pricing practices in New Zealand, *University of Auckland – Business Review*, 2005., str. 59-65.; Fraedrich, J.P., Bateman, C.R.: Transfer pricing by multinational marketers: risky business, *Business Horizons*, January-February 1996, str. 17-18.; Više vidi u Tomohara, A.: Inefficiencies of bilateral advanced pricing agreements (BAPA) in taxing multinational companies, *National Tax Journal*, Vol. 57, No. 4, 2004., str. 863-873.
- ²⁶ Stewart, J.C.: Multinational companies and transfer pricing, *Journal of Business Finance & Accounting*, Vol. 4., No. 3., 1977., str. 353-370.
- ²⁷ Stevenson, T.H., Cabell, D.W.E.: Integration transfer pricing policy and activity-based costing, *Journal of International Marketing*, Vol. 10, No. 4, 2002., str. 77-88.
- ²⁸ Calderon, J.M.: European transfer pricing trends at the crossroads: caught between globalization, tax competition and EC law, *International Tax Review*, Vol. 33, No. 3, 2005., str. 103.
- ²⁹ Ibid., str. 103.
- ³⁰ Fraedrich, J.P., Bateman, C.R.: op. cit., str. 17-18.
- ³¹ Miesel, V.H., Higinbotham, H.H., Yi, C.W.: International transfer pricing: practical solutions for intercompany pricing – Part II, *The International Tax Journal*, Vol. 29, No. 1, 2003., str. 2.
- ³² Przynski, M., Lalapet, S., Swaneveld, H.: Transfer pricing method selection in the United States and Canada, *Corporate Business Taxation Monthly*, kolovoz 2004., str. 7-8.
- ³³ Miesel, V.H., Higinbotham, H.H., Yi, C.W.: op. cit., str. 5

- ³⁴ Ibid., str. 6
- ³⁵ Više vidjeti u Chan, K.H., Chow. L.: Corporate environments and international transfer pricing: an empirical study of China in a developing economy framework, *Accounting and Business Research*, Vol. 31, No. 2, 2001., str. 103-118.
- ³⁶ Turner, B., Ackerman, B., Kirwan, K.: Transfer pricing getting more scrutiny, *Financial Executive*, may 2004., str. 28-31.
- ³⁷ Preuzeto sa službenih internetskih stranica poduzeća Narodne novine, www.nn.hr, 10. lipnja 2006. godine
- ³⁸ Vranešević, T., Mandić, M.: Istraživanje tržišta i informacijski sustavi – poglavlje u knjizi Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (urednici): *Marketing, Adverta*, Zagreb, 2004., str. 89.
- ³⁹ Jacobs, O.H., Spengel, C., Schäfer, A.: op. cit., str. 268.