

Prof. dr. sc. Božo Matić

Mr. sc. Danijela Čenan

**ANALIZA MOTIVA ZA MEĐUNARODNA ZAJEDNIČKA
ULAGANJA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

**ANALYSIS OF MOTIVES FOR INTERNATIONAL JOINT
VENTURES IN THE REPUBLIC OF CROATIA**

SAŽETAK: Međunarodna zajednička ulaganja predstavljaju oblik suradnje dvaju ili više poduzeća iz različitih zemalja koja rezultira osnivanjem novog, pravno neovisnog, poslovnog entiteta. Ulagачi koji formiraju ovaj novi entitet najčešće se nazivaju matičnim poduzećima. Novonastalo poduzeće kao rezultat procesa međunarodnih zajedničkih ulaganja, naziva se zajedničkim poduzećem. Ovaj novonastali poslovni entitet može biti osnovan (registriran) u nekoj od zemalja gdje su registrirana i matična poduzeća ili u nekoj trećoj zemlji. U ovom radu analiziramo međunarodna zajednička ulaganja hrvatskih matičnih poduzeća koja su dovela do osnivanja zajedničkih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Na žalost, takvih je međunarodnih zajedničkih ulaganja u Hrvatskoj prilično malo. U radu istražujemo zašto je to tako odnosno koji su to osnovni motivi koji su matična poduzeća potakli za upravo ovaj oblik poslovne suradnje. Rad čine četiri dijela. U prvom se dijelu analiziraju motivi zajedničkih ulaganja općenito. U drugom dijelu obrađujemo i analiziramo motive koji su doveli do formiranja zajedničkih entiteta hrvatskih poduzeća s inozemnim partnerskim poduzećima upravo u Hrvatskoj. U trećem se dijelu daje primjer međunarodnog zajedničkog ulaganja u Republici Hrvatskoj, a u završnom su dijelu izneseni zaključci istraživanja.

KLJUČNE RIJEČI: međunarodna zajednička ulaganja, motivi, zajedničko poduzeće.

ABSTRACT: International joint ventures can be defined as a new, independent business entity formed by two or more independent business entities from different countries. Companies that are engaged in joint ventures are often referred to as "parents" or parent companies. The result of their activity is a joint entity. Joint entity can be formed in one of the parent company's country or in a third country. The subject of this paper are international joint ventures of Croatian parent companies which formed joint entities in Croatia. Although international joint ventures in Croatia are not common practice question arises regarding motives of such cooperation. In this paper theoretical background of motives for joint ventures is given first. Later on, motives for international joint ventures of Croatian and foreign partner firms in Croatia are analyzed.

KEYWORDS: International joint ventures, motives, joint entity

1. MOTIVI I POTICAJI ZA MEĐUNARODNA ZAJEDNIČKA ULAGANJA

Pojam "međunarodna zajednička ulaganja" koristi se u različite svrhe i za označivanje različitih oblika poslovne suradnje domaćih poslovnih subjekata i onih iz inozemstva. Pri tome se razlikuju ugovorna ("contractual" ili "non equity") i vlasnička ("corporate" ili "equity") međunarodna zajednička ulaganja ("joint ventures"). Iako, dakle, nema jedinstvene definicije pojma međunarodnih zajedničkih ulaganja, za svrhe ovog dijela rada uzimamo da međunarodna zajednička ulaganja predstavljaju oblik suradnje dvaju ili više poduzeća iz različitih zemalja što rezultira osnivanjem novog i pravno neovisnog poslovnog entiteta.

Motivi i poticaji za međunarodna zajednička ulaganja mogu se podijeliti na one koji motiviraju poduzeća za ulazak u međunarodna zajednička ulaganja u inozemstvu i one koji motiviraju poduzeća za ulazak u međunarodna zajednička ulaganja u vlastitoj zemlji. U nastavku su detaljnije obrađeni i jedni i drugi motivi i poticaji, dok se u drugom poglavlju naglasak stavlja samo na motive poduzeća za međunarodna zajednička ulaganja u vlastitoj zemlji

Općenito se može reći da su tijekom 60-ih i 70-ih godina prošloga stoljeća velike kompanije iz razvijenih zemalja težile zadržati potpunu kontrolu nad svojim poslovnim jedinicama u inozemstvu i da su stoga preferirale 100%-tno vlasništvo nad svojim inozemnim podružnicama. Ukoliko su imale interes za ulazak na tržište neke zemlje, u međunarodna zajednička ulaganja ulazile bi uglavnom u slučajevima kada je bilo uvjetovano propisima te zemlje odnosno u slučajevima kada je osnivanje podružnica bilo uvjetovano sudjelovanjem lokalnog partnera u vlasništvu. Ovakve su zahtjeve najčešće postavljale zemlje u razvoju koje su se tako pokušavale zaštititi od eksploatacije kompanija iz razvijenih zemalja te istodobno osigurati transfer suvremenih tehnologija i menadžerskih tehnika u domaća poduzeća.

Tijekom vremena međunarodni politički i gospodarski odnosi su se poboljšavali. Završetkom hladnog rata došlo je do brzog smanjenja napetosti i tenzija, sukladno tome, i do sve većeg uključivanja zapadnih poduzeća u kolaborativne sporazume s domaćim tvrtkama u slabije razvijenim zemljama. U tom kontekstu Buckley ovako rangira događaje koji su stvorili nove izazove multinacionalnim poduzećima ali otvorili i nova pitanja u razumijevanju i teorijskom objašnjavanju međunarodnog poslovanja. To su sljedeći događaji (3, str. 15-24):

- Političke promjene, posebno procesi deregulacije, stvaranja političkih, ekonomskih i financijskih integracija te ubrzanje procesa liberalizacije trgovinskih politika zemalja
- Promjene u odnosima između razvijenih i manje razvijenih zemalja
- Stalno povećanje sredstava potrebnih za ulaganja u istraživanje i razvoj što postaje ključni čimbenik održavanja međunarodne konkurentnosti tvrtki
- Društvene promjene, posebno promjene koje uključuju tendencije održivom razvoju i povećanu brigu za okoliš
- Istodobno povećanje međusobne konkurencije i međusobne suradnje poduzeća.

Kao rezultat svih ovih promjena i događanja, entiteti iz međunarodnih zajedničkih ulaganja sve se manje osnivaju zbog prisilnih odredaba regulative određenih zemalja. U

novim okolnostima ova poslovna konstrukcija prestaje dakle biti jedini način za ulazak inozemnog poduzeća na pojedina nerazvijena tržišta koja su se na taj način borila protiv strane konkurencije i inozemnog vlasništva. Nasuprot tome, u novije su vrijeme međunarodna zajednička ulaganja sve više "dobrovoljne prirode", odnosno plod su poslovnih interesa domaćih poslovnih subjekata i njihovih partnera iz inozemstva.

U međunarodna zajednička ulaganja matična poduzeća najčešće ulaze kako bi se lakše probila na nova tržišta, iskoristila jeftinu radnu snagu te raspoložive prirodne i druge resurse. (5) Značajni su i menadžerski motivi kao i težnja da se smanje rizici poslovanja. To se dobro vidi u tablici broj 1.

Tablica 1: Motivi i poticaji za zajednička ulaganja

Resursi kao motiv zajedničkim ulaganjima	<ul style="list-style-type: none"> - stjecanje i zadržavanje strateških resursa - financijska sredstva - sirovine i postrojenja - tehnologija i znanje - profitabilno korištenje nusproizvoda
Tržišni i menadžerski motivi	<ul style="list-style-type: none"> - ekonomija obujma - smanjenje troškova - prevladavanje tržišnih prepreka za ulazak - restrukturiranje linije proizvoda u fazi zrelosti - diversifikacija na tržište novih proizvoda - povećanje prepreka za ulazak novih konkurenata - međunarodna spajanja
Rizici kao motiv zajedničkim ulaganjima	<ul style="list-style-type: none"> - smanjenje rizika - smanjenje troškova

Prednosti koje zajedničko poduzeće može pružiti ulagačima dijele se na *unutarnje*; kada matična poduzeća sama koriste proizvode iz zajedničkog poduzeća, i *vanjske*; kada proizvode zajedničkog poduzeća prodaju drugim poslovnim subjektima.

Pregledom literature i analizom provedenih istraživanja u svijetu može se zaključiti da su poduzeća iz razvijenih zemalja bila više potaknuta za ulazak u međunarodna zajednička ulaganja u inozemstvu od poduzeća iz manje razvijenih zemalja, što je i razumljivo s obzirom da su poduzeća iz razvijenih zemalja na taj način širila svoje poslovanje na nova tržišta i iskorištavala prednosti jeftine radne snage i resursa. Poduzeća iz manje razvijenih zemalja bila su motivirana za ulazak u međunarodna zajednička ulaganja u vlastitoj zemlji s poduzećima iz razvijenih zemalja jer su na taj način dobivala tehnologiju, znanje i kapital što im je bilo potrebno za početak poslovanja, povećanje konkurentnosti ili restrukturiranje u fazi zrelosti.

Iako, općenito govoreći, ne postoji čvrsta i jasna granica između motiva za međunarodna zajednička ulaganja u zemlji i u inozemstvu, neki motivi su ipak jače izraženi kod prvih, a neki kod drugih poduzeća. Za poduzeća koja osnivaju zajedničko poduzeće u inozemstvu, međunarodna zajednička ulaganja predstavljaju oblik izlaska na inozemno tržište, odnosno oblik inozemnih izravnih ulaganja, dok za poduzeća koja osnivaju zajedničko poduzeće u vlastitoj zemlji, to predstavlja samo oblik suradnje s inozemnim partnerom pa se sukladno tome i motivi razlikuju.

U nastavku ćemo detaljnije analizirati motive iz svih triju skupina navedenih u tablici br.1, bilo da su njima potaknuta domaća ili inozemna poduzeća.

U slučajevima kad poduzeća ne raspolažu potrebnim resursima ili ih nemaju u dovoljnoj mjeri, motivirana su za osnivanje zajedničkog poduzeća koje im može pribaviti odgovarajuće resurse i osigurati kanale distribucije. Na taj se način može poboljšati konkurentska pozicija oba poslovna entiteta.

U ovu skupinu motiva za ulazak u zajednička ulaganja spadaju: stjecanje i zadržavanje strateških resursa, pribavljanje nedostatnih financijskih sredstva, sirovina i postrojenja, pribavljanje novih tehnologija, menadžerskih znanja i vještina te profitabilno korištenje nusproizvoda.

Mnoga su poduzeća ušla u zajednička ulaganja i formirala zajednički entitet upravo zbog toga što je jednom od matičnih poduzeća nedostajala jedna ili više osnovnih sirovina potrebnih za pravodobno i profitabilno iskorištavanje tržišnih prednosti.

U situaciji zajedničkih ulaganja često se događa da jedno poduzeće ima tehnologiju i distribucijske mogućnosti za iskorištavanje tržišnih prednosti, ali mu nedostaju financijska sredstva za ostvarenje zacrtanih ciljeva. U takvoj situaciji rješenje može biti pronalaženje partnera koji može osigurati ta sredstva, a da pri tome istodobno ne dođe do preuzimanja kontrole nad poslovanjem ili prevelikog utjecaja na aktivnosti matičnog poduzeća od strane partnera. Njegova se uloga tad svodi na opskrbu zajedničkog entiteta kapitalom kako bi se omogućio njegov rast te razvoj novih proizvoda ili usluga.

Neko poduzeće može ući u zajedničko ulaganja kako bi tako osiguralo pristup specifičnim fizičkim resursima, kao što su sirovine i proizvodna postrojenja kojima raspolaže drugi partner. Ako je zajedničko ulaganje strukturirano na odgovarajući način, matično poduzeće koje pribavlja sirovine bit će motivirano za opskrbu zajedničkog poduzeća zbog ekskluzivnog ili nekog drugog povlaštenog prava te se zbog toga može obvezati na opskrbu tijekom dužeg ili neograničenog razdoblja.

Što su resursi oskudniji, veća je potencijalna korist od zajedničkog ulaganja za partnera koji traži resurse. Za partnera koji osigurava resurse, prednost zajedničkog ulaganja je u tome što ima bolji uvid i kontrolu nad korištenjem resursa nego što bi je imao u slučaju klasičnih isporuka. Ovo može biti osobito važno u prigodi kada se resursi poistovjećuju s imenom ili trgovačkom markom ili s njihovim dobavljačem osobito kada on želi zadržati kontrolu njihove tržišne dostupnosti ili tržišne cijene. (4, str. 7)

Važan motiv za zajednička ulaganja predstavlja stjecanje i razmjena tehnologije i znanja. Tehnologija, distribucijska mreža i znanje često nisu za prodaju. U takvim slučajevima, a da bi se zadovoljila potreba za resursima, ostvarile konkurentske prednosti i opstalo u industriji s brzim tehnološkim promjenama, nužna su zajednička ulaganja s partnerima koji nude nove tehnologije i oskudne resurse. (8, str. 22-24) Vrlo česti primjeri ovog tipa zajedničkih ulaganja jesu sporazumi između malih poduzeća koja su razvila nove tehnologije ili patente i većih poduzeća s proizvodnim i distributerskim mogućnostima potrebnim za tržišno iskorištavanje tehničko-tehnoloških prednosti novog proizvoda.

Prema Beamishu i Deliosu, transfer tehnologije predstavlja najvažniji razlog ulaska u zajednička ulaganja poduzeća iz zemalja u razvoju s kompanijama iz tehnološki naprednih zemalja. (2, str. 103-127)

Motiv za zajednička ulaganja može biti i znanje o poslovnim procesima jednog partnera koje je sukladno tehnološkim resursima drugog partnera. (10, str. 50-55) Stvaranjem entiteta iz takvog zajedničkog ulaganja, koje koristi prednosti svakog od partnera, stječe se konkurentska prednost kako za sam entitet tako, posredno, i za matična poduzeća.

Ponekad poduzeće može imati fizičke mogućnosti za proizvodnju i prodaju određenog proizvoda, ali i manjak stručnih menadžera za ključna područja povezana s tim specifičnim poslom. Zajedničko ulaganje s partnerom koji posjeduje potrebne menadžerske sposobnosti pružaju poduzeću mogućnost brzog napredovanja po krivulji učenja i bržeg stjecanja konkurentne prednosti. Ovo su vrlo često razlozi za zajednička ulaganja između multinacionalnih kompanija i poduzeća iz slabije razvijenih zemalja. Treba zapaziti da lokalni partner, koji može imati kontrolu nad osnovnim čimbenicima proizvodnje, ipak nije konkurentan na svjetskom tržištu bez suvremenih menadžerskih tehnika kojima raspolažu multinacionalne kompanije.

Čest je slučaj da se pri proizvodnji osnovnog proizvoda javlja i značajna količina sporednih proizvoda koji s njim nisu povezani. Ako proizvođač nema mogućnost efikasne distribucije takvih proizvoda ili pak nema odgovarajuće tehnologije niti potrebe za njihovo korištenje u daljnjem proizvodnom procesu, prikladno rješenje bi moglo biti zajedničko ulaganje s kvalificiranim distributerom ili partnerom koji posjeduje tehnologiju za njihovo iskorištavanje. (4, str. 8-9)

U skupinu tržišnih i menadžerskih motiva za zajednička ulaganja spadaju: širenje kanala distribucije proizvoda, širenje proizvodnog asortimana, korištenje ekonomija obujma, zapošljavanje viškova proizvodnih kapaciteta i efikasnije korištenje postrojenja, smanjenje troškova, prevladavanje prepreka za ulazak na nova tržišta, restrukturiranje linije proizvoda u fazi zrelosti ili fazi opadanja, diversifikacija na tržište novih proizvoda, povećanje prepreka za ulazak novih konkurenata te međunarodna spajanja i pripajanja.

Pri tome treba napomenuti kako zajedničko ulaganje može biti probitačno i poduzeću donijeti značajne velike tržišne prednosti, olakšati mu pristup tržištu ili pripomoći njegovom bitno drukčijem pozicioniranju na tržištu i u onim slučajevima kad ono može i samostalno proizvoditi i distribuirati određeni proizvod ili uslugu.

Zajednička ulaganja pružaju mogućnost korištenja poluge koja se odnosi na partnerove distribucijske mogućnosti, osobito ako oni posluju u udaljenim područjima, ali opslužuju slična tržišta za svoj proizvod. Korištenje poluge u ovom smislu znači da jedan partner može iskoristiti distribucijske mogućnosti drugog partnera i na taj način povećati potencijal svojih distribucijskih kanala.

U slučaju kad potencijalni partneri nisu izravni konkurenti, zajedničko ulaganje u distribuciju pruža im mogućnost maksimiziranja koristi od marketinških i prodajnih investicija te, nudeći širi spektar proizvoda, veću privlačnost za kupca. Ovaj je pristup osobito koristan u situaciji kada jedan ili oba partnera imaju veliku distribucijsku infrastrukturu, ali je zbog ograničene proizvodne linije ili zbog zrelosti proizvoda ne mogu efikasno iskoristiti.

Ponekad tehnički čimbenici i s njima povezani troškovi zahtijevaju veću količinu proizvodnje određenog proizvoda prije nego jedinični troškovi i cijena dosegnu prihvatljivu razinu za kupce. Zajedničko ulaganje pruža mogućnost iskorištavanja ekonomije obujma na tržištima gdje su proizvodi homogeni i standardizirani te se pri tom orijentira samo na konkurentnost cijena. Ekonomija obujma može se postići povećanjem distribucije proizvoda, konsolidacijom fiksnih troškova, povećanom efikasnosti proizvodnje i sl. Ovaj pristup je osobito koristan kad oba matična poduzeća žele ostati na tržištu. Međutim, ekonomija obujma ne odnosi se samo na proizvodnju nego i na druge funkcije, posebice na istraživanje i razvoj te prodaju. (6, str. 13.-33.) Zajedničko poduzeće može se osnovati i sa zadaćom osiguranja adekvatnih distribucijskih kapaciteta za povećanu količinu proizvodnje radi zajedničkih ulaganja.

Entiteti iz zajedničkog ulaganja osnovani sa svrhom postizanja ekonomije obujma često uključuju tijek proizvoda (robne transakcije) između njih i matičnih poduzeća, drugim riječima, finalni proizvod entiteta obično se prodaje matičnim poduzećima.

Dobar su primjer čeličane koje su dugo vremena koristile zajednička ulaganja kako bi postigle ekonomiju obujma. (9, str. 2) U novije vrijeme, a s istim ciljem, do zajedničkih ulaganja dolazi u svim industrijama, osobito u automobilskoj, telekomunikacijskoj i kompjutorskoj industriji.

Već je rečeno da su mnoga tržišta u bliskoj prošlosti bila teško dostupna za strance zbog zakonskih, carinskih te tržišnih i kulturoloških prepreka. Rekli smo također da je težnja za ulaskom na zatvorena tržišta nekad bila i glavni pokretač zajedničkih ulaganja. Zakonske i carinske prepreke bile su kreirane kako bi se zaštitila domaća poduzeća ili potaknuli domaći proizvođači pa su u mnogim zemljama u razvoju zajednička ulaganja s domaćim poduzećima predstavljala jedini način za prisutnost inozemnih poduzeća na tim tržištima.

Beamishovo istraživanje provedeno do 1988. pokazalo je da je 57% entiteta iz međunarodnih zajedničkih ulaganja između američkih multinacionalnih korporacija i poduzeća iz zemalja u razvoju formirano zbog državnih pritisaka, dok je samo 17% zajedničkih poduzeća između američkih multinacionalnih korporacija i poduzeća iz drugih razvijenih zemalja formirano iz istog razloga. (1, str. 22-24). Međutim, liberalizacija, otvaranje nacionalnih granica te integracijski procesi kojima se potiče slobodno kretanje rada i kapitala, oslabili su važnost ovog motiva.

Iako danas vlade pojedinih zemalja rijetko kad otvoreno zahtijevaju ulazak multinacionalnih korporacija u zajednička ulaganja, susreću se pritisci za participacijom lokalnih vlasti u drugim oblicima; npr. pri izboru dobavljača, odabiru tržišta, repatrijaciji profita itd. Drugim riječima, pritisci za ulazak u zajednička ulaganja nisu u potpunosti nestali.

Poznavanje tržišta i kulture predstavljaju neopipljive faktore koji u velikoj mjeri mogu utjecati na uspjeh međunarodnih zajedničkih ulaganja. Ako inozemno poduzeće ne razumije lokalnu poslovnu kulturu ili ne cijeni posebnosti lokalnog tržišta, u poslovanju su neizbježne ozbiljne poteškoće.

Uz to, lokalni parter može imati dobre kontakte i poslovne veze što inozemnom partneru može uštedjeti dosta vremena i napora pri ulasku i razvoju na domaćem tržištu. Zbog svega toga, zajedničko ulaganje s lokalnim partnerom donosi prednost koja se ogleda u dobrom poznavanju lokalne poslovne prakse i običaje što može bitno pridonijeti uspjehu ulaganja odnosno identifikaciji i uspješnom ulasku na ciljano tržište. Treba reći kako postoji i znatan broj lokalnih kupaca koji imaju averziju prema inozemnim poduzećima tako da zajedničko ulaganje predstavlja jedini način da ih se pridobije za kupnju proizvoda inozemnih poduzeća.

Ako inozemno poduzeće na lokalnom tržištu želi osnovati poduzeće pod vlastitim imenom, rješenje može biti i zajedničko ulaganje na određeno vrijeme kao preteča neovisnom poduzeću. Na taj način inozemni partner ima pristup potrebnim resursima za početak ulaska na lokalno tržište, dok mu buduće opcije i dalje ostaju otvorene.

U posljednje se vrijeme zajednička ulaganja sve više koriste za poboljšanja konkurentskog položaja poduzeća u zrejoj industriji ili industriji u opadanju. Za ona poduzeća koja se natječu za udio na tržištu koje se sužava, zajedničko ulaganje predstavlja pokretač racionalizacije cjelokupne proizvodne investicije. Zajedničkim ulaganjem ona zapravo učvršćuju i konsolidiraju svoj položaj na preostalom tržištu. Ako pri tom linija proizvoda

predstavlja i generator gotovine, ovaj pristup može produžiti i profitabilni životni vijek fiksnih investicija. (4, str. 13-14)

Kad poduzeće iz jedne industrije posjeduje određene tehničke vještine i proizvodne mogućnosti primjenjive u drugoj industriji, može te svoje prednosti iskoristiti ulaskom u zajedničko ulaganje odgovarajućim poduzećem iz te industrije. Takvim zajedničkim ulaganjem u proizvodnju ovakvih komplementarnih proizvoda mogu se izbjeći različiti proizvodni rizici i rizici marketinga proizvoda koji bi poduzeću s nižim tehničkim mogućnostima predstavljali ozbiljne teškoće.

U novije vrijeme raste broj međunarodnih spajanja i akvizicija (pripajanja), stoga raste i zabrinutost što zbog te činjenice vodeća domaća poduzeća u industriji dopijevaju u inozemno vlasništvo. Taj je porast ekonomskog nacionalizma, kako u razvijenim tako i u zemljama u razvoju, istodobno i faktor koji stimulira zajednička ulaganja. Naime, da bi se ublažila ova nacionalistička zabrinutost, poduzeća su počela koristiti zajednička ulaganja s ciljem iskorištavanja prednosti spajanja, istodobno zadržavajući nacionalni identitet matičnog poduzeća.

Svaki poslovni pothvat neizbježno nosi i određeni stupanj rizika. Zajedničkim ulaganjem poduzeća mogu znatno smanjiti rizike svoga poslovanja (8, str. 22) i to:

- a) diversifikacijom i podjelom rizika velikih projekata na više poduzeća
- b) diversifikacijom portfelja
- c) bržim ulaskom i povratom uloženog
- d) troškovnom efikasnošću: troškovi investicije u zajedničkom poduzeću relativno su manji nego kad poduzeća samostalno ulaze u investiciju
- e) smanjenjem političkog rizika.

Dobri primjeri zajedničkih ulaganja kojima se smanjuje rizik matičnih poduzeća, zajednička su ulaganja radi istraživanja i razvoja (I&R) te ona proizvodna zajednička ulaganja koja zahtijevaju velika sredstva čiji je konačni povrat neizvjestan. U oba se slučaja rizik želi podijeliti između partnera kako neuspjeh zajedničkog ulaganja ne bi doveo do nesolventnosti individualnog investitora.

Velik broj zajedničkih ulaganja nastaje između poduzeća koja se bave visokom tehnologijom. Najčešći im je cilj ekipiranje stručnjaka koji trebaju generirati tehnološke inovacije i stvoriti nove proizvode. Empirijska istraživanja pokazuju kako se u najvećem broju ovakvih ulaganja u istraživanje i razvoj proizvoda, ne ostvaruju zacrtani ciljevi jer sudionici vrlo teško koordiniraju tijekom istraživanja i teško se dogovaraju o udjelu u rezultatima. (4, str. 14-15)

Veličina projekta je bitan čimbenik nastanka zajedničkih ulaganja. Osnovni je razlog u tome što pojedinačna poduzeća ne mogu ili ne žele sama snositi previsok financijski rizik. Smanjenje troškova koji se ostvaruju zajedničkim ulaganjem može biti rezultat: ekonomije obujma i racionalizacije, pribavljanja državnih poticaja dostupnih entitetima iz zajedničkih ulaganja i primateljima licence, manjih kapitalnih ulaganja i fiksnih troškova iskorištavanjem viška kapaciteta partnerova poduzeća i, na posljepku, jeftinijim inputima i produktivnijim metodama dobivenim od partnera.

Do zajedničkih ulaganja dolazi i između konkurentskih poduzeća i to u cilju podjele troškova osnovnih i primijenjenih istraživanja. Ovaj pristup je osobito troškovno efektivan i koristan u slučajevima skupih i dugotrajnijih istraživanja, ali i u slučajevima kada je realno očekivati da će očekivani novi proizvod biti teško zaštititi od imitatora.

2. MOTIVI HRVATSKIH PODUZEĆA ZA ULAZAK U MEĐUNARODNA ZAJEDNIČKA ULAGANJA

Hrvatsko gospodarstvo spada u skupinu malih gospodarstava, stoga je visok udio i stalan rast izvoza robe i usluga kao i porast drugih oblika gospodarske suradnje s inozemstvom neophodan uvjet gospodarskog napretka zemlje. Naša regulativa o gospodarskoj suradnji s inozemstvom je vrlo liberalna pa se može reći kako hrvatsko gospodarstvo spada među tzv. otvorena gospodarstva. Na planu zajedničkih ulaganja, Hrvatska je donijela poseban "Zakon o poticanju ulaganja" kojim se "... uređuje poticanje ulaganja domaćih i stranih pravnih ili fizičkih osoba, koje obavljaju gospodarsku djelatnost i sudjeluju u prometu roba i usluga, a u cilju poticanja gospodarskog rasta, razvitka i ostvarenja gospodarske politike Republike Hrvatske, njezinog uključivanja u tokove međunarodne razmjene i jačanja konkurentne sposobnosti hrvatskoga gospodarstva" (7). Može se dakle reći kako u našoj legislativi nema posebnih prepreka stranim ulaganjima, odnosno kako svladavanje zakonskih prepreka ne predstavlja važan motiv za ulazak inozemnih partnera u zajednička ulaganja s domaćim poduzećima.

S druge strane, poprilično je mali broj zajedničkih ulaganja hrvatskih i stranih poduzeća koja su rezultirala osnivanjem zajedničkih poduzeća u Hrvatskoj, stoga rezultate provedene ankete u Republici Hrvatskoj ne bi trebalo generalizirati. Rasprava zašto je tako, prelazi okvire ovoga članka¹. U ovom se dijelu rada koncentriramo samo na analizu motiva koji hrvatska poduzeća navode na ulazak u međunarodna zajednička ulaganja s inozemnim partnerom kod kojih dolazi do osnivanja spomenutog oblika stranih ulaganja. To činimo znajući da osnivanje zajedničkog poduzeća u vlastitoj zemlji ne predstavlja strategiju izlaska na inozemno tržište, ali znajući, isto tako, da je to korak koji najčešće prethodi izlasku i širenju na inozemno tržište.²

Pri tome se pod inozemnim poduzećima razumijevaju upravo poduzeća nerezidenti koja ulaze u ovakva zajednička ulaganja s hrvatskim poduzećima dok se pod domaćim poduzećem razumijevaju tvrtke rezidenti koje ulaze u međunarodna zajednička ulaganja s inozemnim partnerom.

Tijekom 2006. godine provedena je anketa 200 najvećih hrvatskih poduzeća po kriteriju ukupnog prihoda (1). Na anketu je odgovorilo 46 poduzeća, što čini stopu povrata 23%, a od tih 46 poduzeća, samo 12 njih uključeno je u međunarodna zajednička ulaganja. Ograničenje istraživanja je, osim malog broja analiziranih poduzeća, i korištenje subjektivne mjere, odnosno ispitivalo se mišljenje ključnih ljudi u poduzeću zaduženih za ovo područje.

Anketiranjem i intervjuiranjem osoba zaduženih za poslove zajedničkih ulaganja u hrvatskim matičnim poduzećima došlo se do sljedećih rezultata:

1. Najčešći motiv ulaska u zajednička ulaganja hrvatskih poduzeća i inozemnog partnerskog poduzeća je osvajanje novog tržišta. To spominje polovica anketiranih poduzeća (tablica 2). 2. Potom slijede financijski motivi (33,33%), bolja organizacija poslovanja (25%), poslovna i druga znanja partnera te ostali motivi (po 16,67%).

¹ Više o tome vidjeti u Čenan, D. (2006): Uloga međunarodnih zajedničkih ulaganja u izgradnji konkurentne sposobnosti hrvatskih poduzeća; Magistarski rad, Ekonomski fakultet Zagreb

² Verdin, P. i Van Heck, N. (2001): "From Local Champions to Global Masters", Palgrave

Tablica 2: Osnovni motivi hrvatskih poduzeća za međunarodna zajednička ulaganja u RH

Motiv	Broj poduzeća	Udio u ukupnom broju poduzeća
Novo tržište	6	50,00
Financijski motivi	4	33,33
Bolja organizacija poslovanja	3	25,00
Znanje partnera	2	16,67
Ostali motivi	2	16,67

Izvor: Čenan, D (2006.): Uloga međunarodnih zajedničkih ulaganja u izgradnji konkurentne sposobnosti hrvatskih poduzeća, magistarski rad, Ekonomski fakultet Zagreb

Menadžeri koji su naveli tržište kao osnovi motiv, spominju dobivanje poslova na novim tržištima, povećanje tržišnog udjela uz smanjenje troškova proizvodnje po jedinici proizvoda povećanjem ukupnog volumena proizvodnje te povećanje konkurentnosti tvrtke. Financijski motivi uključuju ostvarivanje veće dobiti, veći profit i bolji pristup kapitalu. Bolja organizacija poslovanja uključuje podjelu velikih investicijskih troškova, poboljšanje pružanja usluga, veću produktivnost i efikasnost rada.

Tablica 3: Statistički pokazatelji ocjene motiva zajedničkog ulaganja

	Broj poduzeća	Prosjek	Min	Max	Standardna devijacija
Smanjenje rizika poslovanja matičnih poduzeća	12	3,83	2	5	0,94
Smanjenje troškova poslovanja matičnih poduzeća	12	3,75	1	5	1,14
Stjecanje novih tehnologija i know-how-a od partnera	12	3,50	1	5	1,51
Povećanje tržišnog udjela matičnih poduzeća	12	3,33	1	5	1,61
Potrebe za kapitalom i sirovinama jednog od matičnih poduzeća	12	3,33	1	5	1,61
Unaprjeđenje pregovaračkog položaja prema kupcima/dobavljačima	12	3,33	1	5	1,37

Izvor: Čenan, D (2006.): Uloga međunarodnih zajedničkih ulaganja u izgradnji konkurentne sposobnosti hrvatskih poduzeća, magistarski rad, Ekonomski fakultet Zagreb

Ispitanici su zamoljeni da ocjenom od 1 do 5 (1 - nije bilo motivirano, 5 - bilo je jako motivirano) ocijene u kojoj je mjeri njihovo zajedničko ulaganje bilo motivirano pojedinim

čimbenicima. Smanjenje rizika poslovanja matičnih poduzeća ima u prosjeku najvišu ocjenu (3,83). Slijedi smanjenje troškova poslovanja matičnih poduzeća (3,75), stjecanje novih tehnologija i know-how-a od partnera (3,50). Povećanje tržišnog udjela je na četvrtom mjestu s prosječnom ocjenom od 3,33, a istu ocjenu imaju i unaprjeđenje pregovaračkog položaja prema kupcima/dobavljačima kao i olakšan pristup kapitalu i sirovinama jednog od matičnih poduzeća.

Među najvažnije motive menadžeri najčešće stavljaju financijske motive i to posebno potrebu za kapitalom. Slijedi tržište kao motiv. Pri tome menadžeri ističu povećanje tržišnog udjela matičnih poduzeća i dobivanje novih profitabilnih poslova. Bolja organizacija poslovanja uključuje smanjenje troškova poslovanja matičnih poduzeća i efikasnost. Menadžerima je izuzetno važno i stjecanje novih tehnologija i know-how-a od partnera, posebno zbog nepoznavanje industrije. Od ostalih motiva navedene su sirovine matičnog poduzeća.

Budući da su anketirana ona hrvatska poduzeća koja su ušla u zajednička ulaganja s inozemnim partnerima radi osnivanja poduzeća u svojoj zemlji, moglo se očekivati da će njihovi motivi biti sličniji motivima za domaća zajednička ulaganja. Rezultat ankete je to i pokazao.

3. PRIMJER MEĐUNARODNOG ZAJEDNIČKOG ULAGANJA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Oblik međunarodnog zajedničkog ulaganja i osnivanje poduzeća "Unidal" d.o.o. primjer je ulaganja koje donosi unutarnje tržišne prednosti svojim matičnim poduzećima u Hrvatskoj. Osnovao ga je hrvatsko poduzeće "Dalekovod" d.d., koje sudjeluje u vlasništvu 51%, i slovensko poduzeće "Unior" d.d., čiji je vlasnički udio 49%. Osnovna mu je djelatnost proizvodnja vrućih otkivaka, prvenstveno za potrebe svojih matičnih poduzeća. Zanimljivo je spomenuti kako entitet iz zajedničkog ulaganja ima dvije odvojene osnovne djelatnosti: proizvodnju ovjesne i spojne opreme, koju koristi "Dalekovod", i proizvodnju dijelova za autoindustriju, koje koristi "Unior". Dok su "Dalekovodu" proizvodi entiteta iz zajedničkog ulaganja potrebni samo kao inputi za daljnji proizvodni proces i koriste se samo u jednom segmentu djelatnosti, proizvodi koji se proizvode za "Unior", predstavljaju output matičnog poduzeća koje tim proizvodom dalje trguje.

Prije osnivanja novog poduzeća iz zajedničkog ulaganja postojalo je poduzeće u punom vlasništvu Dalekovoda koje je bilo neprofitabilno i sa zastarjelom opremom. Dalekovod je planirao prekinuti rad toga poduzeća i prijeći na outsourcing. Osnovni motivi za ulazak u međunarodno zajedničko ulaganje od strane domaćeg poduzeća bili su smanjenje troškova poslovanja koji bi se povećali korištenjem outsourcinga, modernizacija postrojenja i nova tehnologija koju bi inozemni partner donio te očuvanje radnih mjesta za relativno velik broj radnika koji bi u suprotnom ostali bez posla.

Upravljanje entitetom iz zajedničkog ulaganja uređeno je na sljedeći način: predsjednik uprave je osoba koja je tu dužnost obavljala i prije ulaska u zajedničko ulaganje – dakle osoba iz domaćeg matičnog poduzeća pa se u ovom slučaju radi o dominantnom menadžmentu. Međutim, da bi se uspostavila ravnoteža i da bi inozemni partner imao dobru kontrolu nad poslovanjem entiteta, u nadzornom odboru od pet članova, tri su člana iz inozemnog matičnog poduzeća. Na taj je način ino partner osigurao svoj utjecaj pri donošenju strateških odluka.

Iako je struktura vlasništva 51:49% u korist domaćeg partnera, inozemnom partneru ostavljena je mogućnost stjecanja većinskog vlasništva ili čak akvizicije cijelog entiteta iz zajedničkog ulaganja.

Motiv inozemnog matičnog poduzeća bio je ulazak na novo tržište, ali uz smanjeni rizik. Naime, Unior je htio proširiti svoje poslovanje na područje Republike Hrvatske, ali je smatrao previše rizičnim osnivanje vlastite podružnice. Pravo rješenje je vidio u zajedničkom ulaganju s domaćim partnerom koji je već posjedovao postrojenja, opremu i radnu snagu kvalificiranu za konkretni posao.

4. ZAKLJUČAK

Poduzeća mogu imati različite motive za ulazak u međunarodna zajednička ulaganja. To vrijedi kad se radi o poduzećima koja osnivaju zajedničko poduzeće u inozemstvu kao i o poduzećima koja ulaze u međunarodna zajednička ulaganja s inozemnim partnerom i osnivaju zajedničko poduzeće u svojoj zemlji. U relevantnoj literaturi naglasak je stavljen više na motive poduzeća koja se žele probiti na inozemna tržišta i koja s inozemnim partnerom osnivaju zajednička poduzeća izvan svoje matične zemlje. U ovom su radu teorijski obrađeni motivi i jednih i drugih, ali je istraživanje provedeno samo u hrvatskim poduzećima koja imaju ili su imala zajedničko poduzeće u Hrvatskoj. Istraženi su dakle motivi hrvatskih matičnih poduzeća za ulazak u međunarodna zajednička ulaganja u Republici Hrvatskoj.

Budući da međunarodna vlasnička zajednička ulaganja predstavljaju i oblik inozemnih izravnih ulaganja i oblik strateškog povezivanja poduzeća iz različitih zemalja, motivi za inozemna izravna ulaganja i za ulazak u strateške saveze istodobno su i motivi za međunarodna zajednička ulaganja. Ipak, neki od njih su izraženiji i češće su se javljali u analizi međunarodnih zajedničkih ulaganja. To su motivi pribavljanja financijskih sredstava, tehnologije i znanja te sirovina i postrojenja, menadžerskih vještina, postizanje ekonomije obujma, smanjenje troškova, prevladavanje tržišnih prepreka za ulazak, povećanje tržišnog udjela te smanjenje rizika.

Kao osnovni motiv za osnivanje zajedničkog poduzeća u Republici Hrvatskoj pokazao se motiv osvajanje novog tržišta, odnosno povećanje tržišnog udjela. Nakon toga slijede financijski motivi. Ipak, važno je napomenuti kako rezultate ove analize ne bi trebalo generalizirati jer se radi o malom broju hrvatskih poduzeća koja su ušla u međunarodna zajednička ulaganja.

Hrvatska poduzeća, suočena s oštrom konkurencijom na sve otvorenijem domaćem tržištu i borbom za opstanak na globalnom tržištu, odlučuju se za ovakav oblik suradnje s inozemnim partnerima kako bi poboljšala svoj tržišni položaj, smanjila troškove poslovanja i povećala profitabilnost. Općenito, kako bi poboljšala svoju konkurentnost. U tom smislu, kooperacija s inozemnim partnerima donosi im nova iskustva, suočava ih i tjera na usvajanje dobre poslovne prakse, povećava im operativnu djelotvornost i tako ih dodatno osposobljava za tržišno natjecanje.

BILJEŠKA

(1) Anketa je provedena za potrebe magistarskog rada Čenan, D. (2006.): "Uloga međunarodnih zajedničkih ulaganja u izgradnji konkurentske sposobnosti hrvatskih poduzeća", Ekonomski fakultet Zagreb

LITERATURA

1. Beamish, Paul W. (1988.): *Multinational Joint Ventures in Developing Countries*, Routledge, New York. Preuzeto iz: Julian, C. and O'Cass, A. (2002.): *The Effect of Firm and Marketplace Characteristics on International Joint Venture (IJV) Marketing Performance*, Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, Vol.14, No.1
2. Beamish, P. W. i Delios, A. (1997.): *Improving Joint Venture Performance through Congruent Measures of Success*. Preuzeto iz Beamish, P.W. and Killing, J. P. (Eds.): *Cooperative Strategies: European Perspectives*, The New Lexington Press, San Francisco, CA, str.103-127.
3. Buckley, P. J. (1991.): *Developments in International Business Theory in the 1990's*, Journal of Marketing Management, Vol. 7, str. 15-24
4. Carter, J. D., Cushman, R. F. i Scott Hartz, C. (1988.): *The Handbook of Joint Venturing*, Dow Jones-Irwin
5. Čenan, D. (2006.): *Uloga međunarodnih zajedničkih ulaganja u izgradnji konkurentske prednosti hrvatskih poduzeća*, Magistarski rad, Ekonomski fakultet Zagreb
6. Fisher, D. K. (2004.): *Analysis of International Joint Ventures within Real Estate Investment Trusts*, Briefings in Real Estate Finance, Vol. 4, No 3
7. Ganitsky, J.; Rangan, U. S. i Watzke, G. E. (1991.): *Time Perspectives in International Joint Ventures: Implication for Marketing Management*, Journal of Global Marketing, vol. 5, Nos. 1 and 2, str. 13-33
8. <http://www.nn.hr/clanci/sluzbeno/2006/3110.htm>
9. Julian, C. i O'Cass, A. (2002.): *The Effect of Firm and Marketplace Characteristics on International Joint Venture (IJV) Marketing Performance*, Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, Vol.14, No.1, str. 22-24
10. Killing, J. P. (1983.): *Strategies for Joint Venture Successes*, Crom Helm Ltd.
11. Matic, B. (1994.): *Međunarodno poslovanje*, Sinergija – nakladništvo d.o.o., Zagreb
12. Tipurić, D. i Markulin, G. (2002.): *Strateški savezi*, Sinergija – nakladništvo d.o.o., Zagreb
13. Verdin, P. i Van Heck, N. (2001.): *From Local Champions to Global Masters*, Palgrave