

Sveučilište u Zagrebu

Građevinski fakultet

Lucija Buinac, Karlo Ivančić i Doris Jakulj

**Razvoj modela odabira optimalnog načina izlaska
građevinskog poduzeća na inozemno tržište i prateće
računalne aplikacije kao alata za potporu u
odlučivanju**

Zagreb, 2021.

Ovaj rad je izrađen na Zavodu za organizaciju, tehnologiju i menadžment, Građevinskog fakulteta u Zagrebu pod vodstvom prof. dr. sc. Ivice Završkog i dr. sc. Mateja Mihića i predan je na natječaj za dodjelu Rektorove nagrade u akademskoj godini 2020./2021.

SADRŽAJ

1	Uvod.....	1
1.1	Hipoteza i opći i specifični ciljevi rada.....	2
1.2	Materijal i metode	2
2	Rezultati	5
2.1	Internacionalizacija poslovanja.....	5
2.1.1	Potrebne karakteristike građevinskih poduzeća.....	5
2.2	Teorijski okviri internacionalizacije poslovanja	7
2.2.1	Model stupnja razvoja - SD model	7
2.2.2	Model analize transakcijskih troškova – TCA model.....	8
2.2.3	Model vlasništva, lokacije i internalizacije – OLI model.....	9
2.2.4	Model organizacijskog kapaciteta – OC model.....	10
2.2.5	Model procesa odlučivanja	11
2.2.6	IPLC model.....	11
2.2.7	Teorija tržišnih imperfekcija.....	12
2.2.8	Teorija strateškog ponašanja.....	12
2.2.9	RA teorija.....	13
2.2.10	Teorija internacionalizacije.....	13
2.3	Faktori utjecaja na prihvatljivost i privlačnost tržišta	14
2.3.1	Prilike na inozemnim tržištima	15
2.3.2	Prijetnje na inozemnim tržištima	17
2.3.3	Izvori rizika na inozemnim tržištima kao uzrok mogućih troškova	19
2.3.4	Benefiti poslovanja na inozemnim tržištima.....	22
2.4	Postupak odabira tržišta i načina izlaska.....	23
2.4.1	Strateške opcije izlaska na međunarodno tržište	23
2.4.2	Faktori odabira načina izlaska na inozemno tržište	36
2.5	Razvoj Modela odabira optimalnog tržišta za internacionalizaciju poslovanja.....	41

2.5.1	Analiza financijskih izvješća	44
2.5.2	Analiza unutarnjih čimbenika	63
2.5.3	Analiza vanjskih čimbenika	65
2.5.4	Cost-benefit analiza	68
2.5.5	Odabir način ulaska.....	70
2.5.6	Grafički prikaz Modela odabira optimalnog tržišta za internacionalizaciju poslovanja	78
2.6	Validacija modela.....	80
3	Rasprava.....	82
4	Zaključci	83
5	Zahvale.....	85
	Popis literature	86
	Sažetak	90
	Summary	91
	Prilozi.....	92

POPIS SLIKA

Slika 1. Determinante načina izlaska na međunarodno tržište, Byars i sur. (1996)	36
Slika 2 Programsko sučelje – Naslov.....	43
Slika 3 Programsko sučelje - Uvod.....	44
Slika 4 Programsko sučelje - Analiza bilance.....	62
Slika 5 Programsko sučelje - Račun dobiti i gubitka	63
Slika 6 Programsko sučelje - Unutarnja analiza poduzeća	65
Slika 7 Programsko sučelje - Analiza vanjskih čimbenika poslovanja.....	68
Slika 8 Programsko sučelje - Cost-benefit analiza	70
Slika 9 Programsko sučelje - Izbor vrste poduzeća	75
Slika 10 Programsko sučelje - Upitnik	76
Slika 11 Programsko sučelje - Načini izlaska na inozemna tržišta.....	77
Slika 12 Model odabira optimalnog načina izlaska na inozemno tržište.....	79

POPIS TABLICA

Tablica 1 Prednosti i nedostaci strateških opcija izlazaka	35
Tablica 2 Faktori odabira načina izlaska	38
Tablica 3. Analiza aktive	47
Tablica 4. Analiza pasive	48
Tablica 5. Analiza računa dobiti i gubitka	49
Tablica 6. Ocjene horizontalne analize bilance	52
Tablica 7. Ocjene horizontalne analize RDiG-a	52
Tablica 8. Ocjene vertikalne analize	54
Tablica 9. Pokazatelji likvidnosti, način računanja i zadana granična vrijednost	56
Tablica 10. Ocjene pokazatelja likvidnosti	56
Tablica 11. Pokazatelji zaduženosti, način računanja i zadane granične vrijednosti.....	57
Tablica 12. Ocjene pokazatelja zaduženosti	57
Tablica 13. Pokazatelji aktivnosti, način računanja i granične vrijednosti.....	58
Tablica 14. Ocjene pokazatelja aktivnosti	59
Tablica 15. Pokazatelji profitabilnosti, način računanja i granične vrijednosti.....	60
Tablica 16. Ocjene pokazatelja profitabilnosti	61
Tablica 17 Faktori interne sposobnosti poduzeća.....	64
Tablica 18 Prilike na inozemnom tržištu	66
Tablica 19 Prijetnje na inozemnom tržištu	66
Tablica 20 Troškovi poslovanja izazvani rizicima na inozemnim tržištima.....	68
Tablica 21 Benefiti poslovanja na inozemnim tržištima.....	69

1 Uvod

Razvoj građevinske industrije se definira kao namjeran i vođen proces poboljšanja kapaciteta i efektivnosti građevinske industrije kako bi se ispunili nacionalni ekonomski zahtjevi za građevinskim proizvodima te kako bi se podržali održivi ekonomski i socijalni razvojni ciljevi (Ofori, 2000). 21. stoljeće je obilježeno naprednom tehnologijom, brzim transportom, komunikacijom, integriranim tržištima i slobodom razmjene što je ubrzalo internacionalizaciju građevinskog poslovanja. U procesu globalizacije, niti jedno tržište nije zauvijek zaštićeno od internacionalizacije te će se čak i poduzeća koja se nisu odlučila na internacionalizaciju vlastitog poslovanja, susresti sa inozemnim natjecateljima (Gunhan, 2005). Za mnoge građevinske tvrtke izlazak na inozemna tržišta je stoga dio strategije osiguranja kontinuiranog rasta. S druge strane, izlaskom na inozemna tržišta poduzeća se susreću s puno većom konkurencijom, pogotovo s poduzećima koja konkuriraju na vlastitom tržištu.

Izlazak na inozemna tržišta sa sobom nosi određene preduvjete koje poduzeće mora ispuniti. Iako je poduzeće uspješno na lokalnom tržištu, to sa sobom ne vuče automatsku uspješnost i na inozemnom. Prije same procjene izlaska na inozemno tržište, potrebno je napraviti detaljnu analizu snage, potencijala i stupnja spremnosti vlastitog poduzeća na međunarodne operacije. Tek tada je potrebno pristupiti daljnjim analizama koje će olakšati donošenje strateških odluka. Uz sami odabir tržišta, pravilna procjena vremena izlaska također igra veliku ulogu u uspješnosti poduhvata poduzeća. Potrebno je sakupiti niz informacija o ciljanom tržištu, koje mogu utjecati na poslovni pothvat, i na temelju njih donijeti optimalnu poslovnu odluku. Naime, jedna od najvažnijih sposobnosti poduzeća je sposobnost uspješnog upravljanja i donošenja odluka (Gunhan, 2005).

Budući da su faktori koji utječu na uspješnost donesene odluke mnogobrojni, napravljen je model koji sustavno prolazi kroz financijsku analizu poslovanja poduzeća, analizu unutarnjih i vanjskih čimbenika poslovanja, cost-benefit analizu te u konačnici sugerira najprikladniji način pristupanja inozemnom tržištu uzimajući u obzir vrstu poduzeća, njegove ciljeve i njegov proizvod, odnosno uslugu. Model je obrađen teoretski te je realiziran kroz izradu računalne aplikacije čime se ostvaruje njegova praktična primjena u poslovnom svijetu i približava tema ovog rada stvarnim građevinskim poduzećima. Računalna aplikacija, a samim time i model koji ona predstavlja, su validirani kroz razgovor sa predstavnicima

nekoliko hrvatskih građevinskih poduzeća čime je potvrđena mogućnost primjene stvorenog modela prilikom donošenja poslovnih odluka.

1.1 Hipoteza i opći i specifični ciljevi rada

Hipoteza: Koristeći alat za potporu u odlučivanju moguće je optimalizirati proces internacionalizacije građevinskog poduzeća.

Pomoćna hipoteza 1: Identifikacijom relevantnih karakteristika poduzeća i parametara inozemnih tržišta moguće je povećati vjerojatnost uspjeha procesa internacionalizacije.

Pomoćna hipoteza 2: Alatom za potporu u odlučivanju moguće je odrediti optimalno tržište i model izlaska građevinskog poduzeća na inozemno tržište.

Cilj: Izrada alata za potporu odlučivanju koji će pomoći pri odabiru optimalnog inozemnog tržišta i načina ulaska na tržište.

1.2 Materijal i metode

Istraživanje je provedeno u 4 faze:

1. Pregled literature

Kako bi se ustanovio postojeći doseg građevinske industrije u okviru ove teme, pretražena je literatura sadržana u bazama i tražilicama znanstvene i stručne literature Google Znalac, Scopus, Web of Science i Science Direct. Pregledom literature je utvrđeno da je temi, kroz posljednja dva desetljeća, pridana prilično velika pozornost te da postoji velik broj što znanstvenih što stručnih radova koji se direktno ili indirektno bave temom ovog rada. Istraživanjem je nadalje utvrđeno da postoje određeni teoretski okviri i modeli koji se bave odabirom optimalnog modela izlaska na inozemno tržište kao primjerice „International Expansion Decision for Construction Companies“ (Gunhan i Arditi. 2005) koji su poslužili kao teoretska osnova za formiranje modela koji je predmet praktičnog dijela ovog rada. Također je utvrđeno da trenutno ne postoji računalna aplikacija koja bi korisniku sugerirala koji je za njega optimalan način izlaska na inozemno tržište, ovisno o specifičnim uvjetima i kvalitetama koje poduzeće korisnika posjeduje. Drugim riječima, utvrđeno je da ni jedan od postojećih teoretskih okvira i modela nema svoju računalnu inačicu. Istraživanjem literature

je također potvrđeno da svi postojeći teorijski okviri internacionalizacije poslovanja imaju određene mane koje više ili manje utječu na točnost kod odabira optimalnog načina izlaska na inozemno tržište, te je stoga u okviru ovog rada implementiran multiteoretski okvir koji obuhvaća pretpostavke više teorijskih okvira i na taj način u znatnoj mjeri umanjuje mane pojedinačnih teoretskih okvira. Ovakvim se komplementarnim pristupom nastojalo preuzeti sve prednosti pojedinih modela i na taj način stvoriti kompletan, detaljan i sveobuhvatan model koji korisniku pruža mogućnost optimalnog odabira način izlaska na inozemno tržište.

2. Formiranje modela

Kao što je u prethodnom koraku spomenuto, praktični dio ovog rada se sastoji od izrade modela odabira optimalnog načina izlaska na inozemno tržište. Osnovna podloga i koncept modela se temelji na metodologiji preuzetoj iz „International Expansion Decision for Construction Companies“ (Gunhan i Arditi. 2005). Dakle, iz spomenutog rada je preuzet koncept samog modela u pogledu različitih faza koje se prolaze prilikom odluke za izlazak na inozemno tržište. Spomenuti rad je također poslužio kao podloga za formiranje faktora i njihovih težinskih vrijednost prilikom prolaska kroz različite faze modela. Dodatni doprinos tom konceptu ogledao se u formiranju dodatne i posljednje faze našeg modela u kojoj korisnik, ako zadovolji prethodne faze, na osnovu prilagođenih pitanja dolazi do optimalnog rješenja za izlazak na inozemno tržište. Za formiranje posljednje faze koristile su se neke od pretpostavki multiteoretskog modela iz „Internationalization and Entry Modes: A Multitheoretical Framework and Research Propositions“ (Malhotra, Agarwal iUlgado, 2003) te ostale teoretske pretpostavke iz pregleda literature. Grafički prikaz modela je izrađen sukladno BPMN standardu.

3. Izrada računalne aplikacije

Model koji je elaboriran u prethodnom koraku je izrađen u obliku računalne aplikacije. Aplikacijsko programsko sučelje je razvijeno u programskom jeziku C# verzije 5.0 pomoću integriranog razvojnog okruženja Visual Studio 2019 proizvedea Microsoft. Sve teorijske pretpostavke modela iz prethodnog koraka su implementirane u računalnu aplikaciju te predstavljaju konačan rezultat ovog rada. Budući da je cilj razvoja računalne aplikacije mogućnost njezinog korištenja neovisno o proučavanju ovog rada, u sklopu početnog korisničkog sučelja dan je kratki opis svrhe aplikacije i načina upotrebe. Sama aplikacija se sastoji od ukupno 13 vizualnih programskih sučelja unutar kojih korisnik prema uputama prolazi kroz prethodno navedene analize te u konačnici dolazi do optimalnog načina izlaska

na inozemno tržište prikladnog za vlastito poduzeće. Prilikom izvršene svake pojedine analize prema stvorenom računalnom kodu, programsko sučelje će pokazati rezultat analize, točnije jesu li parametri analize zadovoljavajući i potiču na izlazak na inozemno tržište ili je analiza pokazala negativne rezultate te se ne preporuča internacionalizacija poslovanja. Budući da se provodi više međusobno neovisnih analiza, bez obzira na rezultat jedne analize, omogućen je prolazak kroz model u potpunosti, odnosno poduzeće, iako primjerice nema zadovoljavajuće unutarnje čimbenike poslovanja za internacionalizaciju poslovanja, može proći kroz svih 13 programskih sučelja, provesti sve analize neograničen broj puta mijenjajući parametre te saznati nešto više o svim mogućim načinima pristupanja inozemnom tržištu. Pozadina programskog sučelja objašnjena je u nastavku rada budući da svaka pojedina analiza ima posebnosti u provođenju proračuna.

4. Testiranje hipoteze i validacija modela

Kako bi se potvrdile teoretske pretpostavke i mogućnost uporabe modela i računalne aplikacije koji su dio ovog rada, provela se validacija modela kroz polustrukturirane intervjue provedene s renomiranim stručnjacima s područja inozemnog poslovanja. U sklopu navedenih intervjua je predstavljen sam rad je detaljnije opisan i predstavljen model. Cilj intervjua je afirmiranje validnosti modela te mogućnost njegove upotrebe u stvarnim situacijama. Validacijom modela testira se i glavna hipoteza čime se potvrđuje postugnuće cilja ovog rada.

2 Rezultati

2.1 Internacionalizacija poslovanja

Razlozi za proširenje poslovanja građevinskih poduzeća na strana tržišta su mnogobrojna: stagnantno domaće tržište, rasprostiranje rizika kroz diversifikaciju na novim tržištima, povećanje kompetitivnosti i iskorištavanje prilika koje pruža globalna ekonomija. Poduzeće mora procijeniti vlastitu spremnost na preuzimanje rizika tržišta s kojim nije toliko upoznato, posjeduje li potrebna znanja i vještine za takav poduhvat te ima li dovoljno ljudskih, financijskih, materijalnih i tehnoloških resursa. Također, zbog velikih rizika koje nosi izlazak na strana tržišta, donositelji poslovnih odluka na svim razinama moraju biti stručni, motivirani i odgovorni.

Gunhan i Arditi (2005) daju detaljnu analizu karakteristika građevinskih poduzeća koje pogoduju uspješnom poslovanju na inozemnim tržištima te analizu prijetnji i prednosti izlaska na internacionalno tržište. Odluka građevinskog poduzeća da proširi poslovanje na internacionalna tržišta mora biti bazirana na razumijevanju prilika i prijetnji koje dolaze s internacionalnim poslovanjem. Gubitak ključnih ljudskih resursa, nedostatak financiranja, inflacija i fluktuacija su najizraženije prijetnje dok su dugoročna isplativost, mogućnost plaćanja dividendi te globalizacija i otvorenost tržišta najvažnije prilike u internacionalnom poslovanju.

Kolaković (2018) pak daje analizu barijera s kojima se susreću poduzeća prilikom izlaska na strana tržišta od kojih su odabrane one barijere koje su relevantne za građevinsku industriju. Barijere na koje poduzeće može naići su jezične, marketinške, pravne, pristup sirovinama i ljudskim resursima, vladine prepreke, nacionalna kultura, stupanj korupcije i međunarodna sigurnost.

Razrada njihovih analiza dana je u nastavku.

2.1.1 Potrebne karakteristike građevinskih poduzeća

Iskustvo je jedno od najvažnijih preduvjeta za uspjeh poduzeća na inozemnim tržištima. Iskusno poduzeće uvijek ima spremno i potencijalno jeftinije rješenje mogućih problema jer se s istima već susrelo i uložilo sredstva u njegovo rješavanje. Takvo poduzeće je kroz prethodne projekte pokazalo poželjne organizacijske vještine, *know-how* i iskustvo u

prevladavanju problema i poteškoća (Quak, 1991). Iskustvo je izuzetno bitno u specijalističkim inženjerskim ugovorima, ugovorima upravljanja projektima i općenito u velikim projektima. Iskustvo se potvrđuje kroz reference i prethodne uspješne projekte na internacionalnom tržištu. Poduzeća koja nemaju takvo iskustvo moraju preuzeti agresivnije strategije izlaska na tržište kako bi ga stekli ili se moraju ujediniti s poduzećem koje ga posjeduje. Općenito, građevinska poduzeća s prethodnim iskustvom poslovanja na inozemnim tržištima su u boljoj poziciji i privlačniji su internacionalnim klijentima (Gunhan i Arditi, 2005).

Specijalistička znanja omogućuju manjim poduzećima da se probiju na strana tržišta natječući se za podizvođačke pozicije u svojem usko specijaliziranom području. Pružanje novih tehnologija se pokazalo kao uspješna metoda za dobivanje poslova u okruženju gdje niža cijena izvođenja radova favorizira lokalna poduzeća. Specijalistička znanja, u području koje je novo za zemlju na čije tržište poduzeće planira izaći, pružaju povod za odabir inozemnog poduzeća koje nije nužno najjeftinija opcija. Primjer takvih specijalističkih znanja mogu biti nove tehnike vođenja i upravljanja građevinskim projektima koje pokazuju veći postotak uspješnosti u isporuci projekata na vrijeme i unutar budžeta (Gunhan i Arditi, 2005).

Sposobnost upravljanja projektima se pokazuje kao jako bitan faktor u izboru poduzeća na internacionalnom tržištu. Pošto su projekti na internacionalnom građevinskom tržištu najčešće veliki infrastrukturni projekti ili su izuzetno financijski zahtjevni, izuzetno su kompleksni. Takvim projektima je puno teže upravljati u odnosu na lokalne projekte jer sa sobom nose niz dodatnih rizika koje je često jako teško predvidjeti (Gunhan i Arditi, 2005). Za vođenje takvih projekata stoga je potreban menadžer. Poslovna uloga je također od velike važnosti jer financiranje projekta također ima izuzetno veliku ulogu.

Internacionalna umreženost pruža poduzeću potrebne informacije o nadolazećim projektima, kupcima i potencijalnoj konkurenciji (Gunhan i Arditi, 2005). Formalno ili neformalno udruženje s lokalnim građevinskim poduzećima, financijskim institucijama koje financiraju projekte ili zapošljavanje lokalnih konzultantskih poduzeća koja će sistematski istražiti lokalno tržište su vrijedne investicije. Pristup takvim informacijama omogućuje stvaranje prikladne strategije izlaska na tržište ili pristupa određenom projektu i natječaju (Quak, 1991).

Tehnološka prednost se očituje u opsegu znanja i stručnosti korištenih u tehnološki sofisticiranim projektima. Potražnja za tehnološki složenim projektima, poput kemijskih

postrojenja, rafinerija, elektrana i industrijskih kompleksa, na internacionalnom tržištu naglašava vrijednosti sofisticirane tehnologije (Neo, 1976). Također, s globalizacijom ubrzano raste tempo kojim se uvode nove tehnologije zbog čega se učestalo mijenjaju strategije industrijskih poduzeća kako bi ostali kompetitivni na tržištu. Tehnologija je jedno od najefikasnijih oružja za probijanje građevinskih poduzeća na strana tržišta (Pheng 1996).

Financijska snaga poduzeća i pristup opremi, materijalu i ljudskim resursima također igraju veliku ulogu u uspjehu poduzeća na inozemnom tržištu.

2.2 Teorijski okviri internacionalizacije poslovanja

Načini ulaska na tržište su teorijski okviri kojima se opisuje sustav vrijednosti pojedinih faktora pri ulasku na neko inozemno tržište. Svaka se teorija temelji na hipotezi da pojedine varijable najznačajnije utječu na proces ulaska neke kompanije na inozemno tržište. Teorije i modele su utemeljili brojni autori što govori u prilog tome koliko je ta tema značajna i zastupljena. U nastavku su opisani značajniji modeli i teorije, dane su prednosti, ali i nedostaci pojedinih modele i teorija.

2.2.1 Model stupnja razvoja - SD model

Model stupnja razvoja ili „The stage of development“, (SD model) također poznat i kao U model je nastao kao rezultat istraživanja Johanson-a i Paul-a (1975). Dvojac je pritom provodio istraživanje strategija internacionalizacije malih i srednjih poduzeća. Prema SD modelu, internacionalizacija je dug, spor i postepen proces koji se bazira na dvije dimenzije: geografskoj ekspanziji koja je u uskoj vezi s kulturom te na opredjeljenju kompanije. Model je dopunjen 1986, a obogatio ga je Brooke u svom radu o donošenju odluka pri ulasku na inozemno tržište. Tada je Brooke zaključio kako način ulaska na inozemno tržište ovisi o stupnju razvoja firme. Nedostatak ovog modela leži u činjenici da ovaj model ne može dati objašnjenje na pitanje zašto neke novootvorene kompanije ulaze na inozemno tržište s modelom visokog kapitala kao što je to primjerice direktno ulaganje (Decker i Zhao, 2004).

2.2.2 Model analize transakcijskih troškova – TCA model

Model analize transakcijskih troškova su predložili Anderson i Gatignon (1986). Teorija se bazirala na „ekonomiji transakcijskih troškova“ koju je pokrenuo Wiliamson (1975 i 1985), a pomoću ekonomije transakcijskih troškova htjeli su objasniti da specifičnost pojedine imovine igra ključnu ulogu kod modela ulaska. Postavili su hipotezu koja je tvrdila da se organizacijska struktura i tip te strukture određuju na principu minimalizacije transakcijskih troškova te su zaključili da multinacionalne kompanije odabiru model ulaska koji dugoročno dovodi do maksimalizacije efikasnosti, a pritom je ta efikasnost prilagođena rizicima. Odabir se zasniva na četiri varijable koje određuju optimalnu razinu kontrole, a one su: imovina specifična za transakciju, vanjska nesigurnost, unutrašnja nesigurnost te potencijal za slobodno kretanje. Modeli ulaska se dakle određuju ovisno o razini kontrole. Tako su modeli ulaska koji podrazumijevaju stopostotno vlasništvo obično okarakterizirani vrlo visokom razinom kontrole.

Ovaj model je poslužio kao okvir za provođenje brojnih drugih istraživanja te je kroz niz godina bio značajno proširen. Tako su Anderson i Weitz (1986) teoriju analize transakcijskih troškova koristili kao podlogu za analizu vertikalne integracije na tržištu te za problematiku marketinške produktivnosti. Nadalje, Hill i drugi (1990) su proširili teoriju tako što su već postojeću strukturu integrirali faktore okoline i strategije. Iste su godine Klein i drugi dodali daljnje proširenje koje je obuhvatilo troškove proizvodnje te raspodjelu unutarnjih rizika. Erramilli i Rao (1993) su teoriju modificirali tako što su prilagodili uslužnim djelatnostima, a tvrdili su da kompanije teže višoj razini kontrole, ako se ne dokaže suprotno. Brouthers (2002) je teoriji analize transakcijskih troškova pridodao dimenziju institucije i kulture. Tvrdio je kako institucionalni čimbenici dovode do uvjeta u kojima se ugrožavaju imovinska prava te za sobom povlače povećanje rizika. Nadalje, tvrdio je kako kulturološki čimbenici utječu na troškove upravljačkog kadra te na procjenu rizika na ciljanom tržištu. Brouthers je proveo niz empirijskih istraživanja u kojima je došao do spoznaje da kompanije koje u svojim modelima koriste gore spomenute čimbenike, redovito ostvaruju bolje rezultate nego one koje te čimbenike zanemaruju. Meyer (2000) je prilikom istraživanja ponašanja njemačkih i britanskih multinacionalnih kompanija na području središnje i istočne Europe zaključio da nepotpune i nestabilne institucije uvjetuju povećanje transakcijskih troškova te time utječu na odluke o ulasku na inozemno tržište.

Iako TCA upravama poduzeća donosi brojne korisne spoznaje, ovaj model i njegova proširenja imaju neke vrlo izražene nedostatke. Sami transakcijski troškovi mogu biti nejasni i teško mjerljivi te zbog toga teorija ima ograničenja prilikom praktične primjene. TCA pruža objašnjenja koja su ograničena s obzirom na vrlo kompleksne izbore modela ulaska na inozemno tržište. Nedostaci TCA se očituju u sljedećim činjenicama:

- TCA zanemaruje zakonski okvir neke zemlje, a on uvelike utječe na izvedivost pojedinih modela ulaska na neko tržište,
- ne uzima u obzir strategiju neke kompanije te kontekst unutar kojeg se neka kompanija natječe na tržištu,
- pretpostavlja da je jedini cilj modela ulaska maksimalizacija profita, što nije uvijek točno te
- isključuje neprofitne benefite (Decker i Zhao, 2004).

2.2.3 Model vlasništva, lokacije i internalizacije – OLI model

Model vlasništva, lokacije i internalizacije predstavio je Dunning (1997) na Nobelovom simpoziju u Štokholmu. Dunning je u svom istraživanju identificirao čimbenike koje utječu na inicijalni ulazak kompanije na inozemno tržište, ali također i čimbenike koji utječu na daljnji rast kompanije na inozemnom tržištu. Dunning je nastavio razvijati svoj model u narednim godinama (Dunning 1980, 1988, 1995, 1998 i 2000). Na prvoj prezentaciji svoje teorije, Dunning je izložio da je prve pokušaje identificiranja svojstava investiranja na inozemno tržište proveo Southard (1931) te zatim on sam (1958). Odao je priznanje Vernonu (1974) koji svoje istraživanje fokusirao na lokacijske prednosti koje nudi zemlja potencijalnog novog tržišta te tako objasnio kako investicije ovise o tom važnom čimbeniku. Nadalje, koncept vlasništva i prednosti vlasništva predstavio je sam Dunning (1997) kako bi objasnio internacionalnu proizvodnju. Končano, dimenziju internalizacije su obradili Buckley i Casson (1976) u svom nastojanju da objasne internacionalne investicije. Zaključili su kako multinacionalne kompanije svoje aktivnosti prenose u druge zemlje ako predvide da su troškovi internacionalizacije manji od troškova izvoza ili nekog sličnog ugovornog modela. Tako OLI teorija zastupa mišljenje da odluke vezane uz model ulaska ovise o kompoziciji tri seta prednosti:

- prednosti vlasništva koje se odnose na specifičnost nacionalnosti neke kompanije,

- prednosti internalizacije, odnosno benefiti koji proizlaze iz transfera vlasništva i prednosti koje takav transfer donosi izvan granica neke zemlje, ali unutar granica neke kompanije,
- prednosti lokacije proizlaze iz činjenice da različite lokacije nude i obiluju različitim resursima, institucijama i zakonodavnim okvirima koje utječu na razinu prihoda i troškova.

Iz navedenog je proizašla teza koja tvrdi da što više OLI prednosti neka kompanija posjeduje, to će vjerojatnost da se usvoji model s visokom razinom kontrole biti veća. Model se u prošlosti koristio prilikom objašnjavanja odluka donošanih u vezi modela ulaska na inozemno tržište te je potkrepljen brojnim empirijskim studijama. Tako su Nakos i Brouthers (2002) kao i Brouthers i ostali (1999) koristili model OLI kako bi objasnili odluke ulaska multinacionalnih kompanija na tržište srednje i istočne Europe. Agarwal i Rmaswami (1992) su također podržali ovu teoriju u svom istraživanju provedenom na uzorku američkih uslužnih kompanija. Usprkos brojnosti izvora koji podržavaju ovu teoriju te usprkos činjenici da su varijable ove teorije mjerljive, model ima neke vrlo značajne nedostatke. Iako model nastoji istražiti sve važne faktore koje utječu na odabir modela ulaska, model to zapravo ne uspijeva zato što zanemaruje faktore kao što su strategija kompanije, pojava nepredviđenih događaja u okolini donositelja odluke te konkurenciju (Decker i Zhao, 2004).

2.2.4 Model organizacijskog kapaciteta – OC model

Ovaj model su razvili Aulakh i Kotabe (1997) te Madhok (1998), a temelji se na teoriji organizacije. Firmu doživljava kao skup raznih sposobnosti i znanja gdje su vještine, organizacija i tehnologija neraskidivo međusobno povezane. Prema ovom modelu, granice širenja neke kompanije ovise o sposobnostima koje neka kompanija posjeduje te o proračunima koji obuhvaćaju razvoj sposobnosti te tvrtke. U ovom modelu se po prvi put u uzima u obzir kapacitet organizacije u procesu donošenja odluke. Poput ostalih modela i ovaj model ima svoje nedostatke. Naime, tradicionalna pretpostavka tvrdi da je kapacitet neke kompanije ograničen na vlasništvo. Ta je pretpostavka kriva, jer se odluke kompanije u vezi efikasnosti, često oslanjaju na razne sporazume o suradnji koji mogu značajno izmijeniti kapacitet te kompanije. Dakle strategija i model ulaska ne ovise samo o kapacitetu već i o efikasnosti nekog poslovnog sustava. Model također zanemaruje utjecaj donositelja odluke te sociološke i političke čimbenike (Decker i Zhao, 2004).

2.2.5 Model procesa odlučivanja

Model procesa odlučivanja je predložio Root (2004), a nastao je razvojem od strane Young-a i ostalih (1989), Kumar-a i Subramaniam-a (1997), Pan-a o Tse-a (2000) te Eicher-a i Kang-a (2002). Prema ovom modelu, ulazak, odnosno model ulaska na inozemno tržište treba biti proces donošenja odluke u više koraka. Prilikom procesa donošenja odluke, u obzir se moraju uzeti čimbenici kao što su: ciljevi ulaska na inozemno tržište, postojeća okolina te povezani rizici i troškovi. Kako se model fokusira na optimalizaciju procesa donošenja odluke, a ne na istraživanje čimbenika i utjecaja tih čimbenika na model ulaska, model bi mogao biti praktičniji. Teorija naravno nije savršena, jer u obzir ne uzima ulogu same organizacije i donositelja odluke u procesu donošenja odluke (Decker i Zhao, 2004).

2.2.6 IPLC model

IPLC (international product life cycle) teoriju je izvorno razvio i predložio Vernon (1966), a za daljnji su se razvoj pobrinuli znanstvenici poput Onkvisita i Shawa (1983) koji su utemeljili internacionalni trgovinski ciklus u 4 faze, a primjenjiv je na većinu internacionalnih proizvoda. Ciklus od 4 faze okarakteriziran je dominacijom izvoza SAD-a u prvoj fazi, zatim slijedi početak proizvodnje na inozemnom tržištu u drugoj fazi. U trećoj fazi dolazi do konkurencije između internacionalnih kompanija na nekom inozemnom tržištu, te u četvrtoj fazi dolazi do konkurencije između firmi na domaćem tržištu internacionalne kompanije, kako je ovdje za primjer prve faze naveden SAD-a, tada je riječ od konkurenciji stranih firmi na domaćem tržištu SAD-a. Tonye i Walters (1993) predlažu smanjivanje broja faza na 3 i to eliminacijom prve dvije faze koje prethodno navedene zbog relativne prednosti SAD-a u tim fazama. Nadalje, predlažu 3 faze koje se sastoje od faze novog proizvoda, faze zrelosti proizvoda te od faze standardizacije.

Na svaku od pojedinih faza utječu razni faktori, određujući duljinu trajanja i oblik IPLC-a. Među faktorima se ponajprije misli na vrstu i prirodu proizvoda, razinu konkurencije, stupanj specijalizacije te na zakonodavni okvir neke zemlje (Onkvisit i Shaw 1983). Iako IPLC teorija istražuje faze koje podrazumijevaju lokaciju proizvodnje i način ulaska na neko tržište, ostale se teorije fokusiraju na motivaciju koja se nalazi iza internacionalnih investicija i proizvodnje (Naresh, Agarwal i Ulgado, 2003).

2.2.7 Teorija tržišnih imperfekcija

Teorija tržišnih imperfekcija (Hymer 1976), prvenstveno se odnosi na limitirano znanje neke strane firme o lokalnim uvjetima, te o mogućnosti uspješnog poslovanja te firme na nekom tržištu. Ovaj pristup usvaja mišljenje da firme koje inicijalno ulaze u strano poslovno tržište posjeduju određeni kompetitivni hendikep zbog dodatnih troškova izazvanih novom okolinom. Kako bi firma nadišla ovaj hendikep, ona mora posjedovati prednosti u pogledu vlasništva u odnosu na konkurentske firme. Teorija sugerira da su postojanje nesavršenih tržišta te postojanje jedinstvenih prednosti neke kompanije, glavni katalizatori za formiranje FDI-a (wholly owned foreign direct investment), odnosno izravnog inozemnog ulaganja.

Teorija nadalje navodi 3 razloga za postojanje FDI-a

- 1) Nesavršenosti na tržištu roba poput imena brendova, marketinških vještina, diferencijacije proizvoda te kolizija cijena
- 2) Nesavršenosti u faktorima tržišta kao što su ekskluzivne mogućnosti nabave resursa, vlasničke menadžerske vještine te tehnologija
- 3) Nesavršena konkurencija uzrokovana unutarnjim i vanjskim ekonomskim razmjerima koji vode prema smanjenju troškova i time utječu na mogućnost opstanka neke firme
- 4) Nesavršena konkurencija uzrokovana intervencijom vlade, odnosno politika vlade koja omogućuje prilike za FDI (Naresh, Agarwal i Ulgado, 2003).

2.2.8 Teorija strateškog ponašanja

Dinamika internacionalne konkurencije može poslužiti kako potencijalno objašnjenje uzorka formiranja FDI-a. Kinckerbocker (1973) proučava sklonost firmi u oligopolističkim industrijama da se kreću u tandemu kako bi sadržali stabilnost industrije. Prema ovoj teoriji, firme pribjegavaju ujednačavanju strategija i aktivnosti svojih rivala, kako bi minimalizirali rizik i nesigurnost. Graham (1978) tvrdi kako FDI predstavlja izmjenu prijatelji među oligopolističkih firmi. Motivirani željom da minimiziraju rizik, mnoge firme na oligopolističkom tržištu naprosto imitiraju svaku odluku svojih rivala, uključujući i formiranje proizvodnje u inozemnoj zemlji. Tako je vrlo slikovit primjer slučaja kada su oligopolističke firme iz SAD-a investirale u Europu, za uzvrat su europske firme uložile u tržište SAD-a. U reformulaciji Grahamove teorije, Casson (1987) tvrdi da firme na globalnom tržištu koriste FDI kao preventivnu strategiju koja predstavlja način da se zaštiti domaće tržište tako što se formira FDI na tržištu konkurencije (Naresh, Agarwal i Ulgado, 2003).

2.2.9 RA teorija

RA teorija (Hunt 2002) se temelji na dvije osnovne premise (1) resursi neke firme su heterogeni i nesavršeno su mobilni te (2) su potrebe industrije izrazito heterogene što rezultira u raznolikosti veličina, opsega i razine profitabilnosti firmi. Resursi neke firme mogu biti financijski, fizički, pravni, ljudski, informacijski ili u obliku relacija prema drugim poslovnim subjektima. Kao posljedica heterogenosti i relativne nepokretnosti resursa, neke firme razvijaju komparativnu prednost u odnosu druge što se kasnije manifestira kroz veću konkurentnost na tržištu te kroz bolje financijske rezultate.

Kada se RA teorija primijeni na globalno tržište, tada se ona zasniva na teoriji o međunarodnoj trgovini i komparativnim prednostima. Firma ulazi na globalno tržište kada je u mogućnosti da iskoristi i razvije komparativne prednosti te kada je u mogućnosti da iskoristi svoje ljudske resurse kao komparativnu prednost. Specifična model ulaska na neko tržište ovisi o vrsti resursa kojeg neka firma ima kao prednost u ostalu na druge. Tako primjerice, ako firma ima prednost u obliku superiornog znanja koje se temelji na prešutnosti tada bi ta firma trebala slijedit hijerarhijsku strukturu upravljanja. S druge strane, ako se firma susretne s određenim ograničenjima u aktivnostima koje su joj relativno nepoznate, tada su kolaboracije vrlo koristan alat za unaprjeđenje znanja. Tako strateško partnerstvo između dviju firmi može postati značajan resurs ako taj odnos promovira efektivnost i efikasnost na tržištu (Naresh, Agarwal i Ulgado, 2003).

2.2.10 Teorija internacionalizacije

Poput već spomenute IPLC teorije, teorija internacionalizacije se također bazira da uspostavi slijeda ili lanca aktivnosti koji je ovisan o vremenu i inkrementalan. Prema ovoj teoriji, firma započinje internacionalizaciju tako što slijedi sljedeće stupnjeve razvoja: (1) nepostojanje ustaljenog izvoza, (2) izvoz pomoću agenata, (3) uspostava podružnice, (4) inozemna proizvodnja. Prema Andersenu (1993), inovacijski modeli i modeli učenja su modeli orijentirani na procese. Iako napominje kako je model učenja dinamičan i bazira se na poznavanju tržišta te na posvećenosti tržištu, dok je model inovacije inkrementalan proces razvoja. Veće znanje o tržištu vodi ka većoj posvećenosti i angažmanu na tržištu. Tijekom ovog procesa razvoja, firma pospješuje svoje znanje o tržištu, iskustvo joj značajno raste te firma razvija specifične vještine (Naresh, Agarwal i Ulgado, 2003).

2.3 Faktori utjecaja na prihvatljivost i privlačnost tržišta

Po rađanju ideje za proširenjem postojećeg poslovanja smatra se ključnim izraditi realan poslovni plan kojim će se obuhvatiti i kvantificirati svi važni parametri te eliminirati ili umanjiti mogućnosti neuspjeha. Temeljni korak prilikom pisanja poslovnog plana predstavlja analiza željenog tržišta.

S ciljem razumijevanja potreba promatranog tržišta izrađuje se analiza postojećeg stanja čija je svrha identificirati ciljne kupce, postojeću konkurenciju te prikazati djelatnosti tvrtke, cijene i druge financijske i nefinancijske aspekte poslovanja.

Nakon analize postojećeg stanja pristupa se opširnijem istraživanju tržišta koje započinje definiranjem odgovora koje želimo dobiti i ciljeva koje želimo ostvariti prikupljanjem podataka. Odgovore možemo potražiti u primarnim (eksternim) i sekundarnim (internim) podacima. Prikupljanje primarnih podataka podrazumijeva veće vremenske i financijske izdatke s obzirom da podrazumijeva prikupljanje informacija direktno s tržišta susretom s potencijalnim kupcima. Pristup sekundarnim podacima je izuzetno olakšan s obzirom na informacijske tehnologije koje omogućuju brz pristup zapisima, datotekama, analizama i statističkim podacima gospodarskih komora, ministarstava i banaka.

Nakon razumijevanja široke slike prikupljanjem primarnih i sekundarnih informacija promatranog tržišta potrebno je zaroniti u fazu detaljne analize kojom će se utvrditi kupovna moć kupaca, stvarna potražnja za određenim proizvodom ili uslugom, cijene i uvjeti prodaje proizvoda, zakonodavstvo te što dovodi do odluke kupca za kupovinom ciljanog proizvoda, odnosno razumiju li potencijalni kupci prednosti proizvoda.

Prikupljene brojke je potrebno usustaviti, analizirati i interpretirati na način da se istaknu važne informacije koje govore o položaju poduzeća u odnosu na konkurentska. Analiza bi trebala ukazati na najprikladnija tržišta za proizvode ili usluge nekog poduzeća. Ona može biti povoljna ili nepovoljna ali je svakako temelj za donošenje poslovnih odluka o daljnjim postupanjima. Idući korak predstavlja odabir strategije izlaska na inozemno tržište.

Gunghan i Arditi (2005) su proveli istraživanje između 17 internacionalnih američkih građevinskih poduzeća s godišnjim prihodima većim od 10 milijuna američkih dolara. U svom istraživanju su poduzećima predstavili popis prilika i prijetnji stranih tržišta te isplativosti (cost-benefit) poslovanja na inozemnim tržištima. Poduzeća su pritom ocjenjivala

međusobne odnose pripremljenih faktora. Faktori su odabrani nakon opsežne obrade postojeće literature te isti nisu vezani za tržišta specifičnih zemalja već su univerzalni.

U nastavku će biti elaborirani svi faktori iz prethodno navedenog istraživanja.

2.3.1 Prilike na inozemnim tržištima

Kao prilike koje se ukazuju poduzećima izlaskom na strana tržišta, Gunhan i Arditi (2005) navode povećanje dugoročne profitabilnosti, mogućnost isplate dividendi dioničarima, mogućnost iskorištenja globalizacije i otvorenosti tržišta, mogućnost proširenja poslovanja u nova područja, iskorištavanje postupka privatizacije u zemljama u razvoju te povećane šanse za tehnološki napredak. Navedene prilike pobliže su objašnjene u nastavku.

Jedna od glavnih prednosti izlaska na internacionalno građevinsko tržište je **povećana dugoročna profitabilnost**. Proširenje poslovanja izvan granica vlastite zemlje omogućuje iskorištavanje profitabilnijih poslovnih prilika na inozemnim tržištima kada lokalno tržište stagnira. Iako u doba globalizacije ekonomski uvjeti u nekoliko velikih zemalja diktiraju svjetsku ekonomsku klimu, njihov utjecaj se u realnosti ne širi istom brzinom po svim zemljama. Također, mnogi lokalni faktori utječu na uvjete tržišta zemlje zbog čega sva tržišta ne rastu ili stagniraju istovremeno. Širenjem poslovanja na internacionalno tržište je stoga dobar način za preživljavanje, odnosno izbjegavanje utjecaja loše lokalne tržišne situacije čime se povećava profitabilnost poduzeća (Gunghan i Arditi, 2005).

Mogućnost isplaćivanja dividendi neposredna je posljedica profitabilnosti poduzeća čime se osigurava zadovoljstvo dioničara u poduzeću. Ukoliko poduzeće nije organizirano kao dioničarsko društvo, povećani profit se može uložiti u zaposlenike. Tako se povećava njihova motiviranost, zadovoljstvo i efikasnost, a samim time i uspjeh poduzeća.

Izlaskom na strana tržišta poduzeće iskorištava sve prilike **globalizacije i otvorenosti tržišta**. Mnogi ekonomisti se slažu kako povećanje otvorenosti i globalizacija za sobom donose niz dobrobiti (Raftery i Pasedilla, 1998). Porastom svijesti o prednostima koje globalizacija donosi, raste i intenzitet globalne konkurencije nacija koje se žele integrirati u svjetsku ekonomiju (Miller, 2000). Globalizacija povećava konkurenciju unutar geografskih granica, no također omogućuje veći pristup tržištima koja su do sad bila nedostupna. Građevinarstvo oduvijek ima veliku ulogu u državnoj ekonomiji te znatno pridonosi bruto domaćem proizvodu. Njegova važnost sve više raste i u globalnoj ekonomiji jer globalizacija pruža

prilikom korporacijama da investiraju u velikom broju različitih zemalja. Porast investicija potaknuo je formiranje financijskih institucija koje nude povoljne kredite za građevinske projekte u inozemnim zemljama te ponekad čak i forsiraju izvođače da budu aktivni u više zemalja (Gunghan i Arditi, 2005).

Proširenje poslovanja u nova područja se javlja kao rezultat povećanja potražnje u području proizvodnje (tvornice tekstila, električnih uređaja i automobila), vodoopskrbe (brane, rezervoari, uređaji za pročišćavanje otpadnih voda), energije (hidroenergija, dalekovodi), kanalizacije, industrijskih procesa (rafinerije, čeličane, prerada prehrambenih proizvoda) i transporta (aerodromi, mostovi, ceste, kanali, luke) (Gunghan i Arditi, 2005). Ulaganje u infrastrukturu, energiju i proizvodnju se smatra preduvjetom za ekonomski rast zemlje (Ramcharran, 1998). Tržišta u zemljama u razvoju u Latinskoj Americi, Aziji i Africi karakteriziraju velika ulaganja u prethodno navedene preduvjete razvoja zbog čega su te zemlje poželjna destinacija internacionalnih građevinskih poduzeća.

Privatizacija predstavlja prijenos državnog vlasništva u vlasništvo privatnika, često prodajom vlasništva na aukciji. Više od 100 zemalja je privatiziralo do sad državno posjedovana poduzeća. Strani investitori igraju veliku ulogu u privatizaciji, pogotovo u zemljama u razvoju (Gunghan i Arditi, 2005). Dostupan kapital često nije dovoljan da bi se postigao željeni rast tržišta pa se takve ekonomije često oslanjaju na strane investitore koje financiraju program privatizacije (Miller, 2000). Privatizacija stoga stvara priliku da građevinska poduzeća preuzmu projekte u inozemnim zemljama, ne samo za lokalne vlasnike, već i za velike korporacije.

Građevinarstvo se kroz povijest sporo razvijalo stoga je **moгуćnost primjene novih tehnologija** izuzetno važna na internacionalnom tržištu (Quak, 1991). *Joint venture* i udruženje predstavljaju dobro rješenje za građevinska poduzeća koja žele osigurati pristup specijalnoj tehnologiji, povećati vlastiti tehnološki *know-how* i razviti se u novim tehnološkim područjima. Na projektima na kojima se zahtjeva određena razina tehnološke stručnosti, puno veću šansu pobjede na natječaju imaju internacionalna građevinska poduzeća jer lokalna građevinska industrija ne pruža adekvatnu tehnologiju potrebnu za provođenje sofisticiranih projekata.

2.3.2 Prijetnje na inozemnim tržištima

Gunghan i Ardit (2005) u svom znanstvenom članku predlažu niz prijetnji stranih tržišta: inflacija i fluktuacija valute, porast kamatnih stopa, nedostatak financijskih sredstava, korupcija, konkurencija, kulturološke razlike te gubitak ključnih zaposlenika.

Prema McConvilleu (1996) poslovanje u inozemstvu predstavlja znatne rizike poput komercijalnih, valutnih i investicijskih i to uglavnom poduzećima koja nisu spremna nositi se s brojnim carinskim i zakonskim zahtjevima koji frustriraju i najbolje organizacije i njihov menadžment. Gunghan i Ardit (2005) dodaju kako financiranje inozemnih građevinskih projekata skriva rizike oko pravovremenog završetka projekta, operativne, političke i regulativne rizike.

U nastavku je dan pregled prijetnji na inozemnom tržištu i to prema relativnim vrijednostima počevši od onih koje su procijenjene kao najveće.

Gubitak ključnih zaposlenika je ocijenjen s najvećom vrijednosti što daje zaključiti da su zaposlenici najvažniji resurs u natjecateljskom okruženju te ključ uspjeha. Prema Gunghanu i Arditiju (2005), međunarodno građevinsko poslovanje zahtijeva dodatne talente individua zaposlenih u poduzeću. Poznavanje inozemnog jezika, poznavanje regije, sposobnost prilagođavanja inozemnoj kulturi te jake emocionalne karakteristike se smatraju poželjnim osobinama. Primarna imovina građevinskih poduzeća su njezini zaposlenici. Oni se nalaze na prvoj liniji gradeći strukturu i komunicirajući s drugim stranama na dnevnoj bazi. Zaposlenici su izvor konkurentne prednosti te kada poduzeće razmišlja o međunarodnoj ekspanziji, zaposlenici bi trebali biti jedan od osnovnih elemenata strateškog planiranja. Gubitak ključnih zaposlenika može dovesti do ometanja komunikacije s lokalnim strankama, kulturoloških nesuglasica, dovesti do nerazumijevanja rizika te posljedično negativno utjecati na projekt.

Nedostatak financijskih sredstava se pokazao kao drugi najvažniji faktor. Prema Coxu (1982) financiranje građevinskih projekata može biti iz više izvora: Svjetske banke, Europske Komisije, nacionalnih vlada, lokalnih vlasti, javnih korporacija, privatnih poduzeća te pojedinaca. Financijski inženjering je postao vrlo važan u međunarodnim ugovornim odnosima. (Arditi i Gutierrez, 1991)

Sposobnost osiguranja relativno niskih kamata zajmova financijskih institucija za financiranje velikih inozemnih projekata je postao važan dio međunarodne gradnje.

Inflacija i fluktuacija valuta se nalazi na trećem od sedam mjesta te je u uskoj vezi s gospodarskim stanjem zemlje domaćina.

Prilikom internacionalnog poslovanja dolazi do čestog prijenosa sredstava između zemlje domaćina i zemlje iz koje dolazi poduzeće. Promjene u vrijednosti valute su od velikog interesa za poduzeća koja dolaze iz industrijaliziranih zemalja poslovati u zemlje u razvoju. (Gunghan i Arditi, 2005) Inflacija zemlje domaćina utječe na povećanje cijene uvezenih dobara i opreme što umanjuje planirani profit. Nadalje, inflacija povećava troškove otplate zajma i kamata lokalnog poslovanja za inozemne dugove. (Neo, 1976)

McConville (1996) navodi kako je inflaciju teško predvidjeti te je stoga u interesu građevinskih poduzeća prikupiti i procijeniti prikupljene financijske podatke. Najbolji izvor informacija predstavljaju veleposlanstva, banke, ekonomski časopisi te razgovor s pojedincima upućenim u problematiku.

Povećanje kamatne stope blisko prati prethodni faktor.

Međunarodne građevinske tvrtke mogu birati između pet različitih načina financiranja, i to putem nacionalnih kreditnih agencija koje su orijentirane na izvoz, međunarodnih financijskih institucija, komercijalnih banaka, investicijskih bankara te protutrgovine (dobra i usluge se mijenjaju za druga dobra i usluge, ne za novac). Ponekad, kao šesti izvor financiranja poduzeća posežu za vlastitim sredstvima. (Gunghan i Arditi, 2005)

Kamatne stope igraju presudnu ulogu u uspjehu međunarodnih građevinskih poduzeća. (Arditi i Gutierrez, 1991)

Strani konkurenti u zemlji domaćina uzimaju peto od sedam mjesta.

Međunarodni izvođači se suočavaju s kompleksnim situacijama u kojima uspjeh samo djelomično ovisi o cijeni. Presudni postaju drugi čimbenici koji razlikuju njihove proizvode od proizvoda konkurenata. (Seymour, 1987)

Konkurencija se u međunarodnoj građevinskoj industriji dramatično povećava i to primarno zbog ulaska novih izvođača iz zemalja u razvoju. (Gunghan i Arditi, 2005)

Kulturološke razlike mogu biti vrlo značajne između promatranih naroda i to u pogledu uvjerenja, rituala, motivacije, percepcije, moralnih vrijednosti, istine, praznovjerja te mnogih drugih kulturnih karakteristika. (Jain, 1996)

Česta geneza poteškoća koje nastaju prilikom provođenja internacionalnih projekata je u kulturološkim razlikama stranih izvođača radova i drugih strana poput investitora, podizvođača, dobavljača i drugih u zemlji domaćina. (Gunghan i Arditi, 2005)

Kangari i Lucas (1997) naglašavaju važnost razumijevanja međukulturalnih odnosa prije stupanja u međunarodne projekte.

Mito u zemlji domaćina zauzima posljednje mjesto na listi prijetnji na inozemnim tržištima.

Kriminalizacija davanja i primanja mita je u posljednja dva desetljeća obuhvaćena mnogim međunarodnim i europskim instrumentima. Uređena je Konvencijom Ujedinjenih naroda protiv korupcije (UNCAC) koja predstavlja međunarodni ugovor s univerzalnim područjem primjene. (EUR-Lex, online)

2.3.3 Izvori rizika na inozemnim tržištima kao uzrok mogućih troškova

Ekonomski rizici – rizik kojeg predstavlja značajna promjena u ekonomskoj strukturi zemlje ili stopa rasta koja uzrokuje značajnu promjenu u očekivanom povratu neke investicije. Rizik se javlja u potencijalnim štetnim promjenama u ekonomskoj politici neke zemlje, a može se odnositi na fiskalnu politiku, monetarnu politiku ili na distribuciju bogatstva. Rizik izazivaju i značajnije promjene u komparativnim prednostima neke zemlje poput iscrpljena resursa, pada industrije i demografske promjene. Ekonomski se rizici često preklapaju s političkima pošto se i jedni i drugi zasnivaju na određenim politikama. Kako bi se bolje stekao dojam o tome što sve spada u fiskalnu i monetarnu politiku neke zemlje, u nastavku će se navesti neki od faktora koji utječu na navedene politike. Tako fiskalnu politiku karakteriziraju faktori poput GDP-a, poreznih zakona, zaduženost neke zemlje koja se očituje kroz državni deficit, ukupni državni dug i izvore financiranja duga. Nadalje, monetarnu politiku karakteriziraju faktori kao što su inflacija, stvarne i nominalne kamatne stope te učešće sektora u GDP-u (Meldrum, 2000).

Politički rizici – kako bismo definirali pojam političkog rizika, navesti ćemo dvije definicije koji taj rizik opisuju s dva različita gledišta. Prva definicija glasi: „politički rizik je rizik ili vjerojatnost pojave nekog političkog događaja koji će utjecati na izglednost za profitabilnošću određene investicije“ (Haendel 1979). Druga definicija istoga autora glasi: „politički rizik se definira kao posredovanje vlade neke zemlje, kroz određena zbivanja ili odluke, u provođenju poslovanja ili kao opće prihvaćena politika vlade prema inozemnim

investitorima.“ Nadalje, politički rizik možemo podijeliti u dvije osnovne kategorije, a one su mikro i makro rizici. Makro rizici su ona politička zbivanja koja utječu na sva strana poduzeća unutar neke zemlje, a mikro rizici su faktori koji utječu na točno određenu firmu ili sektor poslovanja. Postoje ekstremni politički rizici kao što su primjerice revolucije ili ratovi koji mogu zahvatiti neku zemlju, ali isto tako značajan rizik može biti zakonodavstvo i pravni okvir vezan za sudjelovanje stranih ulagača. Mnogi se stručnjaci slažu oko mišljenja koje tvrdi da je vjerojatnost od susretanja s političkim rizikom proporcionalna relativnoj stabilnosti političkog sistema zemlje domaćina (Ashley, 1987).

Financijski rizici – financijski rizici su visoko prioritetni rizici svakog poslovnog sustava, a impliciraju financijski gubitak za neku kompaniju. Najčešće su potaknuti nestabilnošću i gubicima na tržištu koji su uzrokovani promjenama u cijenama dionica, promjenama u valutama, kamatnim stopama itd. Financijske rizike možemo podijeliti u četiri kategorije, počevši s tržišnim rizicima koji su uzorkovani promjenama cijena financijskih instrumenata. Tako imamo usmjerene rizike koji se odnose na promjene cijena dionica, kamatnih stopa i sl. te neusmjerene rizike uzrokovane volatilnošću. Slijede kreditni rizici do kojih dolazi kad kompanija nije u mogućnosti ispuniti obveze prema ugovornim stranama i partnerima. Kreditni se rizici dijele na suverene, uzrokovane nepovoljnim vanjskim politikama razmijene te na nagodbene rizike kod kojih jedna strana ispuni svoju obligaciju, a druga to ne uspije. Zatim slijede rizici likvidnosti koji impliciraju nemogućnost obavljanja transakcija, a dijele se na rizike imovinske likvidnosti i na rizike financijske likvidnosti. Na posljeticu dolazimo do operativnih financijskih rizika koje dijelimo na rizike prijevare i rizike odabira modela (Simplilearn, 2020).

Operativni rizici, barijere – globalizacija je kroz 21. stoljeće smanjila jezične barijere na najveći minimum do sad. Engleski jezik je preuzeo ulogu 'globalnog' jezika te se procjenjuje da ga govori oko 20% svjetske populacije. Sukladno tome, komunikacija između stranca nikad nije bila jednostavnija te pri samom ulasku na strana tržišta za većinu industrija jezična barijera više ne igra veliku prepreku. Međutim, građevinarstvo je izuzetno složena industrija koja obuhvaća veliki broj različito educiranih sudionika zbog čega je komunikacija otežana i ako se odvija na istom jeziku. Dodavanjem aspekta različitog materinjeg jezika sudionika, aktivnosti poput pregovaranja, ugovaranja, ali i provođenje ugovorenih aktivnosti postaje još veći problem. Velike su razlike i u razini pristupa sirovinama i kvalificiranoj radnoj snazi između stranih i domaćih poduzeća. U građevinarstvu aspekt resursa ima posebnu težinu zbog prirode posla koja uvjetuje potrebu za velikom količinom sirovina. Bitno je napraviti

kvalitetnu analizu dostupnosti potrebitih materijala, ali i ljudskih resursa. U građevinarstvu upravo ljudski resursi nose veliki udio investicije u realizaciji projekta. Realna barijera u poslovanju građevinskih poduzeća je deficit kvalificiranih radnika čiji se uvoz može zakonski ograničiti kvotama, kao što je to bio slučaj u Hrvatskoj. Ukoliko se takvi aspekti poslovanja ne istraže dovoljno prije ulaska na tržište, poduzeće se može naći pred nerješivom situacijom. Osim kvalificirane radne snage, potencijalan problem predstavlja i pronalazak visokokvalificiranih stručnjaka nužnih za uspjeh na velikim internacionalnim projektima. Jedan od problema koji se može pojaviti je i nemogućnost pronalaska adekvatnih objekata za skladištenje resursa koji su kao što je već spomenuto veliki dio investicije. S time u vezi, poteškoću mogu stvoriti troškovi transporta resursa, ako se primjerice pokaže da su udaljenosti distribucijskih centara prevelike i cijene usluga transporta previsoke (Kolaković, 2018).

Porezni rizici – kako administrativne procedure vezane uz porezne obveze postaju strože, tako i istraživanje poreznih rizika postaje sve značajnije. Dolazi do neizbježnog konflikta između zakonodavnog okvira koji definira porezne obveze i rizika uzrokovanih tim poreznim obvezama. Moderne porezne prakse pokazuju kako se vrlo malo ljudi dobrovoljno odriče dijela svog prihoda u korist države, te da ih taj teret naprosto tjera da pokušaju minimalizirati svoje porezne obveze ili ih čak izbjeći. Prilikom procjene rizika od poreza, potrebno je obratiti posebnu pozornost na trenutačnu situaciju u ekonomiji neke zemlje, uključujući situaciju u pojedinoj regiji ili nekom poslovnom entitetu. Nedvojbeno je da što je ekonomija neke zemlje ili regije razvijenija, to je porezni rizik manji. Što je prosperitet neke zemlje veći, to je broj slučajeva izbjegavanja poreza manji zbog toga što u ekonomiji takve zemlje cirkulira dovoljno resursa kojima se bez poteškoća mogu podmiriti sve porezne obveze. Slabo razvijene zemlje generiraju korupciju koja u konačnici rezultira nepodmirivanjem poreznih obveza. Nadalje, zaposlenost je u slabo razvijenim zemljama često niska te ljudi jednostavno nemaju izbora no koristiti se koruptivnim metodama da privrede sredstva za život. Porezni rizik zapravo predstavlja moguće, nepredviđene financijske gubitke. Uzrok poreznom riziku može biti uvođenje novih poreznih obveza, promjene u zakonodavnom okviru postojećih poreznih obveza poput otkazivanja porezne odgode, povišenje porezne stope, promjene procedura i rokova za plaćanje poreza itd. Porezni rizici su također povezani s nesigurnošću u postizanju i realiziranju ekonomske politike neke zemlje (Artemenko i dr. 2017).

Pravno okruženje zemlje domaćina – postoje mnogobrojne pravne barijere s kojima se građevinska poduzeća susreću. Kako bi pogodovali vlastitoj industriji, zemlje često znaju imati zakone koji idu u korist lokalnim poduzetnicima, a inozemnim poduzećima koja dolaze na njihovo tržište znatno otežavaju plasman. Također, nacionalni zakoni mogu prisiliti poduzetnika na zajednički pothvat (joint venture) ili licenciranje. Osim zakona koji pogoduju lokalnim i domaćim poduzećima, nestabilno zakonodavstvo je također jedna od mogućih barijera (Kolaković, 2018).

Sigurnosni rizici – ova se kategorija rizika isprepliće s političkim rizicima jer uzroci eventualnih sigurnosnih rizika imaju politički karakter. Kao što je u dijelu o političkim rizicima objašnjeno, sigurnosni rizici su oblik ekstremnih političkih rizika koji mogu rezultirati ratom ili revolucijom. Riječ je o iznimno nepovoljnoj situaciji za poslovni sustav na inozemnom tržištu te je moguće da poslovni sustav doživi značajne gubitke ili da mu se poslovanje i funkcioniranje potpuno onemogući.

2.3.4 Benefiti poslovanja na inozemnim tržištima

Kako bi se napravila kvalitetna *cost-benefit* analiza izlaska na inozemno tržište, potrebno je detaljno razraditi benefite internacionalizacije poslovanja. Benefiti poslovanja na inozemnim tržištima obuhvaćaju prestiž, proširenje poslovanja, geografsko širenje, iskorištavanje novih tržišta u razvoju, zaštita poduzeća od tržišnih ciklusa, kompetitivna uporaba resursa i kompetitivna prednost (Gunhan i Arditi, 2005). Neki od navedenih pojmova, poput proširenja poslovanja, geografsko širenje, iskorištavanje novih tržišta u razvoju, zaštita poduzeća od tržišnih ciklusa i kompetitivna uporaba resursa, su prethodno elaborirani u poglavlju 4.1. Prilike na inozemnim tržištima. Njihovo objašnjenje je prošireno u nastavku s obzirom da je poglavlje 4.3. Izvori rizika na inozemnim tržištima kao uzrok mogućih troškova i poglavlje 4.4. Benefiti poslovanja na inozemnim tržištima potrebno promatrati komparativno. Odnosi faktora poglavlja 4.3. i 4.4. predstavljaju zaokruženu *cost-benefit* analizu.

Internationalizacijom poslovanja, poduzeće stječe određeni **prestiz**, odnosno ugled. S povećanjem broja građevinarskih poduzeća na internacionalnom građevinskom tržištu, izlazak poduzeća na internacionalno tržište obilježen jakom konkurencijom i velikom nesigurnošću (Ye i dr., 2009). Uspješan izlazak na inozemno tržište stoga pokazuje moć, sposobnosti i veličinu kapaciteta koje poduzeće posjeduje što podiže njegov ugled na tržištu naspram poduzeća koja posluju isključivo lokalno.

Proširenje poslovanja se javlja kao posljedica različite potražnje na različitim tržištima. Prilagodбом tržištu, poduzeće povećava vlastitu ponudu usluga što vodi k većem broju poslova, a samim time i većoj profitabilnosti. **Geografsko širenje i iskorištavanje novih tržišta u razvoju** također povećava profitabilnost poduzeća. Raftery i dr. (1998) pregledom razvoja građevinske industrije u Azijskim zemljama identificiraju tri trenda: porast uloge privatnog sektora u velikim infrastrukturnim projektima, povećanje vertikalne integracije u građevinskim projektima i povećanje udjela stranih radnika u domaćem građevinarstvu. Porast uloge privatnog sektora u infrastrukturnim projektima u kombinaciji s globalizacijom i internacionalizacijom tržišta su povoljni čimbenici za iskorištavanje poslovnih prilika koje se potencijalno ne pružaju unutar granica vlastite zemlje. Iskorištavanjem mogućnosti koje pružaju tržišta u razvoju ostvaruje se **zaštita poduzeća od tržišnih ciklusa** budući da se faze stagnacije i rasta pojedinih tržišta vremenski međusobno ne preklapaju. Prilika za primjenu novih tehnologija u prethodno navedenim situacijama predstavlja benefit **kompetitivne uporabe resursa**.

U konačnici, svi prethodno nabrojani faktori igraju ulogu u povećanju **kompetitivne prednosti** poduzeća nad ostalim poduzećima na tržištu. Sudjelovanjem u projektima u različitim zemljama, kulturama i okruženjima, iskustvo poduzeća postaje mnogo opširnije nego iskustva poduzeća koji na projektima takvog tipa nisu sudjelovali. Snalaženjem u različitim okolnostima s većim rizicima povećava *know-how* poduzeća i daje poduzeću reputaciju koja će mu otvoriti vrata sudjelovanju na većim, kompleksnijim i u konačnici profitabilnijim budućim projektima.

2.4 Postupak odabira tržišta i načina izlaska

2.4.1 Strateške opcije izlaska na međunarodno tržište

Različiti oblici poslovanja na inozemnim tržištima podrazumijevaju određeno poslovno iskustvo i financijske investicije. Potencijalni modaliteti su razni, međutim treba ih uskladiti s mogućnostima i prirodom poslovanja poduzeća kao i prednostima i manama s obzirom da ne postoji univerzalni modalitet koji eliminira rizike ili je primjenljiv na sve oblike poslovanja.

2.4.1.1 Izvoz

Prema Kolakoviću (2018) izvoz je oblik međunarodnog poslovanja koji općenito najmanje mijenja ustaljene funkcije u poduzeću i najsigurniji je oblik djelovanja na inozemnom tržištu. Smatra se najjednostavnijim, najjeftinijim i najlakšim načinom izlaska, a sa strateškog aspekta čini najčešći inicijalni oblik stupanja na tržište.

Promatrajući koncept izvoza možemo diferencirati dva različita pojma i načina djelovanja: neizravni (indirektni) izvoz i izravni (direktni) izvoz.

2.4.1.1.1 Neizravni izvoz

Kod neizravnog izvoza postoje dvije mogućnosti: prva je da proizvođač svoju robu, namijenjenu izvozu, prodaje domaćem specijaliziranom vanjskotrgovinskom poduzeću koje kasnije tu robu prodaje na inozemnom tržištu u svoje ime i za svoj račun, a druga je da posao izvoza povjeri specijaliziranom vanjskotrgovinskom posredniku koji izvozi robu te naplaćuje dogovorenu proviziju (Andrijanić, 2001).

Prilikom prepuštanja poslova izvoza vanjskotrgovinskom poduzeću sama dobit proizvođačkog poduzeća je smanjena, to je ponajprije zbog troškova daljnje distribucije koji spadaju na trgovinsko poduzeće. Proizvođačka poduzeća se odlučuju na ovakav pristup zbog smanjenja rizika, točnije izbjegavaju se teškoće financiranja izvoza, troškovi transporta, rizik pronalaženja kupaca te možda i najvažniji rizik – rizik naplate isporučene robe (Andrijanić, 2001).

Postoji veliki broj kategorija i vrsta posrednika. Svi posrednici vođeni su željom za što većim profitom te su zbog toga skloni obavljati i one funkcije koje za njih nisu karakteristične. Angažiranjem posrednika u kanalu distribucije stječu se određene prednosti uz minimalne troškove, međutim to je slučaj jedino ako je angažiran posrednik koji izvrsno poznaje strana tržišta, ima dobre poslovne veze i uspješno može pronaći kupca za određeni proizvod. Na taj način poduzeće može procijeniti stvarni potencijal inozemnog tržišta, uz minimalne troškove, a to je jako važno za poduzeća koja tek počinju sa izvozom (Matić, 2004.). Poslovanje preko posrednika ima i svoje negativne strane. Kako se većina posrednika bavi trgovinom više vrsta robe i ima cilj ostvariti maksimalan profit, to često rezultira u činjenici da se određeni proizvodi, koji postižu bolji uspjeh na inozemnim tržištima, promoviraju bolje od onih koji su manje uspješni. Štoviše, posrednici često znaju i odbaciti proizvod za koji smatraju da im ne

donosi zadovoljavajuću dobit, pogotovo ako nađu alternativu za takav proizvod. Proizvođač tako može doći u velike poteškoće jer nema sigurne i stalne kanale distribucije. Isto tako, u slučaju da proizvod postigne dobar uspjeh, često se dobar imidž pripisuje posredniku, a ne samom poduzeću (Matić, 2004).

Nedostatak strategije neizravnog izvoza je manjak kontrole nad time kako, kad, gdje i tko prodaje sami proizvod. Ako se proizvodi na inozemnom tržištu prodaju putem neprikladnih kanala distribucije mogu biti podcijenjeni ili precijenjeni, što uvelike može naštetiti imidžu kompanije proizvođača (Hollensen, 2008).

Posredan izvoz uključuje prodaju proizvoda ili usluga na inozemnom tržištu putem posrednika kao što su agenti (rade u ime i za račun nalogodavca/izvoznika) ili distributeri (posluju u svoje ime i za svoj račun). Izvoz putem posrednika izvozniku smanjuje troškove, ubrzava ulazak na tržište te – ukoliko organizaciju pribavljanja potrebnih dozvola, otpreme, distribucije i logistike prebacite na posrednika – isključuje veći dio mogućih komplikacija i rizika poslovanja na inozemnom tržištu. Korištenje usluga posrednika preporučljivo je za poduzeća koja nemaju mnogo iskustva u izvozu. (HBOR, 2020)

Neizravni izvoz je najčešća strategija manjih i srednjih poduzeća u razvoju, omogućava im koncentraciju na proizvodnju i usavršavanje proizvoda dok je potraga za kupcima i funkcija izvoza prepuštena posrednicima. Ponekad se ova strategija bira i zbog nemogućnosti financiranja gradnje vlastite trgovinske mreže.

Strategija može biti primjenjivana u proizvodnim poduzećima koja imaju želju za ekspanzijom vlastitih proizvoda ali trenutno ne posjeduju sposobnost za punu provedbu istoga. Razvojem poslovanja pretpostavlja se prelazak na izravni izvoz proizvoda.

Strategiju neizravnog izvoza mogu primijeniti i projektantska poduzeća koja izrađuju projekte za inozemne naručitelje. Dakle, ovakav model poslovanja podrazumijeva obavljanje djelatnosti u matičnoj zemlji s izvozom projekata na drugo tržište.

2.4.1.1.2 Izravni izvoz

Izravan izvoz podrazumijeva prodaju dobara ili usluga na nekom inozemnom tržištu pomoću distributivnih kanala te je kao takav primarno primjenljiv i sukladan poslovanju proizvodnih poduzeća. Sve oštrija konkurencija sama po sebi nameće potrebu za neposrednom prodajom vlastitih proizvoda jer bi ona u pravilu trebala donijeti više dobiti od prodaje posredovanjem

distributera ili zastupnika u drugim zemljama. Međutim, sa sobom nosi vrijeme koje je potrebno za upoznavanje s novim tržištem kao i vrijeme upoznavanja tržišta s novim poduzećem i njegovim proizvodima.

Direktan izvoz uključuje višu razinu rizika te ulaganja, međutim razlog za odabir istog je mogućnost ostvarivanja veće razine dobiti (Kotler, 2002).

U nastavku navodimo Kolakovićev (2018) pregled prednosti i nedostataka izravnog izvoza.

Izvoz kao način izlaska poduzetnika na međunarodno tržište ima mnogo prednosti zato što:

1. ne zahtijeva visoke početne troškove te je stoga ta opcija moguća i za mala ili tek osnovana poduzeća,
2. pruža poduzetniku priliku da se upozna s prilikama koje vladaju na inozemnom tržištu te da provjeri svoju snagu i spremnost za međunarodno poslovanje,
3. pomaže poduzetniku razviti poslovne odnose te umanjiti poslovne rizike poslovanja samo na domaćem tržištu i
4. proširuje bazu potrošača što mu omogućuje postizanje prednosti ekonomije razmjera zbog povećanog obujma proizvodnje.

S druge strane, izvoz kao način ulaska na neko inozemno tržište može imati i neke nedostatke:

1. izvoz domaćih proizvoda ne isplati se ako u nekoj inozemnoj zemlji postoje bolji uvjeti i niži troškovi za njihovu proizvodnju,
2. pojava visokih troškova izvoza, visoke carinske tarife i uvozne zapreke mogu izvoz učiniti neekonomičnim i
3. marketing proizvoda i usluga u svakoj zemlji prepušta se lokalnim agentima, pa o njima uvelike ovisi uspjeh izvoza.

Uobičajeni modeli izravnog izvoza podrazumijevaju osnivanje predstavništva ili podružnica.

Predstavništvo nije samostalna pravna osoba, već posluje kao sastavni dio i po nalogu pravne osobe osnivača. Pritom ne može obavljati gospodarsku djelatnost nego samo poslove istraživanja tržišta, promidžbene i informativne poslove te predstavljanje pravne osobe osnivača. Općenito je proceduralno lakše uspostaviti predstavništvo nego podružnicu, upravo stoga jer ona nema pravnu osobnost. (HBOR, 2020)

Podružnica se obično osniva tek nakon što počnete ostvarivati dobit i kad se poslovanje stabilizira te podrazumijeva angažiranje pravnih i financijskih savjetnika. Prednost uspostave takve vrste osobnosti sastoji se u tome da postoji visoka razina kontrole nad vlastitim poslovima i intelektualnim vlasništvom (*know-how*) te da se šalje snažna poruka o važnosti predmetnog tržišta za strategiju poduzeća. Međutim, treba računati kako odabir ove opcije na početku generira veće troškove i rizike. Procedura registracije podružnice razlikuje se od tržišta do tržišta, ali se i na istom tržištu potrebne dozvole, uvjeti uvoza, carina i trošarine mogu razlikovati ovisno o vrsti djelatnosti podružnice. (HBOR, 2020)

Osnivanje podružnica, pored proizvodnih poduzeća, mogu učiniti i projektantska poduzeća te ona koja nude usluge stručnog nadzora građenja. Međutim, trebaju imati na umu da je u tom slučaju potrebno ishoditi ovlaštenja stručnih komora predmetnog inozemnog tržišta kako bi mogli vršiti djelatnost projektiranja, odnosno stručnog nadzora.

2.4.1.1.3 Oblici ugovornih odnosa

Iako je izravan izvoz imanentan proizvodnim poduzećima, strategiju mogu primijeniti i izvođačka poduzeća. U ovom kontekstu je važno razmotriti oblike ugovornih odnosa koji su u neposrednoj vezi s ovim načinom stupanja na inozemno tržište.

Ugovor o javnoj nabavi roba, radova i usluga. Poduzeća koja imaju poslovni nastan u državama članicama EU posjeduju pravo nadmetanja u javnom natječaju u bilo kojoj zemlji EU-a. (Your Europe, 2020) Europsko unutarnje tržište, koje se još naziva i jedinstvenim tržištem, osobama i poduzećima omogućuje slobodno kretanje i trgovinu u svih 28 država članica. (Europska Komisija, 2014)

Standardni način dodjele ugovora o javnoj nabavi jest natječajni postupak. U sklopu natječajnog postupka postoji više vrsta postupaka javne nabave (Your Europe, 2020):

1. otvoreni postupak – najčešći, svatko može podnijeti ponudu,
2. ograničeni postupak – svako poduzeće može zatražiti sudjelovanje, ali jedino predodabrani mogu podnijeti ponudu,
3. natjecateljski postupak uz pregovore – svako poduzeće može zatražiti sudjelovanje, ali samo predodabrani bivaju pozvani na podnošenje inicijalnih

ponuda i na pregovore, postupak se koristi samo kada su pregovori nužni zbog posebne ili složene prirode nabave,

4. natjecateljski dijalog – koristi se radi predlaganja načina ispunjenja potrebe koju je odredio,
5. partnerstvo za inovacije – postupak se koristi kada postoji potreba za nabavom robe ili usluge koja još nije dostupna na tržištu, više poduzeća može sudjelovati u postupku kroz cijelo njegovo trajanje.,
6. projektni natječaj – koristi se za nabavu idejnog dizajna.

Postupak javnoj nadmetanja se razlikuje ovisno o vrsti ugovora i njegovoj vrijednosti, u kontekstu procijenjene vrijednosti ugovora razlikuju se natječaji koji su obuhvaćeni pravilima EU-a te oni koji to nisu. S obzirom na spomenutu diferencijaciju, poduzeća mogu pronaći natječaje na zaličitim mjestima (Your Europe, 2020):

1. Natječaji obuhvaćeni pravilima EU-a podrazumijevaju natječaje veće vrijednosti gdje javna tijela moraju objaviti obavijesti na portalu TED (Tenders Electronic Daily). Osnovne informacija se objavljuju na sva 24 službena jezika EU, dok su potpune obavijesti objavljene na jednom od službenih jezika.
2. Natječaji koji nisu obuhvaćeni pravilima EU-a podrazumijevaju natječaje manje vrijednosti gdje javna tijela objavljuju natječaje na nacionalnim portalima javne nabave. Za sudjelovanje na ovakvim natječajima je potrebno praćenje portala zemalja koje su predmet interesa poduzeća ili pretplaćivanje na primanje obavijesti.

FIDIC ugovori. U posljednjih desetak i više godina uvedeni su u široku primjenu u projektima financiranim zajmovima međunarodnih financijskih organizacija (razvojnih banaka) te projekata sufinanciranih sredstvima predpristupnih fondova. (...) Također, FIDIC Opći uvjeti ugovaranja danas postaju gotovo redovito korišten standard i u privatno financiranim projektima. (Hrvatska komora arhitekata, 2020)

Projekt „Ključ u ruke“. Projekt „Ključ u ruke“ predstavlja relativno popularan i čest način ugovaranja u kojem se izvođač obvezuje pružiti čitav niz usluga s ciljem dostavljanja punog proizvoda. S obzirom da ključ u ruke podrazumijeva mnogo različitih aktivnosti odnosno specijalističkih znanja koja mala i srednja poduzeća često nemaju, nerijetko se ugovara podizvođenje s poduzećima orijentiranim na specifične usluge.

Projekt „Ključ u ruke“ jest prikladna strategija ulaska na inozemno tržište kada poduzeće posjeduje „know-how“ i može voditi tehnički zahtjevne projekte te kada postoje regulatorne prepreke za direktna strana ulaganja. (Vassileva i Nikolov, 2016)

Prema tom tipu ugovora, naručitelj povjerava, a izvođač preuzima, obvezu građenja građevine, rijetko izvođenja dijela ili grupe radova, na osnovi:

- projektne dokumentacije koju je prethodno pribavio naručitelj, uključivo predmjer količina radova koji su planirani za izvođenje
- ponuditeljeve kontrole količina iz predmjera u odnosu na nacрте iz glavnog, rjeđe i izvedbenog projekta
- unaprijed utvrđenih uvjeta za eventualnu promjenu cijene radova zbog utjecaja inflacije u vremenu izvođenja pojedinih radova – pritom se, u postupku plaćanja, mijenja samo financijska protuvrijednost izvedenih radova
- ponuditeljeve ponude u skladu s dokumentacijom za nadmetanje.

Uz uvjet:

- da su specifikacija radova i projektna dokumentacija (glavni i/ili izvedbeni projekti) obvezujući za obje strane
- da je izvođač u obvezi izvesti sve radove koji su predviđeni predmjerom i /ili glavnim, rjeđe i izvedbenim projektom
- da su svi rizici manje radnji u odnosu na ugovoreni predmjer na strani naručitelja, odnosno da izvođač ima pravo na naplatu ukupno ugovorene količine radova po predmjeru, bez obzira na to što je stvarno i opravdano izveo manju količinu pojedinih radova
- da su svi rizici više radnji u odnosu na ugovoreni predmjer na strani izvođača, odnosno da izvođač ima pravo na naplatu ukupno ugovorene količine radova po predmjeru, bez obzira što je stvarno i opravdano izveo veću količinu pojedinih radova
- naknadni radovi nisu uključeni u rizik izvođača i izvođač ih može izvesti na osnovi prethodno utvrđene dodatne naknade, ali ih ne mora izvesti iz razloga koje ne mora opravdavati, ako posebnim odredbama ugovora nije regulirano drugačije

- posebnim se uzancama o građenju kaže da "viškovi radova jesu količine izvedenih radova koje prelaze ugovorene količine radova", a "manjkovi radova jesu negativna odstupanja izvedenih radova prema ugovorenoj količini radova". (Orešković, 2015)

2.4.1.2 Licenciranje

Licenciranje se obavlja putem ugovora o licenci kojim se nekom poduzeću na inozemnom tržištu ustupa pravo uporabe nekog patenta, tehnološkog znanja i iskustva, žiga, modela ili uzorka. Poduzeće kojoj je to pravo ustupljeno obvezuje se za to platiti ili kroz određeno vrijeme plaćati određenu nadoknadu. (Kolaković, 2018)

Licenciranje pokazuje značajne mogućnosti i za poduzeće koje ustupa i za ono koje koristi licencu. Poduzeće koje ustupa licencu ima mogućnost „ponovno prodati“ proizvod koji je na domaćem tržištu opravdao postojanje i dosegnuo fazu zrelosti, a poduzeće koje ju koristi može ubrzati pristup tehnološkim inovacijama, odnosno ispuniti prazninu u proizvodnom programu. Sukladno navedenome, licenciranje je strategija izlaska na inozemno tržište koja je imanentna te predstavlja logičan slijed razvoja proizvodnog poduzeća.

Korisnik licence, uz relativno niska ulaganja, dobiva pristup resursima inozemnog partnera kao što su marka proizvoda ili usluge, poslovni i tehnološki procesi, iskustvo, patent itd. Istodobno, inozemni partner davanjem licence ostvaruje pravo pristupa na njemu novo tržište. Ovaj model koristan je pri izbjegavanju rizika razvoja proizvoda, ali i samog tržišta, jer koristi iskustvo tvrtke s već razvijenim proizvodom i tržištem. Licence su dobar način za internacionalizaciju manjih poduzeća koja nemaju dovoljno kapitala, ali ni međunarodnog iskustva. (HBOR, 2020)

Licenciranje u kontekstu građevinske industrije može biti primijenjeno kao način poslovanja proizvodnih poduzeća koja mogu ustupati patente i tehnološka znanja.

Kao način poslovanja na međunarodnom tržištu, licenciranje nudi tri značajne prednosti:

1. omogućava poduzetnicima međunarodno širenje bez velikih troškova, rizika ili kapitalnih investicija
2. pomaže poduzetniku u izbjegavanju trgovinskih ograničenja koje postavljaju neke države

3. potiče poduzetnika na prilagodbu svoje tehnologije lokalnim tržištima te na prilagođavanje i diferenciranje za upotrebu i u drugim zemljama.

Ipak, licenciranje kao način poslovanja ima i nekih nedostataka:

1. prihod ostvaren licenciranjem možda neće biti onoliki, koliki bi bio da se koristi drugi način ulaska
2. nemogućnost postizanja ekonomije obujma jer se proizvodi ne proizvode masovno na jednoj (najboljoj) lokaciji
3. poduzetnik gubi čvrstu kontrolu nad proizvodnjom i marketingom proizvoda na inozemnom tržištu
4. licenciranje neće biti odgovarajući način poslovanja na međunarodnom tržištu ako poduzeće posjeduje tehnološka znanja koja želi zadržati za sebe. Licenciranjem svoje tehnologije poduzeće lako može izgubiti kontrolu nad njima. (Kolaković, 2018)

2.4.1.3 Strateško zajedničko ulaganje

Strateško zajedničko ulaganje (engl. strategic joint venture) predstavlja relativno popularan način poslovanja u svijetu. Ono podrazumijeva osnivanje poduzeća koje je u zajedničkom vlasništvu dva ili više neovisnih poduzeća s ciljem provođenja poduhvata kojeg spomenuta poduzeća ne bi mogla samostalno ostvariti. Strateška zajednička ulaganja mogu biti domaća ili strana, a za potrebe pisanja rada će se obraditi isključivo inozemno koje predstavlja osnivanje poduzeća u inozemnoj državi s odabranim lokalnim poduzećem. Zajedničko ulaganje sa sobom novi dva velika potencijalna rizika, a spomenuti se tiču lošeg odabira partnera, odnosno neslaganja oko opsega ulaganja.

Dvije ili više tvrtki udruživanjem kapitala formiraju posebno poduzeće, posao ili poslovni pothvat (projekt), kako bi ostvarili svoje ciljeve i interese. Razlozi za zajedničko ulaganje mogu biti: razvoj nove tehnologije i povećanje sposobnosti za implementaciju tehnoloških promjena, korištenje ekonomije obujma koja nastaje spajanjem zajedničkih administrativnih, transportnih i marketinških troškova, prodor na nova tržišta, izbjegavanje troškova ugovaranja, transakcija i pregovaranja i dr. Poduzeća se često odlučuju na zajednička ulaganja zbog visokog stupnja rizika samostalnog nastupa i nedostatka sredstava. U nekim zemljama zajednička ulaganja/pothvati su definirani kao jedini dopušteni način ulaska na

tržište kako bi se zaštitila domaća industrija i potaknuo prijenos znanja i tehnologije na lokalnog partnera. (HBOR, 2020)

Uspjeh zajedničkog ulaganja zahtijeva dogovor o sljedećim elementima: o opsegu i ciljevima ulaganja, o pravnoj formi ulaganja, o doprinosu pojedinog partnera, o trajanju zajedničkog ulaganja, kao i o uvjetima pod kojima će ono prestati. Zajedničko ulaganje ima nekoliko prednosti (koristi):

1. poduzetnik stječe informacije i znanja lokalnog partnera iz zemlje domaćina o uvjetima na tržištu, političkom sustavu, poslovnim običajima te kulturi i jeziku
2. podjela visokih troškova izlaska kao i rizika poslovanja na inozemnom tržištu s lokalnim partnerom
3. zbog političkih prepreka zajednička ulaganja u nekim zemljama predstavljaju jedini ostvariv način ulaska
4. korištenje utjecaja lokalnog partnera na domaću državnu politiku u smislu liberalizacije poslovanja radi kasnijeg samostalnog nastupa.

Unatoč prednostima, postoje i opasnosti, odnosno nedostaci strategije zajedničkog ulaganja:

1. kao s licenciranjem, i u zajedničkom ulaganju postoje rizici od gubitka tehnoloških znanja ili njegove imitacije od strane partnera
2. zajedničko ulaganje ne omogućava poduzeću čvrstu kontrolu podružnica, kao i utjecaj na strateške aktivnosti napada konkurenata ili pak obrane od njih
3. zajedničko vlasništvo može dovesti do sukoba i borbe za kontrolu između ulagačkih strana, pogotovo ako se njihovi ciljevi s vremenom raziđu. (Kolaković, 2018)

Strateško zajedničko ulaganje, ovisno o konceptu planiranog projekta odnosno želje za provedbom određene investicije može podrazumijevati udruženi rad proizvodnog, izvođačkog i projektantskog poduzeće.

2.4.1.4 Izravno inozemno ulaganje

Predstavlja alternativu strateškom zajedničkom ulaganju kada poduzeća samostalno ulaze na strana tržišta.

Izravno inozemno ulaganje (engl. foreign direct investment) podrazumijeva osnivanje vlastitih podružnica u inozemnim zemljama. To se može postići na dva načina:

- a) preuzimanjem (kupnjom) postojećih poduzeća na inozemnom tržištu (engl. acquisition), prilikom čega se najčešće radi o strateškoj kupnji nekoga manjega lokalnog poduzeća; često se te tzv. brown-field investicije poduzimaju samo radi stjecanja prava i pozicije domaćih konkurenata
- b) osnivanjem novih poduzeća (vlastitih podružnica) na inozemnom tržištu, odnosno poduzimanjem tzv. green-field investicija, putem čega poduzeće otvara i nova radna mjesta i zapošljava nove radnike. (Kolaković, 2018)

Donošenje odluke o izravnom inozemnom ulaganju predstavlja složen proces koji podrazumijeva procjenu političkih, socijalnih, pravnih i ekonomskih čimbenika.

Postoje mnoge prednosti takvog strateškog nastupa na inozemnom tržištu, no pet je jasnih prednosti od osnivanja vlastitih podružnica u svijetu.

1. Kad se konkurentna prednost poduzeća zasniva na tehnološkoj superiornosti, vlastite će podružnice često biti najbolji način izlaska na međunarodno tržište jer se tako smanjuje rizik gubitka kontrole tih konkurentskih prednosti. Zbog toga mnoga poduzeća visokih tehnologija i preferiraju taj način izlaska na međunarodno tržište.
2. Vlastite podružnice omogućuju poduzeću čvrstu kontrolu svih operacija u inozemnim zemljama. To je neophodno ako se poduzeća koriste multinacionalnom strategijom (profit iz jedne zemlje upotrebljava se za ulaz na tržište drugih zemalja).
3. Osnivanje vlastitih podružnica nužno je ako poduzeća pokušavaju iskoristiti prednosti stranih lokacija i smanjiti troškove proizvodnje (ako poduzeća streme globalnoj i transnacionalnoj strategiji).
4. Izravno inozemno ulaganje daje poduzeću priliku za lokalnu proizvodnju izvornog proizvoda, a time i za prilagodbu tih proizvoda lokalnim potrebama i ukusima.
5. Prilika za razvoj prepoznatljivog imena na lokalnim tržištima.

Izravno inozemno ulaganje ipak ima i nekoliko nedostataka koji mogu ograničiti njegov uspjeh.

1. Izravno inozemno ulaganje općenito je najskuplja metoda nastupa na međunarodnom tržištu. Poduzetnici koji to čine moraju snositi pune troškove i rizike pokretanja međunarodnih operacija.

2. Rizici povezani s poznavanjem načina poslovanja u inozemnoj zemlji mogu se smanjiti ako poduzetnik preuzme neku postojeću tvrtku na inozemnog tržištu. Međutim, preuzimanje sa sobom povlači čitav set dodatnih problema koji ponekad mogu uzrokovati više troškova nego omogućiti koristi dobivene stjecanjem inozemnog poduzeća.

3. Za ostvarenje rezultata izravnoga inozemnog ulaganja obično treba duže razdoblje što izlaže poduzetnika većem riziku. Takva ulaganja traže investicije i razvoj kroz višegodišnje razdoblje tijekom kojeg se mnogo toga može promijeniti. Primjerice, potpora u inozemnoj zemlji može se smanjiti poradi ideoloških ili političkih promjena i sl.

4. Ukoliko se poduzetnici iz nekog razloga nakon nekog vremena odluče obustaviti svoje operacije na inozemnom tržištu izravna strana ulaganja mogu prouzročiti visoke troškove izlaska sa tržišta. (Kolaković, 2018)

Slično kao i kod strateškog zajedničkog ulaganja, ovisno o konceptu planiranog projekta odnosno želje za provedbom određene investicije može podrazumijevati udruženi rad proizvodnog, izvođačkog i projektantskog poduzeće.

Tablica 1 Prednosti i nedostaci strateških opcija izlazaka

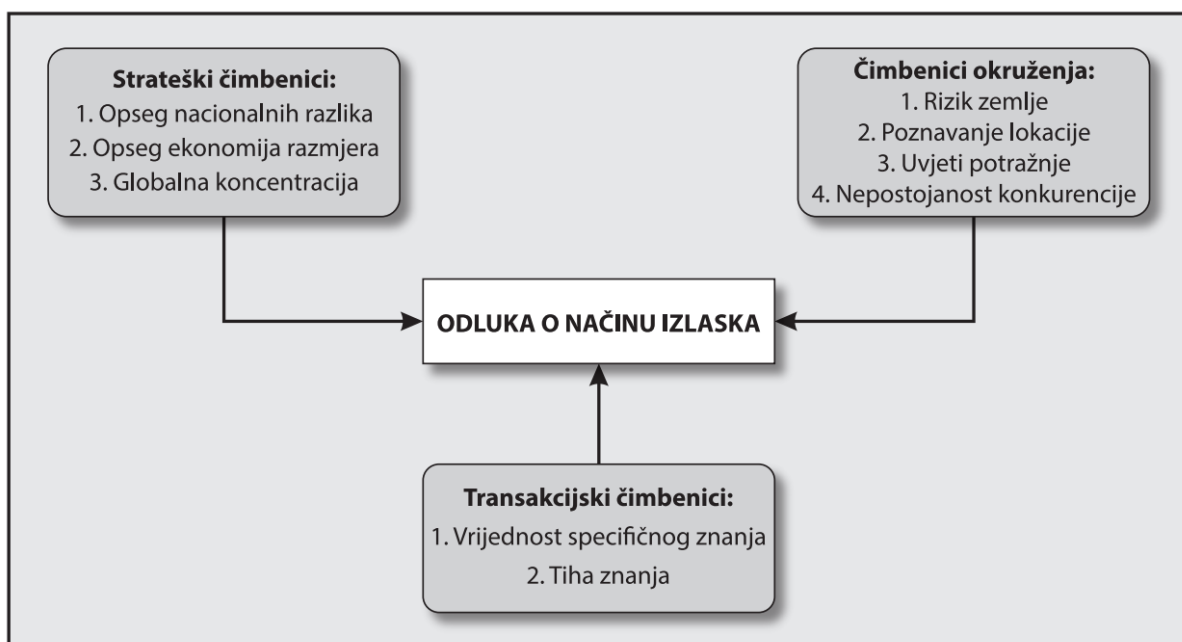
STRATEŠKA OPCIJA	PREDNOST	NEDOSTATAK
Izravan izvoz	<ol style="list-style-type: none"> 1. mali početni troškovi 2. omogućava upoznavanje s prilikama na inozemnom tržištu 3. razvija poslovne odnose te umanjuje poslovne rizike na domaćem tržištu 4. proširuje bazu potrošača - postizanje ekonomije razmjera 5. profit ostaje u poduzeću 6. potpuna kontrola nad distribucijom proizvoda i usluga 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ne isplati se ako strana zemlja ima bolje uvjete i niže troškove proizvodnje 2. pojava visokih troškova izvoza, visoke carinske tarife i uvozne zapreke 3. marketing proizvoda i usluga u svakoj zemlji prepušta se lokalnim agentima 4. potrebna velika ulaganja
Licenciranje	<ol style="list-style-type: none"> 1. bez velikih troškova, rizika ili kapitalnih investicija 2. izbjegavanje trgovinskih ograničenja 3. prilagodba tehnologije lokalnim tržištima 	<ol style="list-style-type: none"> 1. mogućnost nižeg prihoda u odnosu na druge izlaske 2. nemogućnost postizanja ekonomije obujma 3. poduzetnik gubi čvrstu kontrolu nad proizvodnjom i marketingom proizvoda
Strateško zajedničko ulaganje	<ol style="list-style-type: none"> 1. poduzetnik stječe informacije i znanja lokalnog partnera iz zemlje domaćina 2. podjela visokih troškova s lokalnim partnerom 3. zbog političkih prepreka zajednička ulaganja u nekim zemljama predstavljaju jedini ostvariv način ulaska 4. korištenje utjecaja lokalnog partnera na domaću državnu politiku 	<ol style="list-style-type: none"> 1. rizici od gubitka tehnoloških znanja ili njegove imitacije od strane partnera 2. ne omogućava poduzeću čvrstu kontrolu podružnica 3. zajedničko vlasništvo može dovesti do sukoba i borbe za kontrolu između ulagačkih strana
Izravno inozemno ulaganje	<ol style="list-style-type: none"> 1. mali rizik od gubitka konkurentskih prednosti 2. čvrsta kontrola svih operacija u inozemnim zemljama 3. nužno ukoliko se pokušavaju iskoristiti prednosti stranih lokacija i smanjiti troškove proizvodnje 4. prilika za razvoj prepoznatljivog imena na lokalnim tržištima 	<ol style="list-style-type: none"> 1. najskuplja metoda nastupa na međunarodnom tržištu 2. veliki rizici preuzimanja postojećih tvrtki 3. za ostvarivanje rezultata potrebno je dugo vrijeme 4. izravna strana ulaganja mogu prouzročiti visoke troškove izlaska sa tržišta

2.4.2 Faktori odabira načina izlaska na inozemno tržište

Prema Hill i sur. (1990) postoje tri skupine čimbenika koje zajednički utječu na izbor načina izlaska. To su:

- a) strateški čimbenici
- b) čimbenici okruženja i
- c) transakcijski čimbenici.

Navedenima se mogu pridodati determinante radi pobližeg razmatranja faktora.



Slika 1. Determinante načina izlaska na međunarodno tržište, Byars i sur. (1996)

2.4.2.1 Strateški čimbenici

Primarno služe odabiru gore navedenih strateških opcija izlaska. U kontekstu ovih čimbenika razlikujemo tri determinante: opseg nacionalnih razlika, opseg ekonomija razmjera i globalnu koncentraciju.

Opseg nacionalnih razlika se primarno odnosi na poznavanje specifičnosti inozemnog tržišta, tržišno iskustvo te željenu jačinu integracije. Ukoliko postoji težnja za jakom integracijom predlaže se izravan način ulaska, odnosno otvaranje podružnica dok licenciranje ili zajednička ulaganja služe stupanju s manjom integracijom u inozemno tržište.

Ekonomija razmjera općenito predstavlja ekonomiju veličine opadanja jediničnih ili prosječnih troškova s porastom obujma proizvodnje. *Opseg ekonomija razmjera* će svakako biti manji i s manjim uštedama ukoliko se poduzeće odluči za multinacionalnu strategiju, dok će biti veći s globalnom strategijom. U oba slučaja izravno inozemno ulaganje predstavlja najbolji izbor.

Globalna koncentracija. Koncentracija na nekom tržištu podrazumijeva da nekolicina poduzeća kontrolira većinu prodaje u nekoj industriji te je i za ovaj slučaj najbolje izravno inozemno ulaganje.

2.4.2.2 Čimbenici okruženja

Odnose se na konkurenciju i uvjete koji egzistiraju na ciljanim tržištima.

Rizik zemlje. Prema Kolakoviću (2018) prije izbora načina izlaska na inozemno tržište poduzetnici bi trebali procijeniti četiri vrste rizika poslovanja, a to su politički rizici (politička nestabilnost), rizici vlasništva i kontrole (mogućnost eksproprijacije), operativni rizici (mogućnost lokalne kontrole cijena) i rizici transfera (odnose se na valutne tečajevе i monetarna pitanja). U slučaju visokih rizika trebalo bi odabrati strategiju koja ne zahtijeva velika ulaganja sredstava pa se predlaže izvoz ili licenciranje.

Poznavanje lokacije. U slučaju ne poznavanja lokacije predlaže se strategija koja ne zahtijeva velika ulaganja sredstava poput izvoza.

Uvjeti potražnje. Ukoliko su u padu, ponovno se savjetuje strategija koja ne iziskuje velika novčana ulaganja.

Nepostojanost konkurencije. U slučaju jake konkurencije predlaže se strategija koja ne zahtijeva velika ulaganja sredstava dok je izravno inozemno ulaganje idealno za tržišta u kojima je konkurencija slaba ili nepostojeća.

2.4.2.3 Transakcijski čimbenici

Vrijednost specifičnog znanja. Kod licenci i franšiza postoji opasnost od krađe intelektualnog vlasništva koja se očituje u curenju informacija pomoću kojih druga poduzeća mogu umanjiti konkurentnost prodavatelja licence te imitiranju i stvaranju zamjenske tehnologije. Navedena problematika se može riješiti izravnim inozemnim ulaganjem, međutim ono za sobom nosi

određene nedostatke te nije uvijek primjenjivo. Poduzeće unutar sebe mora analizirati isplativost otvaranja vlastitih podružnica s rizicima i troškovima izvoza i licenciranja. Prema Kolakoviću (2018) što su veći profiti i što je veća potreba za zadržavanjem kontrole nad specifičnim znanjem poduzeća, to je veća potreba za izravnim inozemnim ulaganjima.

Tiha znanja su skivena znanja koja se nalaze u umovima zaposlenika nekog poduzeća te su kritična za donošenje poduzetničkih odluka. Ova znanja nisu opipljiva te ih je teško kvantificirati, grade se vremenom. Ukoliko poduzeće procjenjuje visok stupanj tihih znanja, licenciranje ne predstavlja povoljnu opciju izlaska na inozemno tržište. Kao najbolja opcija opet se javlja izravno inozemno ulaganje.

Izbor načina izlaska poduzeća na tržište jedne zemlje ne mora podrazumijevati istu strategiju u nekoj drugoj zemlji. Odluke se kreiraju na osnovu mnogih faktora koji daju različita optimalna rješenja za različita tržišta.

U nastavku je dan skraćeni prikaz gore razmotrenih faktora odabira načina izlaska u odnosu na postojeće strateške opcije izlaska.

Tablica 2 Faktori odabira načina izlaska

FATORI ODABIRA NAČINA IZLASKA		STRATEŠKE OPCIJE IZLASKA			
ČIMBENICI	DETERMINANTE	Izravan izvoz	Licenciranje	Strateško zajedničko ulaganje	Izravno strano ulaganje
STRATEŠKI ČIMBENICI	Nacionalne razlike				
	Ekonomija razmjera				
	Globalna koncentracija				
ČIMBENICI OKRUŽENJA	Rizik zemlje				
	Poznavanje lokacije				
	Uvjeti potražnje				
	Nepostojanost konkurencije				
TRANSAKCIJSKI ČIMBENICI	Vrijednost specifičnog znanja				
	Tiha znanja				

2.4.2.4 Sociokulturni faktori

Internacionalni građevinski projekti su projekti u kojima sudjeluju subjekti iz različitih zemalja, a pri tom barem jedan sudionik u projektu posluje izvan svoje zemlje porijekla. Poznato je kako je građevinska industrija vrlo kompleksna te je čest slučaj da manje razvijene zemlje, prilikom kapitalnih projekata, angažiraju izvođače i ostale sudionike iz razvijenih zemalja, tako tvoreći oblike udruženog poslovanja. Internacionalna suradnja može biti vrlo

korisna za slabo razvijene zemlje zato što se globalizacijom omogućuje primjena najsuvremenijih ekspertiza i znanja te smanjenje troškova (Clark i Ip 1999). Internacionalni projekti su obično veće dinamike, ali ukupno vrijeme projekta je dulje te u projektima sudjeluje veći broj sudionika nego na projektima koji nisu internacionalnog karaktera. Ovakav oblik suradnje iziskuje jasno definiranje projekta te je sasvim normalno da projekta evoluiraju, pri tom donoseći promjene. Projekti internacionalnog (globalnog) karaktera zahtijevaju veće uvažavanje kulturoloških razlika i veći angažman upravljanja ljudskim resursima. Često se javljaju problemi na temelju razlika u jeziku, komunikacije te na temelju razumijevanja kulturoloških razlika i obrazaca ponašanja. Nadalje, kontekst i okruženje u kojem se zemlja ili regija nalazi, također značajno utječe na građevinsku industriju.

Pojam kulture ima brojne konotacije u antropologiji i etnografiji te ga je vrlo teško precizno definirati. Čak se ni antropolozi ne mogu složiti oko postojanja, jedne, jedinstvene definicije. Postoje velike razlike između pojedinih definicija, a one su prvenstveno uvjetovane teorijskom perspektivom autora. Tako „primjerice, Hofstede (1984) kulturu definira kao: „kolektivno formiranje i usvajanje nekog zajedničkog mišljenja koje razlikuje pripadnika jedne skupine od pripadnika druge“. „Kultura podrazumijeva sustave vrijednosti, a vrijednosti su elementi koji izgrađuju kulturu“ (Hofstede, 1984). U kontekstu građevinskog rukovođenja, Loosemore (1999) tvrdi: „pojam kulture društva predstavljaju zajedničke vrijednosti, međusobno razumijevanje, pretpostavke te ciljevi koji su usvojeni od prethodnih generacija, a kultura rezultira u formiranju generalnih, općih stavova, obrazaca ponašanja i očekivanja“. U internacionalnim građevinskim projektima, sudionici moraju biti kompetentni u međukulturnoj suradnji. Pojam kompetencije managera, Trompenaars i Williams (1999) definiraju u mogućnosti rukovođenja kroz sedam dimenzija: univerzalizam naspram partikularizma, individualizam naspram komunitarizma, specifično naspram difuznog, neutralnost naspram afektivnosti, orijentiranost prema unutra naspram orijentiranosti prema van, stečen naspram pripisanog statusa te, sekvencijalno vrijeme naspram sinkronijskog vremena. Nadalje, Fellow i Hancock (1994) tvrde kako bi sudionici internacionalnih projekata trebali moći razumjeti barem očekivanja i ponašanja drugih sudionika. Također tvrdi da kulturološki problemi pridonose u formiranju konflikata između sudionika i otežavaju upravljanje projektom.

Kako rješavanje sporova postaje internacionalnog karaktera, dolazi do remećenja kulturnog jedinstva. Shilston i Hughes (1997) tvrde kako je internacionalna arbitraža sukob pravnih kultura i običaja. Kako bi se omogućila interakcija s velikim pravnim kulturama, tradicionalna

arbitraža je trebala biti modificirana tako da prihvati proaktivne, fleksibilne i prijateljski nastrojene procese (Cremades 1998; Uff 1998; Shilston i Hughes 1997). Dobro, odnosno uspjeh koji će neki postupak rješavanja spora donijeti, ovisi od osobi koja ga provodi. Zadatak balansiranja je u procesu rješavanja spora dodijeljen neutralnom sudioniku zaduženom za vođenje procesa. U procesu rješavanja spora internacionalnog projekta, od sudionika se zahtjeva i očekuje da odbace svoje usvojene navike i predrasude koje su direktno povezane s kulturom (Shilston i Hughes 1997). Arbitraže na internacionalnim projektima omogućuju izbjegavanje konflikata u zakonodavnom i pravnom aspektu. Također, omogućuju rješavanje sukoba, pri čemu u obzir uzimaju nacionalne i kulturološke razlike. Posljednjih 20-ak godina, u građevinarstvu, u pogledu rješavanja sukoba prevladava upravljanje konfliktima s naglaskom na stvaranje sustava prevencije sukoba prilagođenom za pojedine projekte. Ovim pristupom se nastoji utjecati na konflikte u vrlo ranoj fazi nekog projekta i na taj način definirati mehanizme rješavanja sukoba te ih integrirati u ugovornim obvezama (Vorster 1993). Uz već tradicionalnu arbitražu, pojavili su se i novi mehanizmi poput: pomirenja, izvršnih tribuna, savjetnika u rješavanju sukoba, odbora za evaluaciju sukoba itd. Mehanizmi koji se koriste variraju od zemlje do zemlje, a većina velikih internacionalnih projekata koristi kombinaciju mehanizama koji su integrirani u ugovorne obveze. Chan i Raymond (2003) su, u sklopu svog rada na temu kulturoloških razlika u građevinarstvu, proveli istraživanje na temelju rezultata nekoliko anketnih obrazaca provedenih u svrhu istraživanja razlika između zapadnjačke i istočnjačke poslovne kulture. Riječ je o obrascima koje su na simpozijima građevinarstva ispunjavali stručnjaci, pretežito s iskustvom rada na internacionalnim projektima. Ankete su provedene u Hong Kongu 1998; Londonu 1999. i u Sydney-u 1999 (Walker i Rowlinson 1990; Chan i Chan 1999). Rezultati obrade podataka preuzetih iz navedenih istraživanja, uputili su na sljedeće opservacije i zaključke:

1. Kulturološke razlike pridonose u formiranju sukoba na internacionalnim projektima. S time u vezi, internacionalni projekti imaju i veću vjerojatnost od pojave sukoba. Također je zaključeno da se pristupi rješavanju sukoba razlikuju kod istočnjačke, odnosno zapadnjačke kulture.
2. Neovisno o tome je li projekt internacionalan ili ne, preferirani mehanizam rješavanja sukoba rangirani su na sljedeći način: pregovaranje komercijalnog rješenja se nalazi na 1. mjestu, angažiranje treće osobe da vodi pregovore se nalazi na 2. mjestu, te višeslojno, odnosno rješavanje sukoba na više razina, nalazi se na 3. mjestu

3. Najvažniji faktori koji pridonose u formiranju sukoba na internacionalnim projektima su: loše definirane ugovorne obveze i sukobi različitih kultura.
4. Faktori koji najmanje pridonose u formiranju sukoba na internacionalnim projektima su: odbijanje suradnje lokalnih stanovnika i intervencija lokalnih vlasti.
5. Što se tiče samog ugovaranja, faktori koji najviše utječu na formiranje sukoba su: loše ili nedovoljno dobro definiranje opsega projekta te nepravilno formirani tenderi.
6. Faktori koji najmanje utječu na formiranje sukoba kod ugovaranja su: mehanizmi rješavanja sukoba koji nisu integrirani u ugovorima te lokalna politika koje nekompatibilna s internacionalnom praksom (Chan i Tse 2003).

2.5 Razvoj Modela odabira optimalnog tržišta za internacionalizaciju poslovanja

Gunhan i Arditi (2005) su u svom istraživanju izradili i testirali model pod nazivom „Odluka o internacionalnom širenju za građevinska poduzeća“ koji je poslužio kao svojevrsna podloga za razvoj modela kojim se bavi ovaj rad. Model su podijelili u više logičnih cjelina:

1. procjena unutarnje spremnosti u kojoj poduzeća vrednuju faktore povezane sa snagom poduzeća,
2. procjena vanjske spremnosti u kojoj poduzeća vrednuju faktore povezane s prilikama i prijetnjama promatranog tržišta,
3. analizu pojedine zemlje u kojoj poduzeća vrednuju isplativost poslovanja odnosno provodi se cost benefit analiza te
4. odabir ulaska na inozemno tržište.

Svaki faktor nosi određenu težinsku vrijednost koja se množi s dodijeljenom ocjenom te sudjeluje u ukupnoj spremnosti poduzeća. Težinske vrijednosti faktora su određene na temelju ocjena koje su im dodijelilo 17 internacionalnih američkih građevinskih poduzeća. Podaci su prikupljeni putem višestrukih primjena Delphi metode nakon kojih je postignut konsenzus. Konsenzus je ispitan faktorom konzistencije za koji je Saaty (1984) predložio iznos od 10% kako bi odgovori reflektirali kvalitetu procjene. Nadalje, pomoću analitičkog hijerarhijskog procesa izračunate su težinske vrijednosti pojedinih faktora.

Dakle, težinske vrijednosti su nepromjenjivi parametri koji predstavljaju osnovu vrednovanja koje poduzeće provodi, a proizlaze iz prethodno navedenog istraživanja.

Model „Odluka o internacionalnom širenju za građevinska poduzeća“ Gunhana i Arditija (2005) je poslužio kao osnova razvoja Modela odabira optimalnog tržišta za internacionalizaciju poslovanja koji predstavlja središnji dio ovog rada. Prethodno spomenuti Model se sastoji od pet cjelina koje su u nastavku elaborirane redom kako slijedi:

1. cjelina – **Financijska analiza poduzeća**: provodi se na osnovu strukture bilance i računa dobiti i gubitka poduzeća iz tekuće i prethodne, odnosno bazne godine putem horizontalne i vertikalne analize te analize financijskih pokazatelja.
2. cjelina – **Unutarnja analiza poduzeća**: provodi se na osnovu vrednovanja internih sposobnosti poduzeća. Faktori interne sposobnosti poduzeća su kvantificirani kroz 7 pokazatelja od kojih svaki ima dodijeljenu težinsku vrijednost. Zbir težinskih vrijednosti svih sedam faktora iznosi 100. Poduzeće vrednuje svaki faktor s ocjenama od 1 do 10. Najveći mogući ostvareni broj bodova je (težinske vrijednosti x ocjena = broj bodova) $100 \times 7 = 700$ bodova. Kriterij zadovoljenja interne sposobnosti iznosi 351 bod.
3. cjelina – **Analiza vanjskih čimbenika**: provodi se na osnovu vrednovanja prilika i prijetnji prilikom izlaska na inozemno tržište. Prilike i prijetnje su kvantificirane kroz pokazatelje kojima su dodijeljene težinske vrijednosti. Slično prethodnom koraku, poduzeće vrednuje pokazatelje prilika i prijetnji ocjenama od 1 do 10. Ukoliko je produkt težinskih vrijednosti i ocjena prilika veći od produkta prijetnji, zadovoljen je kriterij analize vanjskih čimbenika.
4. cjelina – **Cost benefit analiza**: provodi se na osnovu vrednovanja troškova koji proizlaze iz različitih rizika na nekom inozemnom tržištu i benefita prilikom izlaska na neko inozemno tržište. Troškovi i benefiti su kvantificirani kao i prilike i prijetnje, dakle kroz pokazatelje, u ovome slučaju troškova i benefita, ocjenama od 1 do 10. Ako je produkt težinskih vrijednosti i ocjena benefita veći od produkta troškova, zadovoljen je kriteriji cost-benefit analize.
5. cjelina – **Specifična pitanja**: na samom početku poduzeće odabire domenu svog djelovanja koja može biti: proizvodno poduzeće, izvođačko poduzeće, projektantsko poduzeće ili poduzeće za stručni nadzor. Sukladno odabiru, model postavlja pitanja na koja je moguće odgovoriti s „da“ ili „ne“. Na osnovu ponuđenih odgovora, Model predlaže način izlaska na inozemno tržište te nudi kratki opis predloženog.

U nastavku će prethodno definiranih pet cjelina Modela odabira optimalnog tržišta za internacionalizaciju poslovanja biti detaljno elaborirane.

Računalna aplikacija koja je napravljena temeljem teorijskog modela se sastoji od 13 programskih sučelja koji će također biti elaborirani u nastavku. Dva uvodna sučelja su prikazana na slikama 2 i 3 u nastavku na kojima je dan naziv aplikacije kratki opis njene svrhe.



Slika 2 Programsko sučelje – Naslov

Model za odabir optimalnog načina izlaska na inozemno tržište napravljen je s ciljem izrade funkcionalnog i primjenjivog modela koji će pomoći građevinskim poduzećima odrediti jesu li spremni na širenje poslovanja na inozemna tržišta te pomoći pri odabiru načina izlaska na prethodno odabrano inozemno tržište.

Model se sastoji od financijske analize poduzeća, unutarnje analize poduzeća, analize vanjskih čimbenika odabranog tržišta, cost-benefit analize te upitnika pomoću kojeg je moguće odrediti najprikladniji način izlaska poduzeća na inozemno tržište.

Nakon svake provedene analize, poduzeće će dobiti uvid zadovoljava li postavljene uvjete analize. Ukoliko rezultati analize nisu zadovoljavajući, predlaže se ne pokrenuti postupak internacionalizacije poslovanja. Analize međusobno nisu vezane kako bi poduzeće dobilo uvid u sve aspekte modela i moglo u konačnici samostalno procijeniti spremnost preuzimanja rizika internacionalizacije poslovanja.

nastavak

Ovaj model napravljen je u sklopu rada "Razvoj modela odabira optimalnog načina izlaska građevinskog poduzeća na inozemno tržište i prateće računalne aplikacije kao alata za potporu u odlučivanju" studenata druge godine diplomskog studija Građevinskog fakulteta smjera Organizacije građenja.

Autori: Lucija Buinac, Karlo Ivančić, Doris Jakulj

Slika 3 Programsko sučelje - Uvod

2.5.1 Analiza financijskih izvješća

Financijski menadžment mora, prije svega analizirati poslovanja da bi se na temelju onoga što je ostvareno u prethodnim razdobljima moglo praviti planove za budućnost. Osim toga mora znati kakve će analize praviti potencijalni kreditori ili dobavljači da bi prihvatili poslovnu suradnju. Prema tome analize su potrebne internim i eksternim korisnicima. (Bolfek i dr., 2012)

Analiza financijskih izvještaja predstavlja segment upravljanja poslovanjem, njome se dolazi do informacijske podloge na osnovu koje je moguće donijeti odluke o načinu i smjeru poslovanja u budućim periodima. Sukladno rečenome, Model na samom svom početku nudi opciju analize financijskih izvješća zainteresiranog poduzeća s ciljem informiranja o dosadašnjoj uspješnosti poslovanja.

Financijska analiza obuhvaća analizu bilance poslovanja i dobiti i gubitka. Bilanca predstavlja prikaz stanja imovine te kapitala i obveza na određeni dan. Ona se sastavlja obvezno na zadnji

dan u godini, ali se može praviti tromjesečno ili polugodišnje. Račun dobiti i gubitka predstavlja rezultat poslovanja u određenom razdoblju. To je uglavnom kalendarska godina. (Bolfek i dr., 2012)

Informaciju o sigurnosti poslovanja „čitamo“ iz bilance dok je račun dobiti i gubitka odraz uspješnosti poslovanja. (Dečman, 2012)

Prema Šarliji (2009) temeljni instrumenti i postupci koji se koriste u analizi financijskih izvještaja jesu:

1. komparativni financijski izvještaji,
2. strukturni financijski izvještaji i
3. analiza pomoću pokazatelja.

Analiza se može provesti pomoću različitih metoda uglavnom promatrajući strukturne promjene u aktivi i pasivi, a u sklopu ovog rada objasniti će se horizontalna (ima podlogu u komparativnim izvještajima), vertikalna (ima podlogu u strukturnim financijskim izvještajima) i analiza pomoću pokazatelja na osnovu kojih će Model dati prijedlog financijske ocjene.

Postupak horizontalne analize usmjeren je na razmatranje tendencija i dinamike promjene pojedinih pozicija financijskih izvještaja tijekom razdoblja. Nasuprot tome, vertikalna analiza usmjerena je na razmatranje strukture financijskih izvještaja. Međutim, postupak vertikalne i horizontalne analize potrebno je razmatrati povezano. (Žager, 1994)

2.5.1.1 Metodologija izrade analize financijskih izvješća

Poduzeće na samome početku unosi podatke iz financijskih izvješća (bilance i računa dobiti i gubitka) u formirani obrazac (Tablice 3., 4. i 5.) u stupce „a“ i „b“. Obrazac odnosno tablica koristi kao izvor podataka za sve daljnje analize koje Model računa u pozadini. Nakon što Model izvrši proračun korisnik dobiva uvid u financijsku ocjenu. Ukoliko korisnika zanima na osnovu kojih parametara je dobio ocjenu, može zatražiti prikaz izračuna.

S obzirom na tendenciju automatizacije izrade financijskih analiza, bilančna polja, kao i podaci iz prethodne i tekuće godine su zamijenjeni jedinstvenim oznakama koje Model odnosno računalo identificira kao točno takve. U nastavku su prikazane oznake različitih polja te način računanja apsolutnih i relativnih promjena pozicije.

Oznake polja su analogne svom smještaju unutar tablica aktive, pasive i RDiG. Odabir imena specifičnog polja započinje identifikacijom stupca u kojemu se nalazi (prethodna, tekuća godina, apsolutna ili relativna promjena odnosno % udio unutar prethodne ili tekuće godine) čime stječe glavnu oznaku (a,b,c,d, e ili f). Indeks oznake polja započinje identifikacijom tablice u kojoj se nalazi, dakle ukoliko se polje nalazi u tablici aktive dobiva indeks „A“, pasive, indeks „P“ odnosno računa dobiti i gubitka indeks „R“. Drugi indeks je definiran kategorijom unutar aktive, pasive i RDiG-a, a treći i posljednji potkategorijom te sudjeluje s oznakom rimskog broja.

Računanje pozicija se vrši pomoću formule koja je specificirana u tablicama. Nakon računanja iznosa potrebno je kvantificirati njihovo značenje kako bi korisnik spoznao rezultate financijske analize. Za potrebe donošenja ocjene uspješnosti i financijske pozicije, koriste se ustaljene ekonomske relacije.

Relacije imaju izvor u ekonomskoj teoriji, svaka povoljna relacija ima oznaku zelenog polja, dok negativna crvenog polja. Za svako osvojeno „zeleno polje“ Model poduzeću dodjeljuje 1 bod dok za svako crveno polje Model poduzeću dodjeljuje -1 bod. Poduzeće koje osvoji 1 ili više bodova smatra se pozitivno ocijenjenim.

Tablica 3. Analiza aktive

AKTIVA	Prethodna godina	Tekuća godina	Apsolutna promjena	Relativna promjena	% udio prethodna godina	% udio tekuća godina
	a	b	c	d	e	f
A. POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	a_{AA} = iznos u prethodnoj godini	b_{AA} = iznos u tekućoj godini	$c_{AA}=b_{AA}-a_{AA}$	$d_{AA}=(b_{AA}/a_{AA} - 1)*100$	$e_{AA}=(a_{AA}/a_{AF})*100$	$f_{AA}=(b_{AA}/b_{AF})*100$
B. DUGOTRAJNA IMOVINA (STALNA SREDSTVA)	a_{AB} = iznos u prethodnoj godini	b_{AB} = iznos u tekućoj godini	$c_{AB}=b_{AB}-a_{AB}$	$d_{AB}=(b_{AB}/a_{AB} - 1)*100$	$e_{AB}=(a_{AB}/a_{AF})*100$	$f_{AB}=(b_{AB}/b_{AF})*100$
I. NEMATERIJALNA IMOVINA	a_{ABI} = iznos u prethodnoj godini	b_{ABI} = iznos u tekućoj godini	$c_{ABI}=b_{ABI}-a_{ABI}$	$d_{ABI}=(b_{ABI}/a_{ABI} - 1)*100$	$e_{ABI}=(a_{ABI}/a_{AF})*100$	$f_{ABI}=(b_{ABI}/b_{AF})*100$
II. MATERIJALNA IMOVINA	a_{ABII} = iznos u prethodnoj godini	b_{ABII} = iznos u tekućoj godini	$c_{ABII}=b_{ABII}-a_{ABII}$	$d_{ABII}=(b_{ABII}/a_{ABII} - 1)*100$	$e_{ABII}=(a_{ABII}/a_{AF})*100$	$f_{ABII}=(b_{ABII}/b_{AF})*100$
III. FINANCIJSKA IMOVINA	a_{ABIII} = iznos u prethodnoj godini	b_{ABIII} = iznos u tekućoj godini	$c_{ABIII}=b_{ABIII}-a_{ABIII}$	$d_{ABIII}=(b_{ABIII}/a_{ABIII} - 1)*100$	$e_{ABIII}=(a_{ABIII}/a_{AF})*100$	$f_{ABIII}=(b_{ABIII}/b_{AF})*100$
IV. POTRAŽIVANJA	a_{ABIV} = iznos u prethodnoj godini	b_{ABIV} = iznos u tekućoj godini	$c_{ABIV}=b_{ABIV}-a_{ABIV}$	$d_{ABIV}=(b_{ABIV}/a_{ABIV} - 1)*100$	$e_{ABIV}=(a_{ABIV}/a_{AF})*100$	$f_{ABIV}=(b_{ABIV}/b_{AF})*100$
C. KRATKOTRAJNA IMOVINA (obrotna sredstva)	a_{AC} = iznos u prethodnoj godini	b_{AC} = iznos u tekućoj godini	$c_{AC}=b_{AC}-a_{AC}$	$d_{AC}=(b_{AC}/a_{AC} - 1)*100$	$e_{AC}=(a_{AC}/a_{AF})*100$	$f_{AC}=(b_{AC}/b_{AF})*100$
I. ZALIHE	a_{ACI} = iznos u prethodnoj godini	b_{ACI} = iznos u tekućoj godini	$c_{ACI}=b_{ACI}-a_{ACI}$	$d_{ACI}=(b_{ACI}/a_{ACI} - 1)*100$	$e_{ACI}=(a_{ACI}/a_{AF})*100$	$f_{ACI}=(b_{ACI}/b_{AF})*100$
II. POTRAŽIVANJA	a_{ACII} = iznos u prethodnoj godini	b_{ACII} = iznos u tekućoj godini	$c_{ACII}=b_{ACII}-a_{ACII}$	$d_{ACII}=(b_{ACII}/a_{ACII} - 1)*100$	$e_{ACII}=(a_{ACII}/a_{AF})*100$	$f_{ACII}=(b_{ACII}/b_{AF})*100$
III. FINANCIJSKA IMOVINA	a_{ACIII} = iznos u prethodnoj godini	b_{ACIII} = iznos u tekućoj godini	$c_{ACIII}=b_{ACIII}-a_{ACIII}$	$d_{ACIII}=(b_{ACIII}/a_{ACIII} - 1)*100$	$e_{ACIII}=(a_{ACIII}/a_{AF})*100$	$f_{ACIII}=(b_{ACIII}/b_{AF})*100$
IV. NOVAC U BANC I BLAGAJNI	a_{ACIV} = iznos u prethodnoj godini	b_{ACIV} = iznos u tekućoj godini	$c_{ACIV}=b_{ACIV}-a_{ACIV}$	$d_{ACIV}=(b_{ACIV}/a_{ACIV} - 1)*100$	$e_{ACIV}=(a_{ACIV}/a_{AF})*100$	$f_{ACIV}=(b_{ACIV}/b_{AF})*100$
D. PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I NEDOSPJELA NAPLATA PRIHODA	a_{AD} = iznos u prethodnoj godini	b_{AD} = iznos u tekućoj godini	$c_{AD}=b_{AD}-a_{AD}$	$d_{AD}=(b_{AD}/a_{AD} - 1)*100$	$e_{AD}=(a_{AD}/a_{AF})*100$	$f_{AD}=(b_{AD}/b_{AF})*100$
E. GUBITAK IZNAD VISINE KAPITALA	a_{AE} = iznos u prethodnoj godini	b_{AE} = iznos u tekućoj godini	$c_{AE}=b_{AE}-a_{AE}$	$d_{AE}=(b_{AE}/a_{AE} - 1)*100$	$e_{AE}=(a_{AE}/a_{AF})*100$	$f_{AE}=(b_{AE}/b_{AF})*100$
F. UKUPNA AKTIVA	a_{AF} = iznos u prethodnoj godini	b_{AF} = iznos u tekućoj godini	$c_{AF}=b_{AF}-a_{AF}$	$d_{AF}=(b_{AF}/a_{AF} - 1)*100$	$e_{AF}=(a_{AF}/a_{AF})*100$	$f_{AF}=(b_{AF}/b_{AF})*100$
G. IZVAN BILANČNI ZAPISI	a_{AG} = iznos u prethodnoj godini	b_{AG} = iznos u tekućoj godini	$c_{AG}=b_{AG}-a_{AG}$	$d_{AG}=(b_{AG}/a_{AG} - 1)*100$	$e_{AG}=(a_{AG}/a_{AF})*100$	$f_{AG}=(b_{AG}/b_{AF})*100$

Tablica 4. Analiza pasive

PASIVA	Prethodna godina	Tekuća godina	Apsolutna promjena	Relativna promjena	% udio prethodna godina	% udio tekuća godina
	a	b	c	d	e	f
A. KAPITAL I REZERVE	$a_{PA} = \text{iznos u prethodnoj godini}$	$b_{PA} = \text{iznos u tekućoj godini}$	$c_{PA} = b_{PA} - a_{PA}$	$d_{PA} = (b_{PA}/a_{PA} - 1) * 100$	$e_{PA} = (a_{PA}/a_{PF}) * 100$	$f_{PA} = (b_{PA}/b_{PF}) * 100$
I. UPISANI KAPITAL	$a_{PAI} = \text{iznos u prethodnoj godini}$	$b_{PAI} = \text{iznos u tekućoj godini}$	$c_{PAI} = b_{PAI} - a_{PAI}$	$d_{PAI} = (b_{PAI}/a_{PAI} - 1) * 100$	$e_{PAI} = (a_{PAI}/a_{PF}) * 100$	$f_{PAI} = (b_{PAI}/b_{PF}) * 100$
II. PREMIJE NA EMITIRANE DIONICE (kapitalni dobitak)	$a_{PAII} = \text{iznos u prethodnoj godini}$	$b_{PAII} = \text{iznos u tekućoj godini}$	$c_{PAII} = b_{PAII} - a_{PAII}$	$d_{PAII} = (b_{PAII}/a_{PAII} - 1) * 100$	$e_{PAII} = (a_{PAII}/a_{PF}) * 100$	$f_{PAII} = (b_{PAII}/b_{PF}) * 100$
III. REVALORIZACIJSKA REZERVA	$a_{PAIII} = \text{iznos u prethodnoj godini}$	$b_{PAIII} = \text{iznos u tekućoj godini}$	$c_{PAIII} = b_{PAIII} - a_{PAIII}$	$d_{PAIII} = (b_{PAIII}/a_{PAIII} - 1) * 100$	$e_{PAIII} = (a_{PAIII}/a_{PF}) * 100$	$f_{PAIII} = (b_{PAIII}/b_{PF}) * 100$
IV. REZERVE	$a_{PAIV} = \text{iznos u prethodnoj godini}$	$b_{PAIV} = \text{iznos u tekućoj godini}$	$c_{PAIV} = b_{PAIV} - a_{PAIV}$	$d_{PAIV} = (b_{PAIV}/a_{PAIV} - 1) * 100$	$e_{PAIV} = (a_{PAIV}/a_{PF}) * 100$	$f_{PAIV} = (b_{PAIV}/b_{PF}) * 100$
V. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK	$a_{PAV} = \text{iznos u prethodnoj godini}$	$b_{PAV} = \text{iznos u tekućoj godini}$	$c_{PAV} = b_{PAV} - a_{PAV}$	$d_{PAV} = (b_{PAV}/a_{PAV} - 1) * 100$	$e_{PAV} = (a_{PAV}/a_{PF}) * 100$	$f_{PAV} = (b_{PAV}/b_{PF}) * 100$
VI. DOBIT ILI GUBITAK TEKUĆE GODINE	$a_{PAVI} = \text{iznos u prethodnoj godini}$	$b_{PAVI} = \text{iznos u tekućoj godini}$	$c_{PAVI} = b_{PAVI} - a_{PAVI}$	$d_{PAVI} = (b_{PAVI}/a_{PAVI} - 1) * 100$	$e_{PAVI} = (a_{PAVI}/a_{PF}) * 100$	$f_{PAVI} = (b_{PAVI}/b_{PF}) * 100$
B. DUGOROČNA REZERVIRANJA ZA RIZIKE I TROŠKOVE	$a_{PB} = \text{iznos u prethodnoj godini}$	$b_{PB} = \text{iznos u tekućoj godini}$	$c_{PB} = b_{PB} - a_{PB}$	$d_{PB} = (b_{PB}/a_{PB} - 1) * 100$	$e_{PB} = (a_{PB}/a_{PF}) * 100$	$f_{PB} = (b_{PB}/b_{PF}) * 100$
C. DUGOROČNE OBVEZE	$a_{PC} = \text{iznos u prethodnoj godini}$	$b_{PC} = \text{iznos u tekućoj godini}$	$c_{PC} = b_{PC} - a_{PC}$	$d_{PC} = (b_{PC}/a_{PC} - 1) * 100$	$e_{PC} = (a_{PC}/a_{PF}) * 100$	$f_{PC} = (b_{PC}/b_{PF}) * 100$
D. KRATKOROČNE OBVEZE	$a_{PD} = \text{iznos u prethodnoj godini}$	$b_{PD} = \text{iznos u tekućoj godini}$	$c_{PD} = b_{PD} - a_{PD}$	$d_{PD} = (b_{PD}/a_{PD} - 1) * 100$	$e_{PD} = (a_{PD}/a_{PF}) * 100$	$f_{PD} = (b_{PD}/b_{PF}) * 100$
E. ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆIH RAZDOBLJA	$a_{PE} = \text{iznos u prethodnoj godini}$	$b_{PE} = \text{iznos u tekućoj godini}$	$c_{PE} = b_{PE} - a_{PE}$	$d_{PE} = (b_{PE}/a_{PE} - 1) * 100$	$e_{PE} = (a_{PE}/a_{PF}) * 100$	$f_{PE} = (b_{PE}/b_{PF}) * 100$
F. UKUPNO PASIVA	$a_{PF} = \text{iznos u prethodnoj godini}$	$b_{PF} = \text{iznos u tekućoj godini}$	$c_{PF} = b_{PF} - a_{PF}$	$d_{PF} = (b_{PF}/a_{PF} - 1) * 100$	$e_{PF} = (a_{PF}/a_{PF}) * 100$	$f_{PF} = (b_{PF}/b_{PF}) * 100$
G. IZVNBILANČNI ZAPISI	$a_{PG} = \text{iznos u prethodnoj godini}$	$b_{PG} = \text{iznos u tekućoj godini}$	$c_{PG} = b_{PG} - a_{PG}$	$d_{PG} = (b_{PG}/a_{PG} - 1) * 100$	$e_{PG} = (a_{PG}/a_{PF}) * 100$	$f_{PG} = (b_{PG}/b_{PF}) * 100$

Tablica 5. Analiza računa dobiti i gubitka

RAČUN DOBITI I GUBITKA	Prethodna godina	Tekuća godina	Apsolutna promjena	Relativna promjena	% udio prethodna godina	% udio tekuća godina
	a	b	c	d	e	f
I. POSLOVNI PRIHODI	a_{RI} = iznos u prethodnoj godini	b_{RI} = iznos u tekućoj godini	$c_{RI} = b_{RI} - a_{RI}$	$d_{RI} = (b_{RI}/a_{RI} - 1) * 100$	$e_{RI} = (a_{RI}/a_{RIX}) * 100$	$f_{RI} = (b_{RI}/b_{RIX}) * 100$
II. POSLOVNI RASHODI	a_{RII} = iznos u prethodnoj godini	b_{RII} = iznos u tekućoj godini	$c_{RII} = b_{RII} - a_{RII}$	$d_{RII} = (b_{RII}/a_{RII} - 1) * 100$	$e_{RII} = (a_{RII}/a_{RIX}) * 100$	$f_{RII} = (b_{RII}/b_{RIX}) * 100$
III. FINANCIJSKI PRIHODI	a_{RIII} = iznos u prethodnoj godini	b_{RIII} = iznos u tekućoj godini	$c_{RIII} = b_{RIII} - a_{RIII}$	$d_{RIII} = (b_{RIII}/a_{RIII} - 1) * 100$	$e_{RIII} = (a_{RIII}/a_{RIX}) * 100$	$f_{RIII} = (b_{RIII}/b_{RIX}) * 100$
IV. FINANCIJSKI RASHODI	a_{RIV} = iznos u prethodnoj godini	b_{RIV} = iznos u tekućoj godini	$c_{RIV} = b_{RIV} - a_{RIV}$	$d_{RIV} = (b_{RIV}/a_{RIV} - 1) * 100$	$e_{RIV} = (a_{RIV}/a_{RIX}) * 100$	$f_{RIV} = (b_{RIV}/b_{RIX}) * 100$
V. UDIO U DOBITI OD DRUŠTVA POVEZANIH SUDJELUJUĆIM INTERESOM	a_{RV} = iznos u prethodnoj godini	b_{RV} = iznos u tekućoj godini	$c_{RV} = b_{RV} - a_{RV}$	$d_{RV} = (b_{RV}/a_{RV} - 1) * 100$	$e_{RV} = (a_{RV}/a_{RIX}) * 100$	$f_{RV} = (b_{RV}/b_{RIX}) * 100$
VI. UDIO U DOBITI OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA	a_{RVI} = iznos u prethodnoj godini	b_{RVI} = iznos u tekućoj godini	$c_{RVI} = b_{RVI} - a_{RVI}$	$d_{RVI} = (b_{RVI}/a_{RVI} - 1) * 100$	$e_{RVI} = (a_{RVI}/a_{RIX}) * 100$	$f_{RVI} = (b_{RVI}/b_{RIX}) * 100$
VII. UDIO U GUBITKU OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELUJUĆIM INTERESOM	a_{RVII} = iznos u prethodnoj godini	b_{RVII} = iznos u tekućoj godini	$c_{RVII} = b_{RVII} - a_{RVII}$	$d_{RVII} = (b_{RVII}/a_{RVII} - 1) * 100$	$e_{RVII} = (a_{RVII}/a_{RIX}) * 100$	$f_{RVII} = (b_{RVII}/b_{RIX}) * 100$
VIII. UDIO U GUBITKU OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA	a_{RVIII} = iznos u prethodnoj godini	b_{RVIII} = iznos u tekućoj godini	$c_{RVIII} = b_{RVIII} - a_{RVIII}$	$d_{RVIII} = (b_{RVIII}/a_{RVIII} - 1) * 100$	$e_{RVIII} = (a_{RVIII}/a_{RIX}) * 100$	$f_{RVIII} = (b_{RVIII}/b_{RIX}) * 100$
IX. UKUPNI PRIHODI	a_{RIX} = iznos u prethodnoj godini	b_{RIX} = iznos u tekućoj godini	$c_{RIX} = b_{RIX} - a_{RIX}$	$d_{RIX} = (b_{RIX}/a_{RIX} - 1) * 100$	$e_{RIX} = (a_{RIX}/a_{RIX}) * 100$	$f_{RIX} = (b_{RIX}/b_{RIX}) * 100$
X. UKUPNI RASHODI	a_{RX} = iznos u prethodnoj godini	b_{RX} = iznos u tekućoj godini	$c_{RX} = b_{RX} - a_{RX}$	$d_{RX} = (b_{RX}/a_{RX} - 1) * 100$	$e_{RX} = (a_{RX}/a_{RIX}) * 100$	$f_{RX} = (b_{RX}/b_{RIX}) * 100$
XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA	a_{RXI} = iznos u prethodnoj godini	b_{RXI} = iznos u tekućoj godini	$c_{RXI} = b_{RXI} - a_{RXI}$	$d_{RXI} = (b_{RXI}/a_{RXI} - 1) * 100$	$e_{RXI} = (a_{RXI}/a_{RIX}) * 100$	$f_{RXI} = (b_{RXI}/b_{RIX}) * 100$
XII. POREZ NA DOBIT	a_{RXII} = iznos u prethodnoj godini	b_{RXII} = iznos u tekućoj godini	$c_{RXII} = b_{RXII} - a_{RXII}$	$d_{RXII} = (b_{RXII}/a_{RXII} - 1) * 100$	$e_{RXII} = (a_{RXII}/a_{RIX}) * 100$	$f_{RXII} = (b_{RXII}/b_{RIX}) * 100$
XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA	a_{RXIII} = iznos u prethodnoj godini	b_{RXIII} = iznos u tekućoj godini	$c_{RXIII} = b_{RXIII} - a_{RXIII}$	$d_{RXIII} = (b_{RXIII}/a_{RXIII} - 1) * 100$	$e_{RXIII} = (a_{RXIII}/a_{RIX}) * 100$	$f_{RXIII} = (b_{RXIII}/b_{RIX}) * 100$

2.5.1.2 Horizontalna analiza

Na osnovu horizontalne analize dolazi se do informacija o tendencijama i dinamici kretanja pojedinih pozicija u finansijskim izvještajima. Promjene se mogu izraziti u apsolutnim i relativnim iskazima, na način da se promatraju promjene pozicija finansijskih izvještaja iz godine u godinu ili se koristi usporedba sa baznom godinom. (Dečman, 2012)

Komparativna (horizontalna) analiza omogućuje uvid u praćenje pojedinih stavaka finansijskog izvještaja uspoređujući stanje u dva promatrana razdoblja. (Bolfek i dr., 2011)

Prema Avelini Holjevac (1994) horizontalna se analiza sastoji u praćenju promjene pojedinih stavki apsolutnim i relativnim, tj. Postotnim brojevima. Dakle, svaka se stavka prati horizontalno u vremenu tj. U odnosu prema prethodnoj godini, a nastalo se povećanje ili smanjenje iskazuje u apsolutnom iznosu i postotku. Važno je napomenuti da se radi o analizi kojom se očituje i kvantiteta i kvaliteta nastale promjene.

Sukladno teorijskoj podlozi izrađena je tablica čijim su elementima dodijeljene oznake prema objašnjenju u prethodnom potpoglavlju. U stupac „a“ korisnik je unio apsolutne iznose vrijednosti pozicija prethodne odnosno bazne godine dok je u stupac „b“ unio vrijednosti tekuće godine. Stupac „c“ donosi informacije o apsolutnoj promjeni pozicija u odnosu na prethodnu godinu te ga Model računa prema definiranoj formuli. Relativna promjena je prikazana u stupcu „d“ te ju Model izračunava prema navedenoj formuli. Prikazi izračuna se nalaze u Tablicama 3. i 4.

U nastavku su elaborirani i vrednovani mogući odnosi unutar bilance:

- Ukoliko dolazi do povećanja kratkotrajne imovine, a smanjivanja kratkoročnih obveza dolazi do povećanja likvidnosti poduzeća. Odnosno, ukoliko je $b_{AC} > a_{AC}$ te ukoliko je $b_{PD} < a_{PD}$, Model ovakva kretanja označava kao pozitivna.
- Svako povećanje aktivne, odnosno pasive, odnosno bilance se promatra kao pozitivno kretanje pa tako Model svaki $b_{AF} > a_{AF}$ odnosno $b_{PF} > a_{PF}$ označava kao povoljno kretanje.
- Porast vlasničke glavnice se također smatra povoljnim kretanjem koje Model tako i vrednuje, dakle za svaki $b_{PA} > a_{PA}$ daje pozitivnu ocjenu.
- Nadalje, istovremeni porast bilance i vlasničke glavnice ukazuju na smanjenje zaduženosti koja implicira povećanje udjela vlastitog financiranja, odnosno treba vrijediti $b_{AF} > a_{AF}$ i $b_{PA} > a_{PA}$.

- Prema Dyckmanu i dr. (1992) obrtni kapital predstavlja razliku između ukupne kratkotrajne imovine i ukupnih kratkoročnih obveza. Dakle, što je veća razlika ova dva parametra, to postoji veći obrtni kapital, odnosno veća količina novca za podmirivanje dospjelih obveza. Model vrednuje gornje relacije za $(b_{AC}-b_{PD})>1$ kao pozitivno.
- Prema gruboj procjeni smatra se da je omjer kratkoročne imovine i kratkoročnih obveza od 2:1 optimalan za većinu poduzeća, jer pruža dovoljnu zaštitu pokriću kratkoročnih obveza. (Markin, 2012)
- Dakle, ukoliko vrijedi $(b_{AC}/b_{PD})\geq 2$ Model odnos vrednuje kao pozitivan.
- S obzirom da je dugoročnu imovinu potrebno financirati iz dugoročnih izvora, dugoročni izvori bi trebali biti veći od dugotrajne imovine, odnosno $(b_{PA}+b_{PC})/b_{AB}>1$.

Premda ne postoji univerzalno pravilo o udjelu pojedinih imovinskih stavki u ukupnoj aktivi, kao i o udjelu kapitala i obveza u ukupnoj pasivi, nepisano je pravilo da se dugotrajna imovina treba financirati iz kapitala ili iz dugoročnih obveza. S druge strane, kratkotrajna bi se imovina trebala financirati iz kratkotrajnih obveza. Razlog tomu je nastojanje da se tekuće obveze mogu izvršavati na vrijeme. Kada bi se, na primjer dugotrajna imovina financirala iz kratkotrajnih izvora došlo bi do nesklada između vremena plaćanja, koje bi tada bilo u roku od jedne godine, i vremena korištenja te imovine koje bi se trebalo protezati kroz više poslovnih razdoblja. (Bolfek i dr., 2011)

Pitanje dugoročne imovine se može promatrati i kroz koeficijent financijske stabilnosti. Prema Mesarić (2009) koeficijent financijske stabilnosti mora biti manji od 1, jer poduzeće dio svoje kratkotrajne imovine mora financirati iz kvalitetnih dugoročnih izvora. Što je vrijednost ovog pokazatelja manja, to je likvidnost i financijska stabilnost veća. Dakle, vrijedi $b_{AB}/(b_{PA}+b_{PC})<1$. Odnosno, ukoliko vrijedi prikazana nejednadžba postoji neto radni kapital, odnosno dio kratkotrajne imovine je financiran iz dugoročnih izvora.

Za kratkoročne obveze bi bilo poželjno da se jednim dijelom financiraju iz dugoročnih izvora zbog troškova koji nastaju pri skladištenju proizvoda, ali i kako bi se lakše dočekao početak naplate svojih potraživanja. (Bolfek i dr., 2011)

U nastavku u Tablici 6. je prikazan sažetak ocjena horizontalne analize bilance sukladno kojima Model vrednuje postojeće vrijednosti. Relacije označene zelenom bojom označavaju pozitivne promjene koje Model boduje s 1 bodom. Ukoliko za bilančne pozicije vrijede relacije na desnoj „crvenoj strani tablice“ Model ih vrednuje s -1 bodom.

Tablica 6. Ocjene horizontalne analize bilance

Ocjene	
$b_{PA} > a_{PA}$	$b_{PA} \leq a_{PA}$
$b_{AC} > a_{AC}$ i $b_{PD} < a_{PD}$	$b_{AC} \leq a_{AC}$ i $b_{PD} \leq a_{PD}$
$b_{AF} > a_{AF}$	$b_{AF} \leq a_{AF}$
$b_{PF} > a_{PF}$	$b_{PF} \leq a_{PF}$
$b_{AF} > a_{AF}$ i $b_{PA} > a_{PA}$	$b_{AF} \leq a_{AF}$ i $b_{PA} \leq a_{PA}$
$(b_{AC} - b_{PD}) > 1$	$(b_{AC} - b_{PD}) \leq 1$
$(b_{AC} / b_{PD}) \geq 2$	$(b_{AC} / b_{PD}) < 2$
$(b_{PA} + b_{PC}) / b_{AB} > 1$	$(b_{PA} + b_{PC}) / b_{AB} \leq 1$
$b_{AB} / (b_{PA} + b_{PC}) < 1$	$b_{AB} / (b_{PA} + b_{PC}) \geq 1$

Kod horizontalne analize RDIG dovoljno je držati se jednostavnih relacija.

- Ukupni prihodi trebaju biti veći od ukupnih rashoda ili $b_{RIX} > b_{RX}$ s ciljem ostvarivanja pozitivnog poslovnog rezultata.
- Sukladno rečenome, dobit ili gubitak prije oporezivanja treba biti pozitivan, odnosno $b_{RXI} > 0$. Analogno se može zaključiti da apsolutna promjena navedenih parametara također treba biti pozitivna.

U nastavku u Tablici 7. je prikazan sažetak ocjena horizontalne analize RDIG-a sukladno kojima Model vrednuje postojeće vrijednosti. Relacije označene zelenom bojom označavaju pozitivne promjene koje Model boduje s 1 bodom. Ukoliko za pozicije RDIG-a vrijede relacije na desnoj „crvenoj strani tablice“ Model ih vrednuje s -1 bodom.

Tablica 7. Ocjene horizontalne analize RDIG-a

Ocjene	
$b_{RIX} > 0$	$b_{RIX} \leq 0$
$b_{RX} < 0$	$b_{RX} \geq 0$
$b_{RXI} > 0$	$b_{RXI} \leq 0$
$c_{RIX} > 0$	$c_{RIX} \leq 0$
$c_{RX} < 0$	$c_{RX} \geq 0$
$c_{RXI} > 0$	$c_{RXI} \leq 0$

2.5.1.3 Vertikalna analiza

Vertikalna analiza podrazumijeva međusobno uspoređivanje elemenata financijskih izvještaja tijekom jedne godine (Vučemilović, 2015).

Uobičajeno je da se kod bilance aktiva i pasiva izjednače sa 100, a sve ostale pozicije aktive, odnosno pasive prikazuju u postotnom udjelu ukupne aktive/ pasive. (Dečman, 2012)

Pri provedbi vertikalne analize bilance i interpretaciji rezultata, potrebno je obratiti pozornost na izvore financiranja (udio kapitala, kratkoročnih i dugoročnih obveza u ukupnoj pasivi) i na strukturu imovine (udio kratkotrajne i dugotrajne imovine u ukupnoj aktivi). (Dečman, 2012)

Kod računa dobiti i gubitka obično se ukupni prihodi i rashodi izjednačavaju sa 100 pa se ostale pozicije uspoređuju s njima. (Alilović, 2016.)

Avelini Holjevac (1994) tvrdi da je vertikalna analiza bilance zapravo analiza strukture bilance, a sastoji se u tome da se sve stavke imovine iskažu u postotku te da ukupna imovina čini 100%. Na isti se način i sve stavke obveza i vlasništva iskazuju u postotku prema ukupnim izvorima sredstava koji čine 100%. Tako se dobiva iskaz postotne strukture imovine i izvora koji se može usporediti s prethodnom godinom.

Sukladno teorijskoj podlozi izrađena je tablica čijim su elementima dodijeljene oznake prema objašnjenju na početku poglavlja. U stupac „a“ korisnik je unio apsolutne iznose vrijednosti pozicija prethodne odnosno bazne godine dok je u stupac „b“ unio vrijednosti tekuće godine. Stupac „e“ donosi informacije o postotnom udjelu pozicija u odnosu na prethodnu godinu te ga Model računa prema definiranoj formuli. Postotni udio pozicija u tekućoj godini je prikazana u stupcu „f“ te ga Model izračunava prema formulama navedenim u Tablicama 3., 4. i 5..

Vertikalna analiza se vrednuje sukladno dolje navedenim relacijama:

- Ukoliko se poveća omjer vlastitih sredstava u ukupnim izvorima financiranja može se zaključiti o smanjivanju zaduženosti pa odnos $f_{PA} > f_{PB}$ predstavlja povoljnu okolnost.
- Rast udjela poslovnih prihoda i dobiti prije oporezivanja te pad udjela poslovnih i ukupnih rashoda se promatra kao pozitivno kretanje.

U nastavku u Tablici 8. je prikazan sažetak ocjena horizontalne analize bilance i RDIG-a sukladno kojima Model vrednuje postojeće vrijednosti. Relacije označene zelenom bojom označavaju pozitivne promjene koje Model boduje s 1 bodom. Ukoliko za pozicije vrijede relacije na desnoj „crvenoj strani tablice“ Model ih vrednuje s -1 bodom.

Tablica 8. Ocjene vertikalne analize

Ocjene	
$f_{PA} > e_{PA}$	$f_{PA} \leq e_{PA}$
$e_{RI} < f_{RI}$	$e_{RI} \geq f_{RI}$
$e_{RII} > f_{RII}$	$b_{RII} \leq c_{RII}$
$e_{RX} > f_{RX}$	$e_{RX} \leq f_{RX}$
$e_{RXI} < f_{RXI}$	$e_{RXI} \geq f_{RXI}$

2.5.1.4 Analiza pomoću pokazatelja

Prema Avelini Holjevac (1994) poslovni pokazatelji ili indikatori čine sastavni dio analize financijskog izvješća. Oni se dobivaju iz odnosa vrijednosti međusobno povezanih i uvjetovanih činjenica (metodom odnosa vrijednosti) i omogućuju komparativnu analizu kvalitete poslovanja među istim i različitim poduzećima.

Prema Avelini Holjevac (1994) razlikujemo:

1. pokazatelje likvidnosti (solventnosti),
2. pokazatelje zaduženosti (samofinanciranja),
3. pokazatelje aktivnosti (obrtaja sredstava) i
4. pokazatelje profitabilnosti (rentabilnosti).

2.5.1.4.1 Pokazatelji likvidnosti

Pokazatelji likvidnosti predstavljaju pokazatelje tzv. horizontalne financijske strukture. Oni stavljaju u odnos karakteristične dijelove aktive i karakteristične dijelove pasive poduzeća s obzirom na rokove imobilizacije sredstava i rokove dospjeća obveza prema izvorima. (Gulin i Orsag 1994)

- 2.5.1.4.1.1 **Koeficijent tekuće likvidnosti:** stavlja u odnos tekuću imovinu (aktivu) odnosno obrtna sredstava s kratkoročnim obvezama prema izvorima. Ovim se pokazateljem nastoji ukazati na mogućnost održavanja solventnosti poduzeća jer dovodi u vezu sredstva (imovina) koja se transformiraju u novčani oblik u roku kraćem od godine dana s obvezama koje dospijevaju na naplatu u tom roku. (...) ovaj pokazatelj bi trebao biti veći od 2, a neki smatraju da treba biti veći od 3. (Gulin i Orsag, 1994)
- 2.5.1.4.1.2 **Koeficijent ubrzane likvidnosti:** upućuje na strukturu tekuće imovine, tj. Kvalitetu te strukture jer iskazuje odnos novca, kratkoročne unovčive imovine te kratkoročnih potraživanja prema tekućim obvezama. (Avelini Holjevac, 1994) Prema Orsag i Gulin (1994) norma iznosi 1.
- 2.5.1.4.1.3 **Koeficijent trenutne likvidnosti:** prema Aliloviću (2016) koeficijent trenutne likvidnosti pokazuje kolika je pokrivenost kratkoročnih obveza likvidnom kratkotrajnom imovinom, odnosno novčanim sredstvima. Kako ističu Vujević i Balen (2006) u praksi se smatra da ovaj koeficijent ne bi trebao biti manji od 0,10 odnosno 10 posto.
- 2.5.1.4.1.4 **Koeficijent financijske stabilnosti:** predstavlja omjer dugotrajne imovine i kapitala uvećanog za dugoročne obveze o kojem je već elaborirano u potpoglavlju horizontalne bilančne analize. Ako je vrijednost ovog pokazatelja veća od 1, to znači da poduzeće ima deficit radnog kapitala, tj. da dio svoje dugotrajne imovine financira iz kratkoročnih izvora. (Žager i dr., 2008)
- 2.5.1.4.1.5 **Neto obrtni kapital** pokazuje razliku kratkoročne imovine i kratkoročnih obveza, odnosno kolika je količina sredstava dostupna. Teorija ne specificira optimalne raspone ali se prema Katuši, (2019) u pravilu se smatra da poduzeća koja imaju veću razinu neto obrtnog kapitala dugoročno bolje posluju te trpe manji pritisak tržišta. Dakle, kao granični rezultat uzet će se broj 1.

U nastavku je prikazana Tablica 9. navedenih pokazatelja likvidnosti, način njihova računanja koje provodi Model te zadana granična vrijednost.

Tablica 9. Pokazatelji likvidnosti, način računanja i zadana granična vrijednost

POKAZATELJI LIKVIDNOSTI	Brojnik	Nazivnik	Formula	Vrijednost
1. Koeficijent tekuće likvidnosti	Kratkotrajna imovina	Kratkoročne obveze	b_{AC}/b_{PD}	minimalno 2,0
2. Koeficijent ubrzane likvidnosti	Kratkotrajna imovina - zalihe	Kratkoročne obveze	$(b_{AC}-b_{ACI})/b_{PD}$	minimalno 1,0
3. Koeficijent trenutne likvidnosti	Novac	Kratkoročne obveze	b_{ACIV}/b_{PD}	minimalno 0,1
4. Koeficijent financijske stabilnosti	Dugotrajna imovina	(Kapital + dugoročne obveze)	$b_{AB}/(b_{PA}+b_{PC})$	manji od 1
5. Neto obrtni kapital	Kratkotrajna imovina - Kratkoročne obveze		$b_{AC}-b_{PD}$	ovisi o poduzeću

Ocjene pokazatelja likvidnosti su prikazane u Tablici 10.. Relacije označene zelenom bojom označavaju pozitivne promjene koje Model boduje s 1 bodom. Ukoliko za pozicije vrijede relacije na desnoj „crvenoj strani tablice“ Model ih vrednuje s -1 bodom.

Tablica 10. Ocjene pokazatelja likvidnosti

Ocjene	
$(b_{AC}/b_{PD}) \geq 2$	$(b_{AC}/b_{PD}) < 2$
$((b_{AC}-b_{ACI})/b_{PD}) \geq 1$	$((b_{AC}-b_{ACI})/b_{PD}) < 1$
$(b_{ACIV}/b_{PD}) \geq 0,1$	$(b_{ACIV}/b_{PD}) < 0,1$
$(b_{AB}/(b_{PA}+b_{PC})) < 1$	$(b_{AB}/(b_{PA}+b_{PC})) \geq 1$
$(b_{AC}-b_{PD}) \geq 1$	$(b_{AC}-b_{PD}) < 1$

2.5.1.4.2 Pokazatelji zaduženosti

Izveštaj o financijskome položaju ili bilanca temeljni je financijski izvještaj koji predstavlja polazište za ocjenu zaduženosti poduzeća. Radi se o izvještaju koji prikazuje resurse kojima poduzeće raspolaže za obavljanje svoje osnovne djelatnosti i izvore tih resursa. Izvori imovine prema vlasništvu dijele se na tuđe i na vlastite izvore. Upravo pasiva bilance, odnosno izvori imovine predstavljaju osnovu za ocjenu zaduženosti poduzeća. (Ježovita i Žager, 2014)

Kako ističe Šarlija (2009) tvrtke sa značajno visokim stupnjem zaduženosti gube financijsku fleksibilnost, mogu imati probleme pri pronalaženju novih investitora, te se suočavaju s rizikom bankrota.

2.5.1.4.2.1 **Koeficijent zaduženosti** je odnos tuđih izvora financiranja u odnosu na ukupnu imovinu (Ježovita i Žager, 2014)

2.5.1.4.2.2 **Koeficijent vlastitog financiranja** je odnos vlastitih izvora financiranja i ukupne imovine poduzeća (Ježovita i Žager, 2014)

2.5.1.4.2.3 **Koeficijent financiranja** se dobiva kao odnos tuđih i vlastitih izvora financiranja, a u literaturi je još poznat kao financijska poluga. Kada je taj pokazatelj manji od jedan poduzeće više koristi vlastite izvore financiranja, a kada je veći od jedan tada poduzeće svoje poslovanje više financira iz tuđih izvora financiranja. (Ježovita i Žager, 2014)

Prema Aliloviću, Žager i dr (2008) i Vidučić (2008) daju granične vrijednosti prethodno navedenih pokazatelja zaduženosti.

U nastavku je prikazana Tablica 11. s navedenim pokazateljima zaduženosti, načinom njihova računanja koje provodi Model te zadanom graničnom vrijednosti.

Tablica 11. Pokazatelji zaduženosti, način računanja i zadane granične vrijednosti

POKAZATELJI ZADUŽENOSTI	Brojnik	Nazivnik	Formula	Vrijednost
1. Koeficijent zaduženosti	Ukupne obveze	Ukupna imovina	$(b_{PC}+b_{PD})/(b_{AB}+b_{AC})$	50% ili manje
2. Koeficijent vlastitog financiranja	Kapital i rezerve (glavnica)	Ukupna imovina	$b_{PA}/(b_{AB}+b_{AC})$	više od 50%
3. Koeficijent financiranja	Ukupne obveze	Kapital i rezerve (glavnica)	$(b_{PC}+b_{PD})/b_{PA}$	1:1 do 2:1

Ocjene pokazatelja likvidnosti su prikazane u Tablici 12.. Relacije označene zelenom bojom označavaju pozitivne promjene koje Model boduje s 1 bodom. Ukoliko za pozicije vrijede relacije na desnoj „crvenoj strani tablice“ Model ih vrednuje s -1 bodom.

Tablica 12. Ocjene pokazatelja zaduženosti

Ocjene	
$((b_{PC}+b_{PD})/(b_{AB}+b_{AC})) \leq 0,5$	$((b_{PC}+b_{PD})/(b_{AB}+b_{AC})) > 0,5$
$b_{PA}/(b_{AB}+b_{AC}) > 0,5$	$b_{PA}/(b_{AB}+b_{AC}) \leq 0,5$
$1 < ((b_{PC}+b_{PD})/b_{PA}) > 2$	$1 < ((b_{PC}+b_{PD})/b_{PA}) \leq 2$

2.5.1.4.3 Pokazatelji aktivnosti

Pokazatelji aktivnosti upućuju na učinkovitost upravljanja imovinom poduzeća. Radi se o koeficijentima obrtaja jer pokazuju broj obrtaja ukupne imovine, odnosno njenih pojedinih dijelova u određenom razdoblju, najčešće jedne godine. (Orsag i Gulin, 1994)

2.5.1.4.3.1 Koeficijent obrta ukupne imovine: Stavljanjem u odnos ukupnog prihoda i ukupne imovine dobijemo ovaj pokazatelj. Ta se analiza kod nas naziva analiza obrtaja ukupne imovine premda se tu ne radi o stvarnom obrtaju imovine nego o koeficijentu koji govori koliko jedna novčana jedinica aktive stvara novčanih jedinica prihoda. Za ovaj se koeficijent koriste podatci o prihodima i podatci o aktivni iz bilance tekuće godine. (Bolfek i dr., 2011)

Prema Aliloviću, Žager i dr (2008) i Vidučić (2008) tvrde da bi ovaj koeficijent trebao biti što veći. Porast koeficijenta upućuje na smanjenje prosječnog trajanja obrta, odnosno novčana jedinica aktive inicira stvaranje jedinica prihoda koje se povećavaju kroz promatrano razdoblje i upućuju na pozitivnu tendenciju. (Bolfek i dr., 2011)

2.5.1.4.3.2 Koeficijent obrta kratkotrajne imovine: Ovaj se pokazatelj izračunava stavljajući u odnos ukupni prihod i kratkotrajnu imovinu (Bolfek i dr., 2011) Prema Aliloviću, Žager i dr (2008) i Vidučić (2008) tvrde da bi ovaj koeficijent trebao biti što veći. Porastom koeficijenta dolazi do smanjenja vremena trajanja obrta kratkotrajne imovine. (Bolfek i dr., 2011)

U nastavku je prikazana Tablica 13. navedenih pokazatelja aktivnosti, način njihova računanja koje provodi Model te zadana granična vrijednost. S obzirom na prethodne teorijske navode te poželjnu tendenciju rasta pokazatelja, Model porast pokazatelja u odnosu na prethodnu godinu vrednuje kao pozitivan.

Tablica 13. Pokazatelji aktivnosti, način računanja i granične vrijednosti

POKAZATELJI AKTIVNOSTI	Brojnik	Nazivnik	Formula	Vrijednost
1. Koeficijent obrta ukupne imovine	Ukupni prihod	Ukupna imovina	$b_{RUK}/(b_{AB}+b_{AC})$	što viša
2. Koeficijent obrta kratkotrajne imovine	Ukupni prihod	Kratkotrajna imovina	b_{RUK}/b_{AC}	što viša

Ocjene pokazatelja aktivnosti su prikazane u Tablici 14.. Relacije označene zelenom bojom označavaju pozitivne promjene koje Model boduje s 1 bodom. Ukoliko za pozicije vrijede relacije na desnoj „crvenoj strani tablice“ Model ih vrednuje s -1 bodom.

Tablica 14. Ocjene pokazatelja aktivnosti

Ocjene	
$(b_{RIX}/(b_{AB}+b_{AC})) > (a_{RIX}/(a_{AB}+a_{AC}))$	$(b_{RIX}/(b_{AB}+b_{AC})) \leq (a_{RIX}/(a_{AB}+a_{AC}))$
$(b_{RIX}/b_{AC}) > (a_{RIX}/a_{AC})$	$(b_{RIX}/b_{AC}) \leq (a_{RIX}/a_{AC})$

2.5.1.4.4 Pokazatelji profitabilnosti

Pokazatelji profitabilnosti mjere uspjeh ostvarivanja zarada poduzeća. Ukazuju na veličinu neto-prinosa (dobiti, odnosno njegovih različitih oblika) na angažiranu imovinu, odnosno na veličinu ostvarenog ukupnog prihoda. U nas se često nazivaju i pokazateljima rentabilnosti.

2.5.1.4.4.1 **Marža profita** ili (Neto profitna marža, odnosno *net profit margin*) pokazatelj je koji stavlja u odnos ostvarenu neto dobit (nakon kamata i poreza) s ostvarenim ukupnim prihodom. Ukazuje kako poduzeće, odnosno njegov menadžment upravlja svim rashodima uključujući i izdatke kreditorima. (Gulin i Orsag, 1994) Prema Aliloviću bi ovaj pokazatelj trebao biti što veći pa Model pozitivno vrednuje njegov porast u odnosu na prethodnu godinu.

2.5.1.4.4.2 **Stopa povrata imovine (ROA)**: govori koliko profita je poduzeće sposobno stvoriti na jednu jedinicu uložene imovine (Palepu, 2007) Rentabilnost imovine mjeri sposobnost poduzeća da koristi svoju imovinu za stvaranje profita. (Gibson, 2011)

2.5.1.4.4.3 Stopa povrata kapitala (ROE): Pojedinačni pokazatelj koji mjeri sposobnost poduzeća da ostvari povrat na vlastiti uloženi kapital. Taj pokazatelj ukazuje na sposobnost poduzeća da ostvaruje temeljni cilj poslovanja, a koji je stvaranje dodane vrijednosti za vlasnike. Stvaranje dodane vrijednosti poduzeću postiže se ostvarivanjem pozitivnoga poslovnog rezultata, odnosno poslovanja s dobiti. Rentabilnost vlastitoga kapitala ukazuje na to koliko je poduzeće u jednome obračunskom razdoblju uspješno relativno promatrano ostvariti povrat u odnosu na uloženi kapital. Što je taj pokazatelj veći, vlasnici kapitala će u kraćemu roku ostvariti povrat uložениh sredstava u poslovanje poduzeća. (Ježovita i Žager, 2014)

Dok rentabilnost imovine prikazuje sposobnost poduzeća da ostvari zadovoljavajući povrat na ukupne izvore financiranja, rentabilnost vlastitoga kapitala prikazuje sposobnost poduzeća da ostvari povrat na vlastite izvore financiranja. Prema tome, rentabilnost imovine s jedne strane uključuje povrat na vlastite izvore financiranja koja je izolirano prikazana pokazateljem rentabilnosti vlastitoga kapitala, a s druge strane uključuje prinos na tuđe izvore financiranja, koji se još može nazvati prosječnom kamatnom stopom po kojoj se poduzeće zadužuje. (Ježovita i Žager, 2014)

Prema Aliloviću, Žager i dr (2008) i Vidučić (2008) tvrde da bi ovi koeficijenti trebali biti što veći.

U nastavku je prikazana Tablica 15. navedenih pokazatelja profitabilnosti, način njihova računanja koje provodi Model te zadana granična vrijednost. S obzirom na prethodne teorijske navode te poželjnu tendenciju rasta pokazatelja, Model porast pokazatelja u odnosu na prethodnu godinu vrednuje kao pozitivan.

Tablica 15. Pokazatelji profitabilnosti, način računanja i granične vrijednosti

POKAZATELJI PROFITABILNOSTI	Brojnik	Nazivnik	Formula	Vrijednost
1. Marža profita	Neto dobit	Ukupni prihod	b_{RXIII}/b_{RIX}	što veća
2. Stopa povrata imovine (ROA)	Neto dobit	Ukupna imovina	$b_{RXIII}/(b_{AB}+b_{AC})$	što veća
3. Stopa povrata kapitala (ROE)	Neto dobit	Glavnica	b_{RXIII}/b_{PA}	što veća

Ocjene pokazatelja aktivnosti su prikazane u Tablici 16.. Relacije označene zelenom bojom označavaju pozitivne promjene koje Model boduje s 1 bodom. Ukoliko za pozicije vrijede relacije na desnoj „crvenoj strani tablice“ Model ih vrednuje s -1 bodom.

Tablica 16. Ocjene pokazatelja profitabilnosti

Ocjene	
$(b_{RXIII}/b_{RIX}) > (a_{RXIII}/a_{RIX})$	$(b_{RXIII}/b_{RIX}) \leq (a_{RXIII}/a_{RIX})$
$(b_{RXIII}/(b_{AB}+b_{AC})) > (a_{RXIII}/(a_{AB}+a_{AC}))$	$(b_{RXIII}/(b_{AB}+b_{AC})) \leq (a_{RXIII}/(a_{AB}+a_{AC}))$
$(b_{RXIII}/b_{PA}) > (a_{RXIII}/a_{PA})$	$(b_{RXIII}/b_{PA}) \leq (a_{RXIII}/a_{PA})$

I ekonomska teorija i praksa dokazale su da je teško naći jedan jedinstveni sintetički indikator koji će upućivati na bonitet poslovanja i zadovoljiti sve korisnike informacija. (...) Poslovanje poduzeća vrlo je složeno, pod utjecajem velikog broj internih i eksternih faktora koji se stalno mijenjaju, a to nužno zahtijeva i veći broj različitih pokazatelja – indikatora za njegovo ocjenjivanje. (Avelini Holjevac, 1994)

2.5.1.5 Ukupna ocjena financijske analize

S obzirom na nužno povezano sagledavanje horizontalne i vertikalne analize te uzimanje u obzir više pokazatelja poslovanja poduzeća, Model konačnu ocjenu daje na temelju zbroja svih prethodnih ocjena formiranih u sklopu horizontalne, vertikalne i analize putem pokazatelja. Poduzeće koje osvoji 1 ili više bodova smatra se pozitivno ocijenjenim.

2.5.1.6 Programsko sučelje – financijska analiza

Financijska analiza je u sklopu računalne aplikacije rastavljena na dva sučelja

- Financijska analiza – Analiza bilance
- Financijska analiza – Račun dobiti i gubitka

Programsko sučelje analize bilance prikazano je na slici 4. Navedeni su elementi ocjene analize bilance prikazani u tablici 3 i tablici 4. Nakon što korisnik aplikacije upiše potrebne iznose iz financijskih izvješća za tekuću i prethodnu godinu za aktivu i pasivu, potrebno je pritisnuti „IZRAČUNAJ“ nakon čega program provodi analizu temeljnu na uvjetima prethodno navedenih u poglavlju 6.1. Ako analiza zadovoljava postavljene i prethodno objašene uvjete, na sučelju će se prikazati tekst "Financijski pokazatelji su

ZADOVOLJAVAJUĆI." Ukoliko analiza ne zadovoljava uvjete, na sučelju će se prikazati tekst "Financijski pokazatelji su NEZADOVOLJAVAJUĆI." Ukoliko je potrebno promijeniti unos pojedinog broja, cijeli proračun se može izvršiti ponovno pritiskom na gumb „IZRAČUNAJ“. Kako bi se nastavila daljna financijska analiza, potrebno je pritisnuti gumb „nastavak“. Odgovarajući programski kod pomoću kojeg se provodi analiza bilance nalazi se u prilogu 2.

FINANCIJSKA ANALIZA - ANALIZA BILANCE

U nastavku su nabrojani elementi na temelju kojih se provodi analiza bilance. Podaci su podijeljeni na aktivu i pasivu za prethodnu i tekuću godinu. Iznos navedenih pokazatelja potrebno je preuzeti iz financijskih izvješća poduzeća.

AKTIVA	Prethodna godina	Tekuća godina	PASIVA	Prethodna godina	Tekuća godina
Potraživanja za upisani, a neuplaćeni kapital	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Kapital i rezerve	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Dugotrajna imovina (stalna sredstva)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Dugoročna rezerviranja za rizike i troškove	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Kratkotrajna imovina (obrotna sredstva)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Dugoročne obveze	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Plaćeni troškovi budućeg razdoblja i nedospjela naplata prihoda	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Kratkoročne obveze	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Gubitak iznad visine kapitala	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Odgođeno plaćanje troškova i prihod budućih razdoblja	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ukupna aktiva	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Ukupno pasiva	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Izvanbilančni zapisi	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Izvanbilančni zapisi	<input type="text"/>	<input type="text"/>

IZRAČUNAJ

povratak

nastavak

Slika 4 Programsko sučelje - Analiza bilance

Sljedeće programsko sučelje predstavlja Račun dobiti i gubitka te je prikazano na slici 5. Navedeni elementi računa dobiti i gubitka prikazani su u tablici 5. Nakon što korisnik aplikacije upiše potrebne iznose iz financijskih izvješća za tekuću i prethodnu godinu, potrebno je pritisnuti „IZRAČUNAJ“ nakon čega program provodi analizu temeljnu na prethodno navedenim uvjetima. Ako analiza zadovoljava postavljene i prethodno objašnje uvjete, na programskom sučelju će se prikazati tekst "Financijski pokazatelji su ZADOVOLJAVAJUĆI." Ukoliko analiza ne zadovoljava uvjete, na sučelju će se prikazati

tekst "Financijski pokazatelji su NEZADOVOLJAVAJUĆI." Ukoliko je potrebno promijeniti unos pojedinog broja, cijeli proračun se može izvršiti ponovno pritiskom na gumb „IZRAČUNAJ“. Kako bi se nastavila analiza unutrašnjih faktora, potrebno je pritisnuti gumb „nastavak“. Odgovarajući programski kod pomoću kojeg se provodi račun dobiti i gubitka nalazi se u prilogu 3.

FINANCIJSKA ANALIZA - RAČUN DOBITI I GUBITKA		
U nastavku su nabrojani elementi na temelju kojih se provodi račun dobiti i gubitka. Podaci su podijeljeni na prethodnu i tekuću godinu te je iznos svakog pokazatelja potrebno preuzeti iz financijskih izvješća poduzeća.		
	Prethodna godina	Teuća godina
Poslovni prihodi	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Poslovni rashodi	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Financijski prihodi	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Financijski rashodi	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Udio u dobiti od društva povezanih sudjelujućim interesom	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Udio u dobiti od zajedničkih pothvata	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Udio u gubitku od društva povezanih sudjelujućim interesom	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Udio u gubitku od zajedničkih pothvata	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ukupni prihodi	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ukupni rashodi	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Dobitak ili gubitak prije oporezivanja	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Porez na dobit	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Dobit ili gubitak razdoblja	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	IZRAČUNAJ	
<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> povratak nastavak </div>		

Slika 5 Programsko sučelje - Račun dobiti i gubitka

2.5.2 Analiza unutaršnjih čimbenika

Analiza internih sposobnosti poduzeća

Analiza unutaršnjih čimbenika podrazumijeva ocjenu sposobnosti poduzeća. Upravi su ponuđeni faktori sposobnosti prikazani u tablici 3. koje isti vrednuju ocjenom 1 do 10 u kontekstu vlastitog poduzeća. Upravi poduzeća na uvid nisu dostupne težinske vrijednosti pojedinih faktora kako bi se osigurala nepristrana i što realnija ocjena pojedinih faktora. Po

završetku provođenja vrednovanja poduzeća, ispitanici mogu izvršiti uvid u iznos težinskih faktora.

Tablica 17 Faktori interne sposobnosti poduzeća

Interna sposobnost poduzeća		
Varijabla	Opis	Težinska vrijednost
Reference	Uspješno izvršeni prethodni projekti.	23,80
Specijalistička znanja	Kompetitivna prednost u tehnološkom ili stručnom kontekstu.	19,40
Sposobnost upravljanja projektima	Sposobnost izvršenja projekata u predviđenom vremenu, unutar budžeta te zadovoljavajući standarde kvalitete.	16,90
Internacionalna umreženost	Veze u inozemnim državama.	13,00
Tehnološka prednost	Znanje i ekspertiza za tehnološko sofisticirane projekte.	11,50
Financijska snaga	Sposobnost upravljanja i/ili povećanja iznosa financiranja.	8,10
Oprema, materijal i radna snaga	Sposobnost angažiranja resursa.	7,30

Kvantifikacija internih sposobnosti poduzeća

Ocijene dodijeljene od strane uprave svakom težinskom faktoru se međusobno množe s težinskom vrijednosti faktora. Suma umnožaka danih ocjena i težinskih vrijednosti pojedinih faktora daje ukupnu ocjenu sposobnosti poduzeća.

2.5.2.1 Programsko sučelje – analiza unutarnjih čimbenika

Programsko sučelje unutarnje analize poduzeća prikazano je na slici 6. Navedeni elementi su prikazani u tablici 17. Korisnik aplikacije treba upisati ocjene od 1 do 10 ovisno o samoprocjeni vrijednosti pojedinih faktora. Nakon što se upišu sve ocjene, potrebno je pristisnuti „IZRAČUNAJ“ nakon čega program provodi analizu čimbenika. Ukoliko je ukupna vrijednost pomnoženih ocjena i težinskih vrijednosti veća od 351, na programskom sučelju će se prikazati tekst "Poduzeće IMA potrebne sposobnosti.", odnosno "Poduzeće NEMA potrebne sposobnosti." ukoliko je ukupni iznos manji od 351. Ukoliko poduzeće nije

zadovoljno rezultatom, može ponovno evaluirati navedene čimbenike te ispočetka pristupiti analizi unutrašnjih faktora. Kada je korisnik spreman preći na sljedeću analizu, potrebno je pritisnuti gumb „nastavak“. Ukoliko se pojavi potreba za ponavljanjem finacijske analize, korisnik može pritisnuti gumb „povratak“ čime se vraća na programsko sučelje prikazano na slici 5. Odgovarajući programski kod pomoću kojeg se provodi analiza unutarnjih čimbenika nalazi se u prilogu 4.

UNUTARNJA ANALIZA PODUZEĆA

U nastavku se nabrojani faktori interne sposobnosti poduzeća s kratkim objašnjenjem svakog navedenog faktora. Potrebno je svaki faktor ocijeniti ocjenom od 1 do 10 (gdje broj 1 označava izuzetno nisku razinu sposobnosti poduzeća, a broj 10 izuzetno visoku razinu sposobnosti poduzeća u kontekstu navedenog faktora).

Reference	<i>Uspješno izvršeni prethodni projekti.</i>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Specijalistička znanja	<i>Kompetitivna prednost u tehnološkom ili stručnom kontekstu.</i>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Sposobnost upravljanja projektima	<i>Sposobnost izvršenja projekata u predviđenom vremenu, unutar budžeta te zadovoljavajući standarde kvalitete.</i>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Internacionalna umreženost	<i>Veze u stranim državama.</i>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Tehnološka prednost	<i>Znanje i ekspertiza za tehnološko sofisticirane projekte.</i>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Financijska snaga	<i>Sposobnost upravljanja i/ili povećanja iznosa financiranja.</i>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Oprema, materijal i radna snaga	<i>Sposobnost angažiranja resursa.</i>	<input style="width: 100%;" type="text"/>

IZRAČUNAJ

povratak
nastavak

Slika 6 Programsko sučelje - Unutarnja analiza poduzeća

2.5.3 Analiza vanjskih čimbenika

Prikupljanje podataka o prilikama i prijetnjama potencijalnih tržišta

Upravi su ponuđeni faktori prilika i prijetnji prikazani u tablici 4 i 5. koje isti vrednuju ocjenom 1 do 10 u kontekstu vlastitog poduzeća. Upravi poduzeća na uvid nisu dostupne težinske vrijednosti pojedinih faktora kako bi se osigurala nepristrana i što realnija ocjena

pojedinih faktora. Po završetku provođenja vrednovanja poduzeća, ispitanici mogu izvršiti uvid u iznos težinskih faktora.

Tablica 18 Prilike na inozemnom tržištu

Prilike na inozemnom tržištu		
Varijabla	Opis	Težinska vrijednost
Povećana dugoročna profitabilnost	Efekti različitih tržišta na dugoročnu profitabilnost.	28,70
Mogućnost isplaćivanja dividendi	Dugoročna profitabilnost rezultira u maksimalizaciji dividendi.	19,20
Globalizacija i otvorenost tržišta	Globalizacija dovodi do novih poslovnih prilika.	16,40
Proširenje poslovanja	Nove vrste građevinskih tržišta.	10,90
Internacionalni sporazumi	Stvaranje novih mogućnosti uz pomoć internacionalnih sporazuma.	9,60
Privatizacija	Privatizacija stvara nove poslovne prilike.	8,90
Mogućnost primjene novih tehnologija	Korištenje novih tehnologija kao kompetitivne prednosti.	6,30

Tablica 19 Prijetnje na inozemnom tržištu

Prijetnje na inozemnom tržištu		
Varijabla	Opis	Težinska vrijednost
Gubitak ključnih zaposlenika	Gubitak iskusnih i cijenjenih zaposlenika.	24,60
Nedostatak financijskih sredstava	Nemogućnost uravnoteženja financijskih resursa s potrebama projekta.	19,10
Inflacija i fluktuacija valuta	Visok ili nagli prirast inflacije.	13,30
Povećanje kamatne stope	Visoka ili nestabilna stopa.	12,80
Strani konkurenti u zemlji domaćina	Konkurencija.	11,90
Kulturološke razlike	Nerazumijevanje poslovnih praksi u zemlji domaćina.	9,30
Mito u zemlji domaćina	Etička problematika.	9,00

Kvantifikacija utvrđenih prilika i prijetnji

Ocijene dodijeljene od strane uprave svakom težinskom faktoru se međusobno množe s težinskom vrijednosti faktora. Suma umnožaka danih ocjena i težinskih vrijednosti pojedinih faktora koji se odnose na prilike na inozemnom tržištu daju ocjenu prilika. Isti postupak proveden za prijetnje daje ocjenu prijetnji na inozemnom tržištu. S ciljem prilaska kroz ovu fazu modela, poduzeće mora imati veću ocjenu prilika od ocjene prijetnji tržišta.

2.5.3.1 Programsko sučelje – analiza vanjskih čimbenika

Programsko sučelje analize vanjskih čimbenika poslovanja prikazano je na slici 7. Navedeni su elementi prikazani u tablicama 18 i 19. Korisnik aplikacije treba upisati ocjene od 1 do 10 ovisno o samoprocjeni vrijednosti pojedinih faktora. Nakon što se upišu sve ocjene, potrebno je pritisnuti „IZRAČUNAJ“ nakon čega program provodi analizu vanjskih čimbenika. Ukoliko je ukupna vrijednost pomnoženih ocjena i težinskih vrijednosti prilika veća od ukupne vrijednosti pomnoženih ocjena i težinskih vrijednosti prijetnji, na programskom sučelju će se prikazati tekst "PRILIKE su VEĆE od PRIJETNJI". Ukoliko je ukupna vrijednost pomnoženih ocjena i težinskih vrijednosti prilika manja od ukupne vrijednosti pomnoženih ocjena i težinskih vrijednosti prijetnji, na programskom sučelju će se prikazati tekst "PRILIKE su MANJE od PRIJETNJI". Ukoliko poduzeće nije zadovoljno rezultatom, može ponovno evaluirati navedene čimbenike te ispočetka pristupiti analizi vanjskih faktora. Kada je korisnik spreman preći na sljedeću analizu, potrebno je pritisnuti gumb „nastavak“. Ukoliko se pojavi potreba za ponavljanjem analize unutrašnjih čimbenika poduzeća, korisnik može pritisnuti gumb „povratak“ čime se vraća na programsko sučelje prikazano na slici 6. Odgovarajući programski kod pomoću kojeg se provodi analiza vanjskih čimbenika nalazi se u prilogu 5.

ANALIZA VANJSKIH ČIMBENIKA POSLOVANJA

U nastavku su nabrojane prilike i prijetnje stranog tržišta. Ocjene pojedinih faktora potrebno je temeljiti na prethodnom istraživanju odabranog tržišta. Potrebno je svaki faktor ocijeniti ocjenom od 1 do 10 (gdje broj 1 označava izuzetno nisku utjecaj prilike/prijetnje na poslovanje poduzeća, a broj 10 izuzetno visoki utjecaj prilike/prijetnje na poslovanje poduzeća).

PRILIKE		PRIJETNJE	
Povećana dugoročna profitabilnost	Efekti različitih tržišta na dugoročnu profitabilnost.	Gubitak ključnih zaposlenika	Gubitak iskusnih i cijenjenih zaposlenika.
Mogućnost isplaćivanja dividendi	Dugoročna profitabilnost rezultira maksimalizacijom dividendi.	Nedostatak finansijskih sredstava	Nemogućnost uravnoteženja finansijskih resursa s potrebama projekta.
Globalizacija i otvorenost tržišta	Globalizacija dovodi do novih poslovnih prilika.	Inflacija i fluktuacija valuta	Visok ili nagli prirast inflacije.
Proširenje poslovanja	Nove vrste građevinskih tržišta.	Povećanje kamatne stope	Visoka ili nestabilna stopa.
Internacionalni sporazumi	Stvaranje novih mogućnosti uz pomoć internacionalnih sporazuma.	Konkurenti	Strani konkurenti u zemlji domaćina.
Privatizacija	Privatizacija stvara nove poslovne prilike.	Kulturološke razlike	Nerazumijevanje poslovnih praksi u zemlji domaćina.
Mogućnost primjene novih tehnologija	Korištenje novih tehnologija kao kompetitivne prednosti.	Mito u zemlji domaćina	Etička problematika.

IZRAČUNAJ

povratak
nastavak

Slika 7 Programsko sučelje - Analiza vanjskih čimbenika poslovanja

2.5.4 Cost-benefit analiza

Prikupljanje podataka o troškovima i benefitima poslovanja na inozemnim tržištima

Upravi su ponuđeni faktori troškova i benefita poslovanja na inozemnim tržištima prikazani u tablici 5 i 6 koje isti vrednuju ocjenom 1 do 10 u kontekstu vlastitog poduzeća. Upravi poduzeća na uvid nisu dostupne težinske vrijednosti pojedinih faktora kako bi se osigurala nepristrana i što realnija ocjena pojedinih faktora. Po završetku provođenja vrednovanja poduzeća, ispitanici mogu izvršiti uvid u iznos težinskih faktora.

Tablica 20 Troškovi poslovanja izazvani rizicima na inozemnim tržištima

Troškovi poslovanja izazvani rizicima na inozemnim tržištima		
Varijabla	Opis	Težinska vrijednost
Financijski rizici	Vjerojatnost gubitka sredstava.	32,70
Sigurnosni rizici	Nesigurno okruženje zemlje domaćina.	25,00
Ekonomski rizici	Nestabilna ekonomija zemlje domaćina.	14,50
Politički rizici	Nestabilna vlada zemlje domaćina.	8,40
Pravno okruženje zemlje domaćina	Pravni okvir ne pogoduje inozemnim poduzećima.	6,80
Operativni rizici, barijere	Politika zemlje domaćina koja otežava ulazak inozemnog poduzeća na domaće tržište.	6,70
Porezni rizici	Porezni sustav ne pogoduje inozemnim poduzećima.	5,90

Tablica 21 Benefiti poslovanja na inozemnim tržištima

Benefiti poslovanja na inozemnim tržištima		
Varijabla	Opis	Težinska vrijednost
Iskorištavanje novih tržišta u razvoju	Iskorištavanje novih profitabilnih tržišta.	24,30
Ekspanzija poslovanja	Kreiranje novih tržišta na kojima poduzeće posluje.	18,70
Zaštita poduzeća od tržišnih ciklusa	Širenje mogućih usmjerenja poslovanja kroz tržišta u različitim stadijima tržišnih ciklusa.	16,10
Kompetitivna prednost	Rezultat specijalističkih znanja i tehnoloških prednosti.	14,10
Geografska ekspanzija	Diversifikacija smanjuje određene rizike.	12,40
Kompetitivna uporaba resursa	Efektivna uporaba resursa.	11,20
Prestiž	Prepoznatljivost na internacionalnom tržištu.	3,20

Kvantifikacija utvrđenih troškova i benefita poslovanja

Ocijene dodijeljene od strane uprave svakom težinskom faktoru se međusobno množe s težinskom vrijednosti faktora. Suma umnožaka danih ocjena i težinskih vrijednosti pojedinih faktora koji se odnose na troškove poslovanja na inozemnom tržištu daju ocjenu troškova. Isti postupak proveden za benefite poslovanja daje ocjenu benefita poslovanja na inozemnom tržištu. S ciljem prilaska kroz ovu fazu modela, poduzeće mora imati veću ocjenu benefita od ocjene troškova poslovanja na inozemnim tržištima.

2.5.4.1 Programsko sučelje – cost-benefit analiza

Programsko sučelje cost-benefit analize prikazano je na slici 8. Navedeni su elementi prikazani u tablicama 20 i 21. Korisnik aplikacije treba upisati ocjene od 1 do 10 ovisno o samoprocjeni vrijednosti pojedinih faktora. Nakon što se upišu sve ocjene, potrebno je pritisnuti „IZRAČUNAJ“ nakon čega program provodi analizu vanjskih čimbenika. Ukoliko je ukupna vrijednost pomnoženih ocjena i težinskih vrijednosti prilika benefita od ukupne vrijednosti pomnoženih ocjena i težinskih vrijednosti troškova, na programskom sučelju će se prikazati tekst " BENEFITI su VEĆI od TROŠKOVA". Ukoliko je ukupna vrijednost pomnoženih ocjena i težinskih vrijednosti benefita manja od ukupne vrijednosti pomnoženih

ocjena i težinskih vrijednosti troškova, na programskom sučelju će se prikazati tekst " BENEFITI su MANJI od TROŠKOVA". Ukoliko poduzeće nije zadovoljno rezultatom, može ponovno evaluirati navedene čimbenike te ispočetka pristupiti cost-benefit analizi. Kada je korisnik spreman prijeći na odabir načina izlaska na inozemno tržište, potrebno je pritisnuti gumb „nastavak“. Ukoliko se pojavi potreba za ponavljanjem analize vanjskih čimbenika poslovanja, korisnik može pritisnuti gumb „povratak“ čime se vraća na programsko sučelje prikazano na slici 7. Odgovarajući programski kod pomoću kojeg se provodi cost-benefit analiza nalazi se u prilogu 6.

COST-BENEFIT ANALIZA

U nastavku su nabrojani troškovi i benefiti poslovanja na stranom tržištu. Ocjene pojedinih elemenata potrebno je temeljiti na prethodnom istraživanju odabranog tržišta i analizi unutarnjih snaga poduzeća. Potrebno je svaki element ocijeniti ocjenom od 1 do 10 (gdje broj 1 označava izuzetno nizak trošak/benefit poslovanja poduzeća na stranim tržištima, a broj 10 izuzetno visok trošak/benefit poslovanja poduzeća na stranim tržištima).

TROŠKOVI		BENEFITI	
Financijski rizici	Vjerojatnost gubitka sredstava.	Iskorištavanje novih tržišta u razvoju	Iskorištavanje novih profitabilnih tržišta
Sigurnosni rizici	Nesigurno okruženje zemlje domaćina.	Ekspanzija poslovanja	Kreiranje novih tržišta na kojima poduzeće posluje.
Ekonomski rizici	Nestabilna ekonomija zemlje domaćina.	Zaštita poduzeća od tržišnih ciklusa	Širenje mogućih usmjerenja poslovanja kroz tržišta u različitim stadijima tržišnih ciklusa.
Politički rizici	Nestabilna vlada zemlje domaćina.	Kompetitivna prednost	Rezultat specijalističnih znanja i tehnoloških prednosti.
Pravno okruženje zemlje domaćina	Pravni okvir ne pogoduje stranim poduzećima.	Geografska ekspanzija	Diversifikacija smanjuje određene rizike.
Operativni rizici, barijere	Politika zemlje domaćina koja otežava ulazak stranog poduzeća na domaće tržište.	Kompetitivna uporaba resursa	Efektivna uporaba resursa.
Porezni rizici	Porezni sustav ne pogoduje stranim poduzećima.	Prestizj	Prepoznatljivost na internacionalnom tržištu.

IZRAČUNAJ

povratak

nastavak

Slika 8 Programsko sučelje - Cost-benefit analiza

2.5.5 Odabir način ulaska

O odabiru načina ulaska na inozemno tržište odlučuje rukovodstvo kompanije, a strateške opcije ulaska mogu biti: izravni ili neizravni izvoz, licenciranje, strateško zajedničko ulaganje te izravno inozemno ulaganje. Navedene su opcije detaljnije razrađene u potpoglavlju 5.2. Prije samog odabira opcije izlaska na inozemno tržište, prikupljaju se podaci o karakteristikama potencijalnih tržišta za koje se kompanije mogu poslužiti postojećim teorijskim okvirima internacionalizacije poslovanja kao što su SD model, TCA model, OLI

model, OC model, model procesa odlučivanja i ostali. Svaki od modela se bazira na teoriji da su pojedine varijable nekog tržišta ključne pri donošenju odluke o stupanju te o načinu stupanja na inozemno tržište. Modeli su detaljnije objašnjeni u 3. poglavlju. Na osnovu predloženih varijabli, vrši se kvantifikacija značaja pojedinih kriterija odabira te zatim model u konačnici predlaže najoptimalniju metodu izlaska na inozemno tržište. Ako vrednovanjem zaključimo da karakteristike tržišta odgovaraju vlastitim sposobnostima kompanije, krećemo u pripremu za stupanje na inozemnom tržištu.

Kako je način ulaska vrlo kompleksan aspekt modela internacionalizacije poslovanja te ovisi o brojnim faktorima, predloženo je korištenje postojećeg multiteoretskog okvira za odabir načina ulaska. Okvir su razvili Malhotra, Agarwal i Ulgado (2003), a riječ je o teoretskom okviru koji prepoznaje ograničenja prethodno spomenute IPLC teorije te predstavlja brojne fundamentalne promjene IPLC teorije. Nadalje, teoretski okvir preuzima brojne teorijske faktore iz gore spomenutih teorija načina ulaska na inozemno tržište. Ovakav pristup rezultira u teoretskom okviru koji integrira više teorija internacionalizacije i teorija načina ulaska na inozemno tržište te na taj način stvara jednu detaljnu, komplementarnu cjelinu. U pogledu vremenske komponente ulaska neke usluge ili proizvoda na tržište, ovaj teoretski okvir zadržava 3 osnovne faze preuzete iz IPLC teorije, a one su: novi proizvod/usluga, vrijeme zrelosti te standardizacija. Spomenute se faze sagledava na alternativan način koji uključuje elemente teorije imperfekcije tržišta, elemente RA teorije, TCA teorije, teorije strateškog ponašanja, OLI teorije te network teorije. S obzirom na recentnu dinamiku globalne ekonomije, IPLC teorija se doima zastarjelom, poglavito zbog činjenice da ova teorija percipira isključiva kompanije SAD-a kao kompanije koje postavljanje tržišne norme i standarde, te kompanije koje uživaju relativnu tržišnu prednost u ranim fazama IPLC teorije. Prema multiteoretskom okviru se povećava opseg IPLC teoretskog okvira u vidu da i ostale razvijene zemlje, zemlje u razvoju i zemlje regionalnih trgovačkih blokova mogu postavljati tržišne norme i standarde. Multiteoretski okvir također u obzir uzima i ulogu ugovornih sporazuma poput licenciranja i franšiza koje su bile nedostatak kod IPLC teorije. Kao još jednu nadogradnju, multiteoretski okvir navodi postojanje devijacija u odnosu na IPLC vremenski zavisani put razvoja. Krajnji rezultat multiteoretskog okvira ogleda se u formiranju faktora koji utječu na odabir načina ulaska na neko tržište. Faktori su predstavljeni u nastavku, a označeni su slovom F.

Faza novog proizvoda/usluge

F₁: Firma inovator u fazi novog proizvoda/usluge može potjecati iz razvijene zemlje, iz zemlje u razvoju ili iz zemlje trgovačkog bloka

F₂ : U fazi novog proizvoda/ usluge, firma inovator se primarno fokusira na marketing na svom domaćem tržištu (može uključivati trgovački blok); internacionalni marketing je minimalan ili nepostojeći.

Faza zrelosti

F₃: U fazi zrelosti, izvoz u stranu zemlju ili trgovački blok je primaran način ulaska na inozemno tržište. Kako bi bila uspješna u izvozu, inovatorska MNC (multinational corporation-multinacionalna tvrtka) mora najmanje posjedovati vlasničke i internalizacijske prednosti u odnosu na svoje konkurente.

F₄: U fazi zrelosti, proizvođači iz stranih zemalja ili trgovačkih blokova započinju tržišno natjecanje s firmi inovatora na svojim domaćim tržištima.

F₅: U fazi zrelosti, firma inovator na inozemnom tržištu nailazi na pojačani protekcionizam dizajniran da pomogne domaćim firmama na tome tržištu.

Faza standardizacije

F₆: U fazi standardizacije, proizvođači iz drugih zemalja (razvijenih ili zemalja u razvoju te trgovačkih blokova) započinju tržišno natjecanje s firmom inovatorom na drugim svjetskim tržištima i konačno se natječu na tržištu zemlje porijekla firme inovatora.

F₇: Ugovorni sporazumi se kao način ulaska na inozemno tržište pojavljuju primarno u ranim fazama standardizacije. Kako bi MNC bila uspješna u korištenju ugovornih sporazuma, mora minimalno posjedovati vlasničke prednosti u odnosu na svoju konkurenciju.

F₈: Kao način ulaska na inozemno tržište, FDI se primarno javlja u kasnim fazama standardizacije. Prvo u formi zajedničkog strateškog ulaganja, a zatim u formi direktnog ulaganja sa 100% vlasništvom. Kako bi MNC bila uspješna u FDI-u, firma inovator mora posjedovati prednosti vlasništva, prednosti internalizacije te prednosti lokacije u odnosu na svoje konkurente.

Tržišni faktori:

F₉: Što je veći stupanj rizika neke zemlje u pogledu inozemnog ulaganja, to je veća vjerojatnost da će izvoz ili ugovorni sporazum biti odabrani prije nego FDI kao način ulaska na inozemno tržište.

F₁₀: Što je stupanj rizika lokacije veći, to je veća vjerojatnost da će izvoz ili ugovorni sporazum biti odabrani prije nego FDI kao način ulaska na inozemno tržište.

F₁₁: Što je veći rizik potražnje, to je veća vjerojatnost da će se kompanija u ranoj fazi standardizacije prije odabrati izvoz nego ugovorni sporazum ili FDI kao oblik izlaska na inozemno tržište.

F₁₂: Što je veći rizik od konkurencije, to je veća vjerojatnost da će kompanija u ranoj (kasnoj) fazi standardizacije prije odabrati izvoz ili strateško partnerstvo nego sporazumni ugovor ili FDI u potpunom vlasništvu kao oblik izlaska na inozemno tržište.

Globalni strateški faktori:

F₁₃: Što je kompaniji važnija globalna sinergija, to je veća vjerojatnost da će kompanija u fazi zrelosti ili u fazi rane standardizacije odabrati FDI kao oblik izlaska na inozemno tržište.

F₁₄: Što je kompaniji važnija globalna motivacija kao strategija, to je veća vjerojatnost da će kompanija u fazi zrelosti ili standardizacije odabrati FDI u potpunom vlasništvu kao oblik izlaska na inozemno tržište.

F₁₅: Što je kompaniji važnija koncentracija na globalno tržište, to je veća vjerojatnost da će kompanija u fazi zrelosti ili u fazi rane standardizacije odabrati FDI u potpunom vlasništvu kao oblik izlaska na inozemno tržište.

Transakcijski troškovi:

F₁₆: Što kompanija ima veću vrijednost specifičnog know-how-a, to je veća vjerojatnost da će kompanija u fazi novog proizvoda ili u fazi zrelosti, prije odabrati FDI u potpunom vlasništvu kao oblik izlaska na inozemno tržište.

F₁₇: Što je know-how kompanije **prešutniji**, to je veća vjerojatnost da će kompanija u fazi novog proizvoda ili u fazi zrelosti prije odabrati FDI u potpunom vlasništvu kao oblik izlaska na inozemno tržište.

F₁₈: Što je vremenska specifičnosti veća te što je specifičnost znanja manja, to je veća vjerojatnost da će kompanija u fazi novog proizvoda prije odabrati sporazumni ugovor kao oblik izlaska na inozemno tržište.

F₁₉: Ako kompanija ima zadovoljavajuću količinu resursa, prilikom odlučivanja za FDI, kompanija preferira greenfield operaciju povrh spajanja kompanija ili akvizicija.

F₂₀: Ako kompanija odluči iznaći na tržište koje je manje razvijeno od domaćeg tržišta, prilikom odlučivanja za FDI, kompanija preferira greenfield operaciju povrh spajanja kompanija ili akvizicija.

F₂₁: Ako kompanija odluči iznaći na tržište koje je razvijenije od njenog domaćeg tržišta, prilikom odlučivanja za FDI, kompanija preferira spajanja kompanija ili akviziciju povrh greenfield operacije.

Čimbenici koji rezultiraju odlukama neke vlade:

F₂₂: Ako vlada neke zemlje, na čije tržište planira izaći kompanija, postroži regulativu koja se odnosi na inozemno vlasništvo, veća je vjerojatnost da će kompanija odabrati sporazumni ugovor ili joint venture oblik FDI-a nego primjerice FDI u potpunome vlasništvu kao model izlaska na inozemno tržište. Navedeno se najčešće događa u fazi kasne standardizacije.

F₂₃: Ako vlada neke zemlje, na čije tržište planira izaći kompanija, postroži regulativu koja se odnosi na trgovanje veća je vjerojatnost da će kompanija odabrati sporazumni ugovor ili FDI nego izvoz kao model izlaska na inozemno tržište. Navedeno se najčešće događa u fazi zrelosti.

F₂₄: Ako vlada neke zemlje, na čije tržište planira izaći kompanija, postroži regulativu koja se odnosi na strane investicije, veća je vjerojatnost da će kompanija odabrati izvoz kao model izlaska u fazi standardizacije (Malhotra, Agarwal i Ulgado, 2003).

2.5.5.1 Programsko sučelje – odabir načina ulaska na inozemno tržište

Odabir načina ulaska na inozemno tržište se u sklopu računalne aplikacije sastoji od 3 programska sučelja:

- Izbor vrste poduzeća
- Upitnik
- Opis načina izlaska

Programsko sučelje za izbor vrste poduzeća prikazano je na slici 9. Budući da su građevinski projekti izuzetno složeni te da imaju puno različitih sudionika, napravljena je distinkcija između sljedećih vrsta poduzeća:

- Proizvodno poduzeće
- Projektantsko poduzeće
- Izvođačko poduzeće
- Poduzeće za stručni nadzor

IZBOR VRSTE PODUZEĆA

Nakon provedenih analiza, slijedi odabir vrste poduzeća i ispunjavanje upitnika pomoću kojeg će se sugerirati najprikladniji način izlaska na inozemno tržište. Bez obzira na rezultat upitnika, poduzeće u konačnici može saznati više o svakom načinu izlaska na inozemno tržište.

PROIZVODNO PODUZEĆE

PROJEKTANTSKO PODUZEĆE

IZVOĐAČKO PODUZEĆE

PODUZEĆE ZA STRUČNI NADZOR

povratak

Slika 9 Programsko sučelje - Izbor vrste poduzeća

Pritiskom na jednu od opcija dolazi se do programskog sučelja s upitnikom prikazanom na slici 10. Korisnik svaku od tvrdnji treba označiti sa „DA“ ili „NE“ te nakon odabira pritisnuti gumb „IZRAČUNAJ“. Bez obzira na vrstu poduzeća odabranog na programskom sučelju za izbor vrste poslovanja, korisnik se susreće sa istim setom pitanja. Razlika se očituje u mogućim rezultatima. Temeljem teoretske podloge objašene u poglavlju 3, svaki odgovor na pitanje nosi 1 ili 0 bodova za svaki pojedini način izlaska na inozemno tržište. Ovisno o vrsti poduzeća, varira mogući rezultat analize upitnika. Proizvodno poduzeće ima sve opcije izlaska na inozemno tržište (neizravni i izravni izvoz, licenciranje, strateško zajedničko ulaganje i izravno strano ulaganje). Projektantska i izvođačka poduzeća inozemnom tržištu mogu pristupiti izravnim izvovom, strateškim zajedničkim ulaganjem ili izravnim stranim ulaganjem. Poduzeće za stručni nadzor ima najmanje opcija izlaska te je mu se rješavanjem upitnika nude dvije opcije: izravni izvoz i strateško zajedničko ulaganje. Rezultat analize upitnika prikazat će se na zaslonu nakon odgovora na sve tvrdnje. Odgovarajući programski kod pomoću kojeg se provodi analiza upitnika nalazi se u prilogu 7.

PITANJA ZA IZVOĐAČKO PODUZEĆE

Obavezno u svakom redu označiti DA ili NE.

Jeste li malo ili srednje poduzeće?	<input type="checkbox"/> DA	<input type="checkbox"/> NE
Imate li iskustva u izvozu roba ili međunarodnom poslovanju?	<input type="checkbox"/> DA	<input type="checkbox"/> NE
Postoje li u inozemstvu bolji uvjeti i niži troškovi proizvodnje?	<input type="checkbox"/> DA	<input type="checkbox"/> NE
Posjedujete li know-how?	<input type="checkbox"/> DA	<input type="checkbox"/> NE
Je li Vaš proizvod dosegnuo fazu zrelosti?	<input type="checkbox"/> DA	<input type="checkbox"/> NE
Posjedujete li tehnološka znanja koja želite zadržati za sebe?	<input type="checkbox"/> DA	<input type="checkbox"/> NE
Želite li postići ekonomiju obujma?	<input type="checkbox"/> DA	<input type="checkbox"/> NE
Postoji li težnja za jakom integracijom na inozmenom tržištu?	<input type="checkbox"/> DA	<input type="checkbox"/> NE
Postoji li visoka razina rizika na inozemnom tržištu?	<input type="checkbox"/> DA	<input type="checkbox"/> NE
Poznajete li željeno inozemno tržište?	<input type="checkbox"/> DA	<input type="checkbox"/> NE
Postoji li jaka konkurencija na željenom inozemnom tržištu?	<input type="checkbox"/> DA	<input type="checkbox"/> NE
Postoji li veliki stupanj rizika na inozemnom tržištu u pogledu inozemnog ulaganja?	<input type="checkbox"/> DA	<input type="checkbox"/> NE
Postoji li rizik lokacije u pogledu inozemnog ulaganja?	<input type="checkbox"/> DA	<input type="checkbox"/> NE
Je li odabrano inozemno tržište razvijenije od domaćeg tržišta?	<input type="checkbox"/> DA	<input type="checkbox"/> NE

IZRAČUNAJ

Preporučeni način izlaska na strano tržište je:

povratak

nastavak

Slika 10 Programsko sučelje - Upitnik

Pritiskom na gumb „povratak“, računalna aplikacija se vraća na programsko sučelje izbora vrste poduzeća prikazano na slici 9. Pritiskom gumba „nastavak“ dolazi se do posljednjeg programskog sučelja prikazanog na slici 11 gdje se nalazi opis mogućih opcija izlazaka na inozemno tržište kako bi poduzeće, neovisno o rezultatu dobivenom putem upitnika, moglo saznati nešto više o svim opcijama koje mu se pružaju.

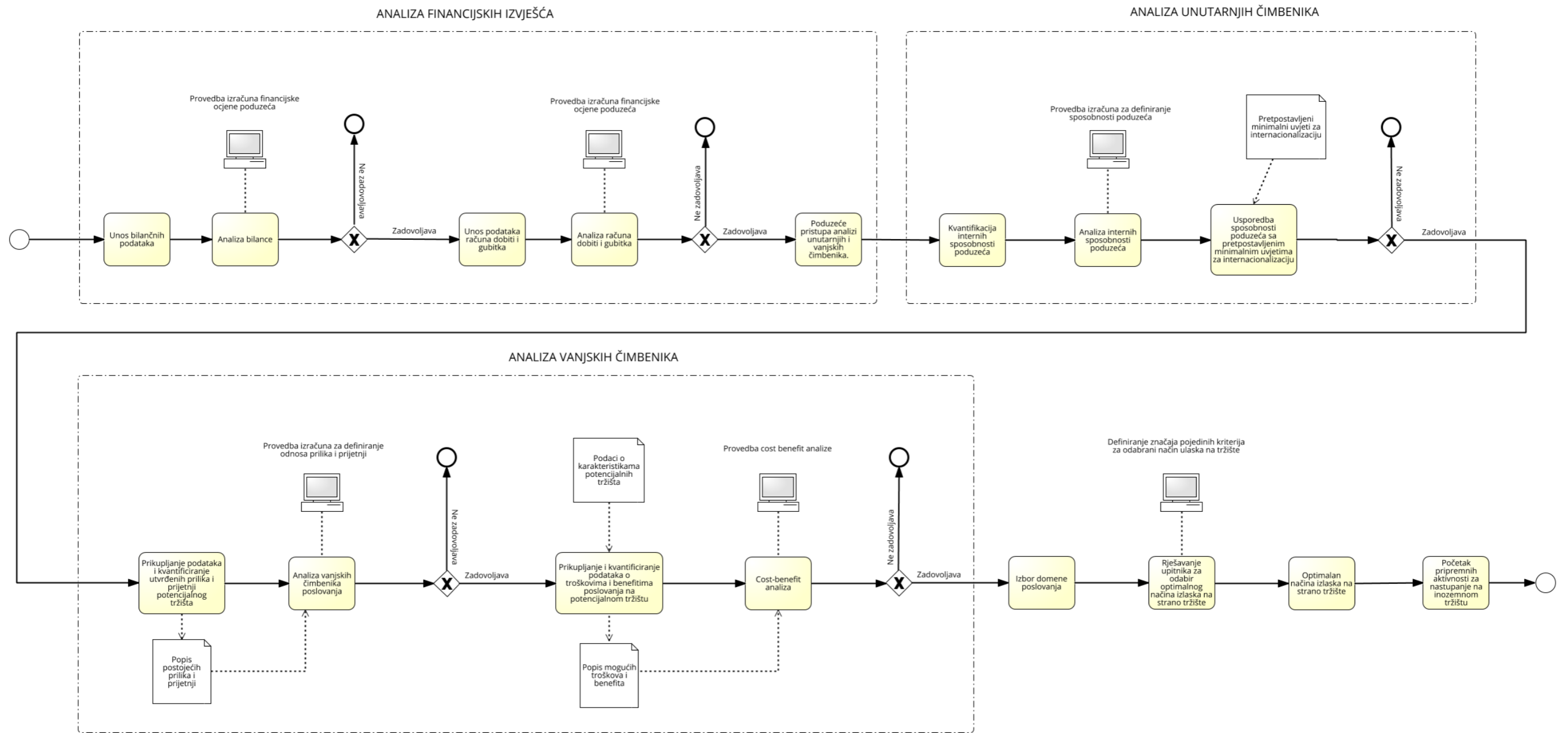
NAČINI IZLASKA NA INOZEMNO TRŽIŠTE	
<p>Izravni izvoz</p> <p>podrazumijeva prodaju dobara ili usluga na nekom inozemnom tržištu pomoću distributivnih kanala. Uobičajeni modeli izravnog izvoza podrazumijevaju osnivanje predstavništva ili podružnica iako je izravan izvoz imanentan proizvodnim poduzećima, strategiju mogu primijeniti i izvođačka poduzeća.</p>	<p>Licenciranje</p> <p>Ugovorom o licenci se nekom poduzeću na inozemnom tržištu ustupa pravo uporabe patenta, tehnološkog znanja, iskustva, modela ili uzorka koje se obvezuje to platiti ili kroz određeno vrijeme plaćati određenu nadoknadu. Poduzeće koje ustupa licencu ima mogućnost 'ponovno prodati' proizvod koji je opravdao postojanje i dosegnuo fazu zrelosti.</p>
<p>Neizravni izvoz</p> <p>Kod neizravnog izvoza postoje dvije mogućnosti: 1. proizvođač svoju robu namijenjenu izvozu prodaje domaćem specijaliziranom vanjskotrgovskom poduzeću koje tu robu prodaje na inozemnom tržištu 2. izvoz je povjeren specijaliziranom vanjskotrgovskom posredniku koji naplaćuje dogovorenu proviziju</p>	<p>Strateško zajedničko ulaganje</p> <p>podrazumijeva osnivanje poduzeća koje je u vlasništvu dva ili više neovisnih poduzeća s ciljem provođenja poduhvata kojeg spomenuta poduzeća ne bi mogla samostalno ostvariti.</p>
<p>Izravno inozemno ulaganje</p> <p>predstavlja alternativu strateškom zajedničkom ulaganju kada poduzeća samostalno ulaze na strana tržišta. Podrazumijeva osnivanje vlastitih podružnica te se to može postići na dva načina: 1. brownfield - kupnja postojećih poduzeća 2. greenfield - osnivanje novih poduzeća</p>	
<p>povratak</p>	

Slika 11 Programsko sučelje - Načini izlaska na inozemna tržišta

2.5.6 Grafički prikaz Modela odabira optimalnog tržišta za internacionalizaciju poslovanja

Model odabira optimalnog tržišta za internacionalizaciju poslovanja je na slici 12 prikazan pomoću BPMN standarda. BPMN (engl. *Business Process Model and Notation*) je vodeći standard u okviru poslovnih procesa i jezika za modeliranje tijeka rada. (Chinosi i Trombetta, 2011)

Sve prethodno definirane cjeline Modela su pomoću BPMN standarda prikazane kroz niz aktivnosti koje su povezane uzročno posljedičnim vezama, a tiču se aktivnosti korištenja Modela od strane zainteresiranog poduzeća te proračuna koje računalna aplikacija vrši u pozadini.



Slika 12 Model odabira optimalnog načina izlaska na inozemno tržište

2.6 Validacija modela

Kako bi se potvrdio teoretski okvir modela koji je nastao kao rezultat ovog rada, te kako bi se prezentirao digitalni format (računalna aplikacija) modela, provedena je validacija modela u praksi. Validacija je provedena kroz polustrukturirane intervju s osobama koje posjeduju iskustvo i ekspertizu poslovanja na inozemnom tržištu. Pitanja koja su korištena prilikom intervju nalaze se u prilogu 1. Riječ je o inženjerima s dugogodišnjim iskustvom i ostvarenim postignućima u poslovanju na inozemnom tržištu u sektoru građevinarstva.

Prvi intervju je održan 14.06.2021. s gospodinom Mirkom Habijancem dipl.ing.građ., predsjednikom uprave jednog od najvećih hrvatskih izvođačkih poduzeća Radnik d.d.. Nakon uvodne riječi o samom radu te nakon prezentacije predmetnog modela, održana je rasprava u kojoj je gospodin Habijanec izložio svoja iskustva s područja inozemnog poslovanja te je kroz raspravu potvrdio brojne pretpostavke i faktore za odabir tržišta našeg modela. Naime, Radnik d.d. je dugi niz godina prisutan na njemačkom tržištu gdje ima svoju podružnicu te se bavi izvođenjem grubih građevinskih radova. Daljnjom raspravom s gospodinom Habijancem spoznato je što je prema njegovom iskustvu bilo potrebno da se Radnik d.d. otisne na njemačko tržište. Neke od pretpostavki su bile obuhvaćene predmetnim modelom što govori u prilog tome da se model zaista može koristiti u praksi. Ljudski potencijali i njihovo znanje predstavljaju najveću vrijednost što je u suglasju s pretpostavkama modela. Nadalje je poveden razgovor o eventualnim rizicima koji se odražavaju na dodatne troškove poslovanja te o benefitima poslovanja na inozemnom tržištu. Kao najveći rizik je identificirano nepoznavanje tržišta te cijena, a benefit prijenos i implementacija tehnologije u matičnoj zemlji. Navedeni rizici i benefiti su u suglasju s onima koji su obuhvaćeni modelom. Na posljetku je gospodin Habijanec ustvrdio kako je model dobro koncipiran te da ima mogućnost primjene u praksi. Model je, u okviru ovog intervju, validiran na način da je gospodin Habijanec svojim kritičkim osvrtom odobrio i potvrdio varijable koje se u okviru našeg modela koriste za odabir optimalnog tržišta za internacionalizaciju poslovanja. U sklopu intervju je prezentirana i računalna inačica modela te je gospodin Habijanec potvrdio mogućnost korištenja aplikacije kao pomagala pri odabiru optimalnog tržišta za internacionalizaciju poslovanja.

Drugi intervju je održan 15.06.2021. s gospodinom mr.sc. Marselom Friedlom dipl.ing.građ., direktorom DIV GROUP Ltd. te sa zamjenikom direktora, gospodinom Slavenom Lovrićem. Intervju je započeo prezentacijom modela s paralelnim prikazom računalne aplikacije. U

ovom je slučaju rasprava provedena nakon prezentacije svakog od 5 dijelova modela. Stručnjaci su nakon svakog dijela prezentacije iznijela svoja iskustva te su komentirali teoretske pretpostavke našeg modela. Oba su stručnjaka prethodno bila zaposlena u Konstruktor inženjeringu d.d. te su imali priliku raditi na 25 inozemnih tržišta što predstavlja iznimno iskustvo poslovanja na inozemnim tržištima. Daljnjom se raspravom utvrdilo kako predmetni model zaista ima mogućnost primjene u praksi kao pomoć pri donošenju odluke izlaska na inozemno tržište te su se obojica složila kako je teoretski koncept dobar i detaljan. Stečena su vrijedna saznanja kako se model može unaprijediti. Naime, izlazak kompanije na inozemno tržište ne bi trebao biti financiran sredstvima projekta kojeg kompanija provodi u matičnoj zemlji, već bi ta financijska sredstva trebala biti potpuno nezavisna. Nadalje, vrlo važan aspekt koji se može implementirati je spremnost banaka na financiranje poduhvata izlaska na inozemno tržište te spremnost države da prati poduzeće na inozemnom tržištu kroz političku podršku. Također je utvrđeno da u internacionalnim kompanijama osim uprave, veliku težinu prilikom donošenja odluke ima odjel za evaluaciju rizika te zapravo on nakon procjene rizika daje odobrenje za provedbu nekog poduhvata. U pogledu poduzeća na hrvatskom tržištu, autori su informirani da vrlo malo kompanija provodi postupke planiranja (engl. *planning*) i kontrole (engl. *controlling*) koji su nužni uvjeti za stvaranje mogućnosti uspješnog i kontinuiranog poslovanja, a još manji broj poduzeća provodi postupak izvještavanja (engl. *reporting*) koji je također jedan od ključnih postupaka za praćenje uspješnosti poslovanja. Tijekom prezentacije se nakon svakog tematskog dijela održala rasprava pri čemu su stručnjaci potvrdili varijable koje se u okviru našeg modela koriste za odabir optimalnog tržišta za internacionalizaciju poslovanja. Nakon prezentacije računalne aplikacije, stručnjaci su izrazili mišljenje kako je predmetni model dobar te da se zaista može koristiti kao pomagalo pri odabiru optimalnog tržišta za internacionalizaciju poslovanja čime je isti pozitivno validiran.

3 Rasprava

Razvojem računalne aplikacije modela je potvrđena hipoteza i ispunjen je cilj ovog rada, odnosno potvrđeno je da moguće je kreirati i usustaviti model odabira optimalnog izlaska građevinskog poduzeća na inozemno tržište. Nadalje, kako bi se uopće izradio model, kako teoretski tako i digitalna inačica, bilo je potrebno na temelju dostupne literature formirati niz parametara na temelju kojih će model donositi optimalna rješenja za nekog korisnika. Time je potvrđena pomoćna hipoteza, odnosno postojanje niza parametara kojima se može vrednovati uspješnost izlaska poduzeća na inozemno tržište. Kako bi se potvrdila hipoteza i pomoćna hipoteza ovog rada, provedena je validacija modela. Koristeći polustrukturirane intervju s osobama koje posjeduju iskustvo i ekspertizu poslovanja na inozemnom tržištu, dokazane su teoretske pretpostavke, a kasnije i sam model koji ima legitimnu mogućnost korištenja u građevinskoj praksi. Odabrani parametri su od strane ispitanih stručnjaka ocjenjeni kao dobri i vrlo detaljni te je time potvrđen odabrani teoretski okvir korišten za izradu samog modela. Osim afirmacije, dobiveni su i prijedlozi kojima bi se uporabljivost i primjenjivost modela dovela na još višu razinu. Riječ je o prijedlozima koje su iznijeli ispitanici nakon osvrta na postojeće parametre. Tako je gospodin Habijanec istaknuo da bi težinska vrijednost prijetnji vezana za gubitak zaposlenika mogla biti i veća. Stručnjaci iz DIV GROUP-a su istaknuli kako je važno da kompanija inozemni poduhvat financira sredstvima koja su potpuno neovisna o financijskim sredstvima drugih poduhvata ili projekata. Zatim su istaknuli važnost banaka, odnosno njihovu spremnost da financiraju poduhvat nekog poduzeća prilikom izlaska na inozemno tržište te također spremnost države da poduzeću pruži političku podršku prilikom nastupa na nekom tržištu.

4 Zaključci

Globalizacija je u 21. stoljeću potakla i ubrzala razvoj tehnologije, industrija i tržišta. Kako bi mogla opstati, poduzeća moraju prilagoditi vlastito poslovanje uvjetima tržišta koji su podložni konstantnim promjenama. Izlazak na strana tržišta stoga predstavlja realnu poslovnu opciju svim poduzećima.

Odluka za izlazak na inozemno tržište mora biti temeljenija na detaljnoj analizi svih čimbenika, faktora, rizika i potencijalnih dobiti koje utječu na poduzeće. Potrebno je sagledati vlastito poduzeće i njegove mogućnosti i kapacitete za izlazak na strana tržišta. Analiza ciljanog tržišta mora obuhvaćati analizu faktora privlačnosti tržišta što čine analize prilika, prijetnji troškova i benefita poslovanja na inozemnim tržištima. Uz navedene analize, sam izlazak također igra veliku ulogu u uspješnosti internacionalizacije poslovanja. Postoji više načina i opcija izlaska na tržište na čiji izbor utječu strateški čimbenici, čimbenici okruženja, transakcijski čimbenici i razni sociokulturni čimbenici. Tek prikupljanjem svih navedenih podataka može se donijeti poslovna odluka o internacionalizaciji poslovanja poduzeća.

Nakon što je dan teoretski pregled svih aspekata odluke koje treba analizirati, predstavljen je Model koji može pripomoći u donošenju te odluke. Prolaskom kroz Model valoriziraju se navedeni faktori koji ukazuju na konačnu poslovnu odluku. Model predstavlja sumu svih teorijskih pretpostavki ovog rada te ih svojom koncepcijom čini dostupnima za praktičnu primjenu u pojedinim kompanijama na suvremenom tržištu. Važno je naglasiti kako je Model moguće unaprijediti te razvijati u kontekstu hrvatskog graditeljstva odnosno postojeće međunarodne politike.

Postavljena hipoteza je potvrđena te je postignut cilj izrade funkcionalnog i primjenjivog modela odabira optimalnog načina izlaska građevinskog poduzeća na inozemno tržište.

Istraživanjem je ostvaren znanstveni i stručni doprinos. Znanstveni doprinos istraživanja se očituje u razvoju sustavnog seta analiza potrebnih za donošenje poslovne odluke o internacionalizaciji poslovanja na koji se nadovezuje i set smjernica za pomoć pri odabiru optimalnog načina izlaska poduzeća na inozemno tržište. Stručni doprinos istraživanja je razvoj računalne aplikacije koja omogućuje praktičnu i jednostavnu primjenu teoretskog modela te koja je validirana od strane iskusnih stručnjaka kao koristan pomoćni alat prilikom donošenja važnih poslovnih odluka.

Poslovna odluka izlaska na inozemno tržište, ukoliko je ispravno donesena, može uvelike pomoći razvoju poduzeća i proširenju njegova poslovanja. Neupitno je da ta odluka sa sobom nosi veliku odgovornost te shodno tome velike posljedice stoga je važno odluci pristupiti savjesno i analitički pri čemu ovaj rad služi kao usmjerenje za cjelokupni proces.

5 Zahvale

Prvenstveno se želimo zahvaliti mentorima prof. dr. sc. Ivici Završkom i dr. sc. Mateju Mihiću koji su bili izvor velikog znanja te bez čijeg vodstva predmetni rad ne bi bio isti. Nadalje, naše su zahvale usmjerene i prema stručnjacima iz prakse koji su nesebično izdvojili vrijeme te validirali naš rad: Mirku Habijanecu iz Radnik d.d. te Marselu Friedlu i Slavenu Lovriću iz DIV Grupe.

Popis literature

- (2020) 'Financial Risk and its types: Financial Risk Manager (FRM) Training', *Simplilearn*, [Online]. Dostupno: <https://www.simplilearn.com/financial-risk-and-its-types-article> (Pristupljeno: 19. prosinca 2020.)
- Alilović, M., (2016) *Analiza financijskih izvještaja građevinskih poduzeća*. Završni rad. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
- Andriјanić I. (2001) *Vanjska trgovina*, Zagreb, Mikrorad.
- Arditi, D., and Gutierrez, A. E. (1991) "Performance of US contractors in foreign markets." *Constr. Manage. Econom.*, vol.9., br.5., str. 431–449.
- Artemenko, D. A., Aguzarova, L.A., Aguzarova, F.S., Porollo, E.V. (2017) 'Causes of Tax Risks and Ways to Reduce Them', *European Research Studies Journal*, vol. 20, br. 3B, str. 453-459.
- Ashley, D. B. i Bonner, J. J. (1987) 'Political Risks in International Construction', *Journal of Construction Engineering and Management*, vol. 113, br 3, str 447-466.
- Avelini Holjevac, I., (1994) 'Analiza financijskog izvješća o poslovanju hotelskog poduzeća', *Računovodstvo i financije*, str.161-176.
- Bolfek B., Stanić M., Tokić M., (2011) 'Struktura bilance kao pokazatelj lošeg poslovanja', *Oeconomica Jadertina*. vol.1., br.1., str.76-87.
- Bolfek, B., Stanić, M., Knežević, S. (2012) 'Vertikalna i horizontalna analiza poslovanja poduzeća', *Ekonomski vjesnik, Ekonomski Vjesnik / Econviews : Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues*, vol. XXV, br.1, str. 146-167.
- Chan, E. H. W. i Tse, R. Y. C. (2003) 'Cultural Considerations in International Construction Contracts', *Journal of construction engineering and management*, vol. 129., br. 4., str. 375-381.
- Chinosi, M. i Trombetta, A. (2012) 'BPMN: An introduction to the standard', *Computer standards & Interfaces*, vol. 34., br.1., str. 124-134.

- Decker, R. i Zhao, X. (2004) 'Choice of Foreign Market Entry Mode', *International Journal of Business and Economics, School of Management Development*, vol. 3, br. 3, str. 181-200.
- Dečman, N., (2012) 'Financijski izvještaji kao podloga za ocjenu sigurnosti i uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj', *Ekonomski pregled*, vol. 63, br. 7-8., str. 446-467.
- Dyckman T. R., Dukes R. E., Davis C. J., (1992) *Intermediate Accounting*, Irwin, str. 197.
- EUR-Lex, pristupljeno 29.11.2020.
- Gibson, C. H. (2011). *Financial Statement Analysis*, 12. izdanje, Kanada: South-Western, Cengage Learning.
- Gulin, D. i Orsag, S., (1994) 'Analiza financijskih izvještaja', *Računovodstvo i financije*, str. 19-98.
- Gunhan, S. i Arditi, D. (2005) Factors affecting international construction', *Journal of construction engineering and management*, vol. 131, br. 3, str. 273-282.
- Hollensen S. (2008): *Essentials of global marketing*.
- Jain, S. C. (1996) *International marketing management*, South Western College Press, Cincinnati.
- Ježovita, A. i Žager, L. (2014) 'Ocjena zaduženosti poduzeća pokazateljima profitabilnosti', *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, godina 12., br.1., str.1-22.
- Kangari, R., and Lucas, C. L. (1997) *Managing international operations: A guide for engineers, architects, and construction managers*, American Society of Civil Engineers, New York.
- Katuša, I., (2019) *Utjecaj implementacije Usali metode na računovodstvene informacije i pokazatelje likvidnosti*. Diplomski rad. Split: Sveučilište Splitu, Ekonomski fakultet.
- Kolaković, M. (2018) '*Strateški pristup izlasku poduzetnika na međunarodno tržište*', *Zbornik sveučilišta Libertas*, vol. 3, br. 3, str. 107-123.
- Markin, A., (2012) 'Financijski pokazatelji – pokazatelji likvidnosti', *Profitiraj.hr*, [Online]. Dostupno: <https://profitiraj.hr/financijski-pokazatelji-pokazatelji-likvidnosti/> (Pristupljeno: 24. travnja 2021.).

- Matić B. (2004): *Međunarodno poslovanje*, Zagreb, Sinergija.
- Meldrum, D. H. (2000) 'Country Risk and Foreign Direct Investment', *Business Economics*, vol. 35, br. 1
- Mesarić, P., (2009) 'Temeljni pokazatelji analize financijskih izvještaja', Financijski klub, [Online]. Dostupno: <http://finance.hr/wp-content/uploads/2009/11/mp14112010.pdf> (Pristupljeno: 23. travnja 2021.).
- Miller, R. R. (2000) *Doing business in newly privatized markets*, Quorum Books, Westport, Conn
- Neo, R.B. (1976) *International construction contracting*, Bowker Publishing, Essex.
- Ofori, G. (2000) '*Globalization and construction industry development: research opportunities*', *Construction Management and Economics*, br. 18, str. 257-262.
- Palepu, K. G., Healy, P. M., Bernard, V. L., & Peek, E. (2007). Business Analysis and Valuation: IFRS Edition - Test and Cases. *The International Journal of Accounting*, vol.43., br.4., str.472-474.
- Pheng, L. S. (1996) *Theory and practice of construction export marketing*, Ashgate Publishing Company, Burlington.
- Quak, S. K. (1991) *Marketing abroad: Competitive strategies and market niches for the Singapore construction industry*, Pacific Trade Press Pte Ltd., Singapur.
- Raftery, J., Pasadilla, B., Chiang, Y.H., Hui, E.C.M. i Tang, B.S. (1998) 'Globalization and construction industry development: implications of recent developments in the construction sectors in Asia', *Construction Management and Economics*, br.16, str. 729–737.
- Ramcharran, H. (1998) 'Obstacles and opportunities in international engineering services', *Journal of Management in Engineering*, br.14, vol. 5, str. 38–47.
- Saaty, T. L. (1984) *The Analytic Hierarchy Process: Decision Making in Complex Environments*. Avenhaus R., Huber R.K. *Quantitative Assessment in Arms Control*. Springer, Boston, MA.
- Seymour, H. (1987) *The multinational construction industry*, Croom Helm Ltd., New York.

- Šarlija, N., (2009) *Financijska analiza*, Presentacije iz kolegija Analiza poslovanja poduzeća, na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu.
- Vidučić, Lj., (2008) *Financijski menadžement*, 6. izdanje, Zagreb: RRIF – plus.
- Vučemilović, V., (2015), Predavanje Financijska analiza – financijski pokazatelji na Fakultet menažmenta u turizmu i informatici u Virovitici.
- Vujević, K. i Balen, M., (2006) 'Pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzeća pomorskoga prometa', *Pomorstvo: Scientific Journal of Maritime Research*, vol. 20, br.2., str.33-45.
- Ye, K., Lu, W. i Jiang, W. (2009) '*Concentration in the international construction market*', *Construction Management and Economics*, br. 27, str. 1197-1207.
- Žager, K., Sačer, I. M., Sever, S., Žager, L., (2008): *Analiza financijskih izvještaja*, 2. dopunjeno izdanje, Zagreb: Masmedia.
- Žager L., (1994) 'Primjer analize financijskih izvještaja u proizvodnom poduzeću', *Računovodstvo i financije*, str.119-141.

Sažetak

Autori: Lucija Buinac, Karlo Ivančić i Doris Jakulj

RAZVOJ MODELA ODABIRA OPTIMALNOG NAČINA IZLASKA GRAĐEVINSKOG PODUZEĆA NA INOZEMNO TRŽIŠTE I PRATEĆE RAČUNALNE APLIKACIJE KAO ALATA ZA POTPORU U ODLUČIVANJU

Za mnoge građevinske tvrtke izlazak na inozemna tržišta je dio strategije osiguranja kontinuiranog rasta. Izlazak na inozemna tržišta sa sobom nosi određene preduvjete koje poduzeće mora ispuniti. Prije same procjene izlaska na inozemno tržište, potrebno je napraviti detaljnu analizu snage, potencijala i stupnja spremnosti vlastitog poduzeća na međunarodne operacije. Potrebno je sakupiti niz informacija o ciljanom tržištu, koje mogu utjecati na poslovni pothvat, i na temelju njih donijeti optimalnu poslovnu odluku. Napravljen je model koji sustavno prolazi kroz financijsku analizu poslovanja poduzeća, analizu unutarnjih i vanjskih čimbenika poslovanja, cost-benefit analizu te u konačnici sugerira najprikladniji način pristupanja inozemnom tržištu uzimajući u obzir vrstu poduzeća, njegove ciljeve i njegov proizvod, odnosno uslugu. Model je obrađen teoretski te je realiziran kroz izradu računalne aplikacije čime se ostvaruje njegova praktična primjena u poslovnom svijetu i približava tema ovog rada stvarnim građevinskim poduzećima.

Ključne riječi: internacionalizacija poslovanja, inozemno tržište, građevinska industrija, način izlaska, analiza unutarnjih i vanjskih čimbenika poslovanja

Summary

Authors: Lucija Buinac, Karlo Ivančić and Doris Jakulj

DEVELOPMENT OF A MODEL FOR OPTIMUM BUSINESS INTERNATIONALIZATION PROCEDURE FOR CONSTRUCTION COMPANIES AND ACCOMPANYING SOFTWARE AS A DECISION-MAKING SUPPORTING TOOL

For numerous construction companies, branching out to foreign markets is a way of ensuring continuous growth of the company. Entering foreign markets includes certain prerequisites which companies have to meet. Before evaluating ways of entering a foreign market, a company should conduct an analysis of their strengths and potentials. It is also necessary to collect information about the targeted foreign market that can affect planned business endeavour and should be used as a source for optimal decision-making. A model was created that systematically conducts financial analysis, analysis of company strengths and potential, analysis of opportunities and threats in international markets, cost-benefit analysis and suggests the optimal way of approaching the foreign market keeping in mind company's core business, goals and product. The model is explained theoretically and is carried out through a computer software which allows the use of the model in a real business environment.

Keywords: international business, international markets, construction industry, ways of entering a foreign market, analysis of opportunities and threats

Prilozi

Prilog 1 Pitanja za validaciju modela

Prilog 2 *Source code* – Analiza bilance

Prilog 3 *Source code* – Račun dobiti i gubitka

Prilog 4 *Source code* – Analiza unutarnjih čimbenika

Prilog 5 *Source code* – Analiza vanjskih čimbenika

Prilog 6 *Source code* – Cost-benefit analiza

Prilog 7 *Source code* – Pitanja za izvođačko poduzeće

Prilog 1

Pitanja za validaciju modela

Model odabira optimalnog tržišta za internacionalizaciju poslovanja

Model odabira optimalnog tržišta za internacionalizaciju poslovanja građevinskih poduzeća se sastoji od pet cjelina koje su u nastavku elaborirane redom kako slijedi:

1. korak – **Financijska analiza poduzeća:** provodi se na osnovu strukture bilance i računa dobiti i gubitka poduzeća iz tekuće i prethodne, odnosno bazne godine putem horizontalne i vertikalne analize te analize financijskih pokazatelja.
2. korak – **Unutarnja analiza poduzeća:** provodi se na osnovu vrednovanja internih sposobnosti poduzeća. Faktori interne sposobnosti poduzeća su kvantificirani kroz 10 pokazatelja od kojih svaki ima dodijeljenu težinsku vrijednost. Zbir težinskih vrijednosti svih deset faktora iznosi 100. Poduzeće vrednuje svaki faktor s ocjenama od 1 do 10. Najveći mogući ostvareni broj bodova je (težinske vrijednosti x ocjena = broj bodova) $100 \times 10 = 1000$ bodova. Kriterij zadovoljenja interne sposobnosti iznosi 501 bod.
3. korak – **Analiza vanjskih čimbenika:** provodi se na osnovu vrednovanja prilika i prijetnji prilikom izlaska na inozemno tržište. Prilike i prijetnje su kvantificirane kroz pokazatelje kojima su dodijeljene težinske vrijednosti. Slično prethodnom koraku, poduzeće vrednuje pokazatelje prilika i prijetnji ocjenama od 1 do 10. Ukoliko je produkt težinskih vrijednosti i ocjena prilika veći od produkta prijetnji, zadovoljen je kriterij analize vanjskih čimbenika.
4. Korak – **Cost benefit analiza:** provodi se na osnovu vrednovanja troškova koji proizlaze iz različitih rizika na nekom inozemnom tržištu i benefita prilikom izlaska na neko inozemno tržište. Troškovi i benefiti su kvantificirani kao i prilike i prijetnje, dakle kroz pokazatelje, u ovome slučaju troškova i benefita, ocjenama od 1 do 10. Ako je produkt težinskih vrijednosti i ocjena benefita veći od produkta troškova, zadovoljen je kriteriji cost-benefit analize.
5. Korak – **Specifična pitanja:** na samom početku poduzeće odabire domenu svog djelovanja koja može biti: proizvodno poduzeće, izvođačko poduzeće, projektantsko poduzeće ili poduzeće za stručni nadzor. Sukladno odabiru, model postavlja pitanja na koja je moguće odgovoriti s „da“ ili „ne“. Na osnovu ponuđenih odgovora, Model predlaže način izlaska na inozemno tržište te nudi kratki opis predloženog.

Pitanja

1. Pred Vama se nalaze prethodno spomenute težinske vrijednosti identificiranih faktora internih sposobnosti, prilika, prijetnji, troškova i benefita u Tablicama 1., 2., 3., 4. i 5. Biste li Vi navedene vrednovali na sličan način ili postoje argumenti za reviziju, odnosno poboljšanje istih?

Tablica 1. Faktori interne sposobnosti poduzeća

Interna sposobnost poduzeća		
Varijabla	Opis	Težinska vrijednost
Reference	Uspješno izvršeni prethodni projekti.	23,80
Specijalistička znanja	Kompetitivna prednost u tehnološkom ili stručnom kontekstu.	19,40
Sposobnost upravljanja projektima	Sposobnost izvršenja projekata u predviđenom vremenu, unutar budžeta te zadovoljavajući standarde kvalitete.	16,90
Internacionalna umreženost	Veze u inozemnim državama.	13,00
Tehnološka prednost	Znanje i ekspertiza za tehnološko sofisticirane projekte.	11,50
Financijska snaga	Sposobnost upravljanja i/ili povećanja iznosa financiranja.	8,10
Oprema, materijal i radna snaga	Sposobnost angažiranja resursa.	7,30

Tablica 2. Prilike na inozemnom tržištu

Prilike na inozemnom tržištu		
Varijabla	Opis	Težinska vrijednost
Povećana dugoročna profitabilnost	Efekti različitih tržišta na dugoročnu profitabilnost.	28,70
Mogućnost isplaćivanja dividendi	Dugoročna profitabilnost razultira u maksimalizaciji dividendi.	19,20
Globalizacija i otvorenost tržišta	Globalizacija dovodi do novih poslovnih prilika.	16,40
Proširenje poslovanja	Nove vrste građevinskih tržišta.	10,90
Internacionalni sporazumi	Stvaranje novih mogućnosti uz pomoć internacionalnih sporazuma.	9,60
Privatizacija	Privatizacija stvara nove poslovne prilike.	8,90
Mogućnost primjene novih tehnologija	Korištenje novih tehnologija kao kompetitivne prednosti.	6,30

Tablica 3. Prijetnje na inozemnom tržištu

Prijetnje na inozemnom tržištu		
Varijabla	Opis	Težinska vrijednost
Gubitak ključnih zaposlenika	Gubitak iskusnih i cijenjenih zaposlenika.	24,60
Nedostatak financijskih sredstava	Nemogućnost uravnoteženja financijskih resursa s potrebama projekta.	19,10
Inflacija i fluktuacija valuta	Visok ili nagli prirast inflacije.	13,30
Povećanje kamatne stope	Visoka ili nestabilna stopa.	12,80
Strani konkurenti u zemlji domaćina	Konkurencija.	11,90
Kulturološke razlike	Nerazumijevanje poslovnih praksi u zemlji domaćina.	9,30
Mito u zemlji domaćina	Etička problematika.	9,00

Tablica 4. Troškovi poslovanja izazvani rizicima na inozemnim tržištima

Troškovi poslovanja izazvani rizicima na inozemnim tržištima		
Varijabla	Opis	Težinska vrijednost
Financijski rizici	Vjerojatnost gubitka sredstava.	32,70
Sigurnosni rizici	Ne sigurno okruženje zemlje domaćina.	25,00
Ekonomski rizici	Nestabilna ekonomija zemlje domaćina.	14,50
Politički rizici	Nestabilna vlada zemlje domaćina.	8,40
Pravno okruženje zemlje domaćina	Pravni okvir ne pogoduje inozemnim poduzećima.	6,80
Operativni rizici, barijere	Politika zemlje domaćina koja otežava ulazak inozemnog poduzeća na domaće tržište.	6,70
Porezni rizici	Porezni sustav ne pogoduje inozemnim poduzećima.	5,90

Tablica 5. Benefiti poslovanja na inozemnim tržištima

Benefiti poslovanja na inozemnim tržištima		
Varijabla	Opis	Težinska vrijednost
Iskorištavanje novih tržišta u razvoju	Iskorištavanje novih profitabilnih tržišta.	24,30
Ekspanzija poslovanja	Kreiranje novih tržišta na kojima poduzeće posluje.	18,70
Zaštita poduzeća od tržišnih ciklusa	Širenje mogućih usmjerenja poslovanja kroz tržišta u različitim stadijima tržišnih ciklusa.	16,10
Kompetitivna prednost	Rezultat specijalističnih znanja i tehnoloških prednosti.	14,10
Geografska ekspanzija	Diversifikacija smanjuje određene rizike.	12,40
Kompetitivna uporaba resursa	Efektivna uporaba resursa.	11,20
Prestiž	Prepoznatljivost na internacionalnom tržištu.	3,20

2. Na koji način poduzeća u praksi procjenjuju sposobnost za izlazak na inozemno tržište?
3. Postoje li uvriježeni pokazatelji poslovanja poduzeća koji osiguravaju uspješan izlazak na inozemno tržište?
4. Koliki udio u uspješnosti poslovanja na inozemnom tržištu čine zaposlenici poduzeća?
5. Što predstavlja najveći rizik poslovanja izvan matične države?

Prilog 2

Source code – Analiza bilance


```

public partial class Aktiva : Window
{
    public Aktiva()
    {
        InitializeComponent();
    }

    private void PreviousWindowUvod_Click(object sender, RoutedEventArgs e)
    {
        Uvod objUvod = new Uvod();
        this.Visibility = Visibility.Hidden;
        objUvod.Show();
    }

    private void NextWindowRDiG_Click(object sender, RoutedEventArgs e)
    {
        RDiG objRDiG = new RDiG();
        this.Visibility = Visibility.Hidden;
        objRDiG.Show();
    }

    private void IzracunAktiva_Click(object sender, RoutedEventArgs e)
    {
        if (!string.IsNullOrWhiteSpace(aAA.Text) &&
            double.TryParse(aAA.Text, out double aAABr) &&
            !string.IsNullOrWhiteSpace(aAB.Text) &&
            double.TryParse(aAB.Text, out double aABBr) &&
            !string.IsNullOrWhiteSpace(aAC.Text) &&
            double.TryParse(aAC.Text, out double aACBr) &&
            !string.IsNullOrWhiteSpace(aAD.Text) &&
            double.TryParse(aAD.Text, out double aADBBr) &&
            !string.IsNullOrWhiteSpace(aAE.Text) &&
            double.TryParse(aAE.Text, out double aAEBBr) &&
            !string.IsNullOrWhiteSpace(aAF.Text) &&
            double.TryParse(aAF.Text, out double aAFBr) &&
            !string.IsNullOrWhiteSpace(aAG.Text) &&
            double.TryParse(aAG.Text, out double aAGBr) &&
            !string.IsNullOrWhiteSpace(bAA.Text) &&
            double.TryParse(bAA.Text, out double bAABr) &&
            !string.IsNullOrWhiteSpace(bAB.Text) &&
            double.TryParse(bAB.Text, out double bABBr) &&
            !string.IsNullOrWhiteSpace(bAC.Text) &&
            double.TryParse(bAC.Text, out double bACBr) &&
            !string.IsNullOrWhiteSpace(bAD.Text) &&
            double.TryParse(bAD.Text, out double bADBBr) &&
            !string.IsNullOrWhiteSpace(bAE.Text) &&
            double.TryParse(bAE.Text, out double bAEBBr) &&
            !string.IsNullOrWhiteSpace(bAF.Text) &&
            double.TryParse(bAF.Text, out double bAFBr) &&
            !string.IsNullOrWhiteSpace(bAG.Text) &&
            double.TryParse(bAG.Text, out double bAGBr) &&
            !string.IsNullOrWhiteSpace(aPA.Text) &&
            double.TryParse(aPA.Text, out double aPABr) &&
            !string.IsNullOrWhiteSpace(aPB.Text) &&
            double.TryParse(aPB.Text, out double aPBBr) &&
            !string.IsNullOrWhiteSpace(aPC.Text) &&
            double.TryParse(aPC.Text, out double aPCBr) &&
            !string.IsNullOrWhiteSpace(aPD.Text) &&
            double.TryParse(aPD.Text, out double aPDBr) &&
            !string.IsNullOrWhiteSpace(aPE.Text) &&
            double.TryParse(aPE.Text, out double aPEBr) &&

```

```

!string.IsNullOrEmpty(aPF.Text) &&
double.TryParse(aPF.Text, out double aPFBr) &&
!string.IsNullOrEmpty(aPG.Text) &&
double.TryParse(aPG.Text, out double aPGBr) &&
!string.IsNullOrEmpty(bPA.Text) &&
double.TryParse(bPA.Text, out double bPABr) &&
!string.IsNullOrEmpty(bPB.Text) &&
double.TryParse(bPB.Text, out double bPBBr) &&
!string.IsNullOrEmpty(bPC.Text) &&
double.TryParse(bPC.Text, out double bPCBr) &&
!string.IsNullOrEmpty(bPD.Text) &&
double.TryParse(bPD.Text, out double bPDBr) &&
!string.IsNullOrEmpty(bPE.Text) &&
double.TryParse(bPE.Text, out double bPEBr) &&
!string.IsNullOrEmpty(bPF.Text) &&
double.TryParse(bPF.Text, out double bPFBr) &&
!string.IsNullOrEmpty(bPG.Text) &&
double.TryParse(bPG.Text, out double bPGBr))
{
    double aktiva = 0;

    if (bACBr > aACBr && bPDBr > aPDBr)
    {
        aktiva = aktiva + 1;
    }

    if (bAFBr > aAFBr)
    {
        aktiva = aktiva + 1;
    }

    if (bAFBr > aAFBr && bPABr > aPABr)
    {
        aktiva = aktiva + 1;
    }

    if ((bACBr - bPDBr) > 1)
    {
        aktiva = aktiva + 1;
    }

    if ((bACBr / bPDBr) >= 2)
    {
        aktiva = aktiva + 1;
    }

    if ((bPABr + bPCBr) / bABBr > 1)
    {
        aktiva = aktiva + 1;
    }

    if (bABBr / (bPABr + bPCBr) < 1)
    {
        aktiva = aktiva + 1;
    }

    if (bPABr > aPABr)
    {
        aktiva = aktiva + 1;
    }

    if (bPFBr > aPFBr)

```

```

    {
        aktiva = aktiva + 1;
    }

    if (bAFBr > aAFBr && bPABr > aPABr)
    {
        aktiva = aktiva + 1;
    }

    if ((bACBr - bPDBr) > 1)
    {
        aktiva = aktiva + 1;
    }

    if ((bACBr / bPDBr) >= 2)
    {
        aktiva = aktiva + 1;
    }

    if (bABBr / (bPABr + bPCBr) < 1)
    {
        aktiva = aktiva + 1;
    }

    if (aktiva > 7)
        RezultatAktiva.Content = "Financijski pokazatelji su
ZADOVOLJAVAJUĆI.";
    else
        RezultatAktiva.Content = "Financijski pokazatelji su
NEZADOVOLJAVAJUĆI.";
    }

}

}

```

Prilog 3

Source code – Račun dobiti i gubitka

```

public partial class RDiG : Window
{
    public RDiG()
    {
        InitializeComponent();
    }

    private void PreviousWindowAktiva_Click(object sender, RoutedEventArgs e)
    {
        Aktiva objAktiva = new Aktiva();
        this.Visibility = Visibility.Hidden;
        objAktiva.Show();
    }

    private void NextWindowInterniFaktori_Click(object sender, RoutedEventArgs e)
    {
        InterniFaktori objInterniFaktori = new InterniFaktori();
        this.Visibility = Visibility.Hidden;
        objInterniFaktori.Show();
    }

    private void IzracunRDiG_Click(object sender, RoutedEventArgs e)
    {
        if (!string.IsNullOrEmpty(aRI.Text) &&
            double.TryParse(aRI.Text, out double aRIBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(aRII.Text) &&
            double.TryParse(aRII.Text, out double aRIIBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(aRIII.Text) &&
            double.TryParse(aRIII.Text, out double aRIIIBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(aRIV.Text) &&
            double.TryParse(aRIV.Text, out double aRIVBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(aRV.Text) &&
            double.TryParse(aRV.Text, out double aRVBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(aRVI.Text) &&
            double.TryParse(aRVI.Text, out double aRVIIBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(aRVII.Text) &&
            double.TryParse(aRVII.Text, out double aRVIIIBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(aRVIII.Text) &&
            double.TryParse(aRVIII.Text, out double aRVIIIBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(aRIX.Text) &&
            double.TryParse(aRIX.Text, out double aRIXBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(aRX.Text) &&
            double.TryParse(aRX.Text, out double aRXBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(aRXI.Text) &&
            double.TryParse(aRXI.Text, out double aRXIBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(aRXII.Text) &&
            double.TryParse(aRXII.Text, out double aRXIIBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(aRXIII.Text) &&
            double.TryParse(aRXIII.Text, out double aRXIIIBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(bRI.Text) &&
            double.TryParse(bRI.Text, out double bRIBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(bRII.Text) &&
            double.TryParse(bRII.Text, out double bRIIBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(bRIII.Text) &&
            double.TryParse(bRIII.Text, out double bRIIIBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(bRIV.Text) &&
            double.TryParse(bRIV.Text, out double bRIVBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(bRV.Text) &&
            double.TryParse(bRV.Text, out double bRVBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(bRVI.Text) &&

```

```

double.TryParse(bRVI.Text, out double bRVIBr) &&
!string.IsNullOrEmpty(bRVII.Text) &&
double.TryParse(bRVII.Text, out double bRVIIIBr) &&
!string.IsNullOrEmpty(bRVIII.Text) &&
double.TryParse(bRVIII.Text, out double bRVIIIBr) &&
!string.IsNullOrEmpty(bRIX.Text) &&
double.TryParse(bRIX.Text, out double bRIXBr) &&
!string.IsNullOrEmpty(bRX.Text) &&
double.TryParse(bRX.Text, out double bRXBr) &&
!string.IsNullOrEmpty(bRXI.Text) &&
double.TryParse(bRXI.Text, out double bRXIBr) &&
!string.IsNullOrEmpty(bRXII.Text) &&
double.TryParse(bRXII.Text, out double bRXIIBr) &&
!string.IsNullOrEmpty(bRXIII.Text) &&
double.TryParse(bRXIII.Text, out double bRXIIIBr))
{
double cRIBr = bRIBr - aRIBr;
double cRIXBr = bRIXBr - aRIXBr;
double cRXBr = bRXBr - aRXBr;
double cRXIBr = bRXIBr - aRXIBr;
double eRIBr = (aRIBr / aRIXBr) * 100;
double eRIIBr = (aRIIBr / aRIXBr) * 100;
double eRXBr = (aRXBr / aRIXBr) * 100;
double eRXIBr = (aRXIBr / aRIXBr) * 100;
double fRIBr = (bRIBr / bRIXBr) * 100;
double fRIIBr = (bRIIBr / bRIXBr) * 100;
double fRXBr = (bRXBr / bRIXBr) * 100;
double fRXIBr = (bRXIBr / bRIXBr) * 100;

double RDIG = 0;

if (cRIBr > 0)
{
RDIG = RDIG + 1;
}

if (cRIXBr > 0)
{
RDIG = RDIG + 1;
}

if (cRXBr < 0)
{
RDIG = RDIG + 1;
}

if (cRXIBr > 0)
{
RDIG = RDIG + 1;
}

if (bRIXBr > 0)
{
RDIG = RDIG + 1;
}

if (bRXBr < 0)
{
RDIG = RDIG + 1;
}

if (bRXIBr > 0)

```

```
    {
        RDiG = RDiG + 1;
    }

    if (eRIBr < fRIBr)
    {
        RDiG = RDiG + 1;
    }

    if (eRIIBr > fRIIBr)
    {
        RDiG = RDiG + 1;
    }

    if (eRXBr > fRXBr)
    {
        RDiG = RDiG + 1;
    }

    if (eRXIBr < fRXIBr)
    {
        RDiG = RDiG + 1;
    }

    if (RDiG > 5)
        RezultatRDiG.Content = "Financijski pokazatelji su
ZADOVOLJAVAJUĆI.";
    else
        RezultatRDiG.Content = "Financijski pokazatelji su
NEZADOVOLJAVAJUĆI.";
    }
}
```

Prilog 4

Source code – Analiza unutarnjih čimbenika


```

public partial class InterniFaktori : Window
{
    public InterniFaktori()
    {
        InitializeComponent();
    }

    private void PreviousWindowRDIG_Click(object sender, RoutedEventArgs e)
    {
        RDIG objRDIG = new RDIG();
        this.Visibility = Visibility.Hidden;
        objRDIG.Show();
    }

    private void NextWindowPrilike_Click(object sender, RoutedEventArgs e)
    {
        Prilike objPrilike = new Prilike();
        this.Visibility = Visibility.Hidden;
        objPrilike.Show();
    }

    private void IzracunInterniFaktori_Click(object sender, RoutedEventArgs e)
    {
        if (!string.IsNullOrEmpty(Reference.Text) &&
            double.TryParse(Reference.Text, out double ReferenceBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(SpecZnanja.Text) &&
            double.TryParse(SpecZnanja.Text, out double SpecZnanjaBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(UGP.Text) &&
            double.TryParse(UGP.Text, out double UGPBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(InterUmr.Text) &&
            double.TryParse(InterUmr.Text, out double InterUmrBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(TehPred.Text) &&
            double.TryParse(TehPred.Text, out double TehPredBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(FinSnaga.Text) &&
            double.TryParse(FinSnaga.Text, out double FinSnagaBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(Resursi.Text) &&
            double.TryParse(Resursi.Text, out double ResursiBr))
        {
            double interni = 23.8 * ReferenceBr + 19.4 * SpecZnanjaBr + 16.9 *
UGPBr + 13.0 * InterUmrBr + 11.5 * TehPredBr + 8.1 * FinSnagaBr + 7.3 * ResursiBr;

            if (interni > 351)
                RezultatInterniFaktori.Content = "Poduzeće IMA potrebne
sposobnosti.";
            else
                RezultatInterniFaktori.Content = "Poduzeće NEMA potrebne
sposobnosti.";
        }
    }
}

```

Prilog 5

Source code – Analiza vanjskih čimbenika

```

public partial class Prilike : Window
{
    public Prilike()
    {
        InitializeComponent();
    }

    private void PreviousWindowInterniFaktori_Click(object sender, RoutedEventArgs
e)
    {
        InterniFaktori objInterniFaktori = new InterniFaktori();
        this.Visibility = Visibility.Hidden;
        objInterniFaktori.Show();
    }

    private void NextWindowTroskovi_Click(object sender, RoutedEventArgs e)
    {
        Troskovi objTroskovi = new Troskovi();
        this.Visibility = Visibility.Hidden;
        objTroskovi.Show();
    }

    private void IzracunPrilike_Click(object sender, RoutedEventArgs e)
    {
        if (!string.IsNullOrEmpty(Profitabilnost.Text) &&
            double.TryParse(Profitabilnost.Text, out double ProfitabilnostBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(Dividende.Text) &&
            double.TryParse(Dividende.Text, out double DividendeBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(Globalizacija.Text) &&
            double.TryParse(Globalizacija.Text, out double GlobalizacijaBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(ProsPolsovanja.Text) &&
            double.TryParse(ProsPolsovanja.Text, out double ProsPoslovanjaBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(Sporazumi.Text) &&
            double.TryParse(Sporazumi.Text, out double SporazumiBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(Privatizacija.Text) &&
            double.TryParse(Privatizacija.Text, out double PrivatizacijaBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(NovaTehn.Text) &&
            double.TryParse(NovaTehn.Text, out double NovaTehBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(Zaposlenici.Text) &&
            double.TryParse(Zaposlenici.Text, out double ZaposleniciBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(FinanSredstva.Text) &&
            double.TryParse(FinanSredstva.Text, out double FinanSredstvaBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(Inflacija.Text) &&
            double.TryParse(Inflacija.Text, out double InflacijaBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(Kamate.Text) &&
            double.TryParse(Kamate.Text, out double KamateBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(Konkurenti.Text) &&
            double.TryParse(Konkurenti.Text, out double KonkurenitBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(Kultura.Text) &&
            double.TryParse(Kultura.Text, out double KulturaBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(Mito.Text) &&
            double.TryParse(Mito.Text, out double MitoBr))
        {
            double prilike = 28.7 * ProfitabilnostBr + 19.2 * DividendeBr + 16.4 *
GlobalizacijaBr + 10.9 * ProsPoslovanjaBr + 9.6 * SporazumiBr + 8.9 * PrivatizacijaBr
+ 6.3 * NovaTehBr
                                - 24.6 * ZaposleniciBr - 19.1 * FinanSredstvaBr - 13.3
* InflacijaBr - 12.8 * KamateBr - 11.9 * KonkurenitBr - 9.3 * KulturaBr - 9.0 *
MitoBr;

```

```
    if (prilike > 0)
        RezultatPrilike.Content = "PRILIKE su VEĆE od PRIJETNJI";
    else
        RezultatPrilike.Content = "PRILIKE su MANJE od PRIJETNJI";
    }
}
}
```

Prilog 6

Source code – Cost-benefit analiza

```

public partial class Troskovi : Window
{
    public Troskovi()
    {
        InitializeComponent();
    }

    private void PreviousWindowPrilike_Click(object sender, RoutedEventArgs e)
    {
        Prilike objPrilike = new Prilike();
        this.Visibility = Visibility.Hidden;
        objPrilike.Show();
    }

    private void NextWindowUsluga_Click(object sender, RoutedEventArgs e)
    {
        Usluga objUsluga = new Usluga();
        this.Visibility = Visibility.Hidden;
        objUsluga.Show();
    }

    private void IzracunTroskovi_Click(object sender, RoutedEventArgs e)
    {
        if (!string.IsNullOrEmpty(Financijski.Text) &&
double.TryParse(Financijski.Text, out double FinancijskiBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(Sigurnosni.Text) &&
double.TryParse(Sigurnosni.Text, out double SigurnosniBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(Ekonomski.Text) &&
double.TryParse(Ekonomski.Text, out double EkonomskiBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(Politicki.Text) &&
double.TryParse(Politicki.Text, out double PolitickiBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(Pravni.Text) &&
double.TryParse(Pravni.Text, out double PravniBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(Operativni.Text) &&
double.TryParse(Operativni.Text, out double OperativniBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(Porezni.Text) &&
double.TryParse(Porezni.Text, out double PorezniBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(NovaTrz.Text) &&
double.TryParse(NovaTrz.Text, out double NovaTrzBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(Ekspanzija.Text) &&
double.TryParse(Ekspanzija.Text, out double EkspanzijaBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(Ciklusi.Text) &&
double.TryParse(Ciklusi.Text, out double CiklusiBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(Kompetitivna.Text) &&
double.TryParse(Kompetitivna.Text, out double KompetitivnaBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(Geograf.Text) &&
double.TryParse(Geograf.Text, out double GeografBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(KompResursi.Text) &&
double.TryParse(KompResursi.Text, out double KompResursiBr) &&
            !string.IsNullOrEmpty(Prestiz.Text) &&
double.TryParse(Prestiz.Text, out double PrestizBr))
        {
            double troskovi = -32.7 * FinancijskiBr - 25.0 * SigurnosniBr - 14.5 *
EkonomskiBr - 8.4 * PolitickiBr - 6.8 * PravniBr - 6.7 * OperativniBr - 5.9 *
PorezniBr

```

```
        + 24.3 * NovaTrzBr + 18.7 * EkspanzijaBr + 16.1 *  
CiklusiBr + 14.1 * KompetitivnaBr + 12.4 * GeografBr + 11.2 * KompResursiBr + 3.2 *  
PrestizBr;
```

```
    if (troskovi > 0)  
        RezultatTroskovi.Content = "BENEFITI su VEĆI od TROŠKOVA";  
    else  
        RezultatTroskovi.Content = "BENEFITI su MANJI od TROŠKOVA";  
    }  
}  
  
}
```

Prilog 7

Source code – Pitanja za izvođačko poduzeće


```

public partial class Izvodac : Window
{
    public Izvodac()
    {
        InitializeComponent();
    }

    private void PreviousWindowUsluga_Click(object sender, RoutedEventArgs e)
    {
        Usluga objUsluga = new Usluga();
        this.Visibility = Visibility.Hidden;
        objUsluga.Show();
    }

    private void NextWindowOpisi_Click(object sender, RoutedEventArgs e)
    {
        Opisi objOpisi = new Opisi();
        this.Visibility = Visibility.Hidden;
        objOpisi.Show();
    }

    private void IzracunIzvodac_Click(object sender, RoutedEventArgs e)
    {
        double izravni = 0;
        double stratesko = 0;
        double strano = 0;

        if ((bool)Ne1.IsChecked)
        {
            izravni = izravni + 1;
            stratesko = stratesko + 1;
            strano = strano + 1;
        }

        if ((bool)Da2.IsChecked)
        {
            izravni = izravni + 1;
            stratesko = stratesko + 1;
            strano = strano + 1;
        }

        if ((bool)Ne2.IsChecked)
        {
            stratesko = stratesko + 1;
        }

        if ((bool)Da3.IsChecked)
        {
            stratesko = stratesko + 1;
            strano = strano + 1;
        }

        if ((bool)Ne3.IsChecked)
        {
            izravni = izravni + 1;
        }

        if ((bool)Da4.IsChecked)
        {
            izravni = izravni + 1;
            stratesko = stratesko + 1;
            strano = strano + 1;
        }
    }
}

```

```
}  
  
if ((bool)Da6.IsChecked)  
{  
    izravni = izravni + 1;  
    strano = strano + 1;  
}  
  
if ((bool)Da7.IsChecked)  
{  
    stratesko = stratesko + 1;  
    strano = strano + 1;  
}  
  
if ((bool)Da8.IsChecked)  
{  
    izravni = izravni + 1;  
}  
  
if ((bool)Ne8.IsChecked)  
{  
    stratesko = stratesko + 1;  
    strano = strano + 1;  
}  
  
if ((bool)Da9.IsChecked)  
{  
    izravni = izravni + 1;  
}  
  
if ((bool)Da10.IsChecked)  
{  
    strano = strano + 1;  
}  
  
if ((bool)Ne10.IsChecked)  
{  
    izravni = izravni + 1;  
    stratesko = stratesko + 1;  
}  
  
if ((bool)Da11.IsChecked)  
{  
    izravni = izravni + 1;  
}  
  
if ((bool)Ne11.IsChecked)  
{  
    stratesko = stratesko + 1;  
    strano = strano + 1;  
}  
  
if ((bool)Da12.IsChecked)  
{  
    izravni = izravni + 1;  
    stratesko = stratesko + 1;  
}  
  
if ((bool)Ne12.IsChecked)  
{  
    strano = strano + 1;  
}
```

```

if ((bool)Da13.IsChecked)
{
    izravni = izravni + 1;
    stratesko = stratesko + 1;
}

if ((bool)Ne13.IsChecked)
{
    strano = strano + 1;
}

if ((bool)Da14.IsChecked)
{
    stratesko = stratesko + 1;
}

if ((bool)Ne14.IsChecked)
{
    strano = strano + 1;
}

double izravniukupno = izravni / 11;
double strateskukupno = stratesko / 12;
double stranoukupno = strano / 12;

if (izravniukupno > strateskukupno &&
    izravniukupno > stranoukupno)
{
    RezultatIzvodac.Content = "IZRAVNI IZVOZ.";
}

if (strateskukupno > izravniukupno &&
    strateskukupno > stranoukupno)
{
    RezultatIzvodac.Content = "STRATEŠKO ZAJEDNIČKO ULAGANJE.";
}

if (stranoukupno > izravniukupno &&
    stranoukupno > strateskukupno)
{
    RezultatIzvodac.Content = "IZRAVNO STRANO ULAGANJE.";
}
}
}

```