



SVEUČILISTE U ZAGREBU
EKONOMSKI FAKULTET
ZAGREB – HRVATSKA



Vedrana Šimunić

**Odnos između poduzeća matice i lokalnih podružnica u
automobilskoj industriji**

**The relationship between a parent company and its
subsidiary in automotive industry**

Zagreb, 2014.

Ovaj rad izrađen je na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu pod vodstvom doc. dr. sc. Tomislava Hernausa i predan je na natječaj za dodjelu Rektorove nagrade u akademskoj godini 2013./2014.

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentoru doc. dr. sc. Tomislavu Hernalusu na strpljenju, nesebičnoj pomoći i vodstvu pri izradi ovog rada, kao i na znanju koje mi je prenio tijekom pisanja istog.

Najveće hvala mojoj obitelji na razumijevanju i moralnoj podršci.

Globalizacija i globalno poslovanje više nije stvar izbora, volje ili želje, ono je danas imperativ.

Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.

Sadržaj

1. UVOD	1
1.1. Predmet, ciljevi i hipoteze rada.....	1
1.2. Izvori i metode rada	2
1.3. Sadržaj i struktura rada	3
2. ORGANIZACIJA POSLOVNE GRUPE	4
2.1. Globalizacija	4
2.2. Čimbenici dizajniranja organizacije u međunarodnoj okolini.....	5
2.3. Stupanj razvoja međunarodnog poslovanja između matice i podružnice	7
2.4. Međunarodna poduzeća i oblici poslovanja.....	11
2.5. Poslovna grupa	18
3. SPECIFIČNOSTI AUTOMOBILSKE INDUSTRIJE	26
3.1. Općenito o automobilskoj industriji.....	26
3.2. Automobilska industrija u svijetu	29
3.3. Automobilska industrija u Republici Hrvatskoj	34
4. ANALIZA TRENUTNOG ORGANIZACIJSKOG RJEŠENJA RENAULTA.....	41
4.1. Čimbenici organizacijskog dizajna poslovne grupe Renault	41
4.2. Analiza poslovne grupe Renault	43
5. ANALIZA PODRUŽNICE RENAULT VIDAKOVIĆ	49
5.1. Podružnica Autodom Vidaković	49
5.2. Interno okruženje podružnice.....	50
5.3. Organizacijska struktura i kultura podružnice	57
5.4. Proizvod i usluga kao unutarnji čimbenik organizacije	59
5.5. Odnos između poduzeća matice i podružnice	62

6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ODNOSA IZMEĐU MATIČNOG PODUZEĆA I PODRUŽNICE	65
6.1. Metodologija istraživanja	65
6.2. Rezultati istraživanja	67
6.3. Diskusija rezultata istraživanja	76
6.4. Ograničenja istraživanja i smjernice za buduća istraživanja	77
7. ZAKLJUČAK.....	79
LITERATURA.....	81
SAŽETAK	87
SUMMARY	88
POPIS SLIKA.....	89
POPIS TABLICA	90
ŽIVOTOPIS.....	91
PRILOZI	92

1. UVOD

Globalizacija, kao složeni proces, trebala bi transformirati svijet i dovesti do jedne poželjne situacije za sve. Proces globalizacije, tj. slogan globalizacije lansirale su multinacionalne kompanije, a sam slogan osim što obuhvaća globalizaciju tržišta, svoje korijene nalazi u projektu modernizacije i stvaranja jednog racionalnog društva (Veselica, 2003: 31).

U vrijeme globalizacije, većina poduzeća odlučuje se na međunarodno poslovanje kako bi opstala na tržištu, ali i povećala svoje prihode. Ključ uspjeha poduzeća na međunarodnim tržištima je stvaranje kvalitetnog organizacijskog rješenja u globalnom hiperkonkurentskom i dinamičnom okruženju. Optimalna organizacija poslovanja omogućava bolje korištenje resursa, a samim time potiče izravna ulaganja diljem svijeta. Osnovna namjena poduzeća u tržišnoj ekonomiji putem globalne ekspanzije je stvaranje dodane vrijednosti širenjem tržišta, boljem pokrivanju troškova investiranja, kao i ostvarivanje ekonomije obujma na globalnom tržištu. Zbog toga poduzeća moraju kvalitetno i smisleno pristupiti procesu globalizacije, kako bi pronašli željeni modus operandi koji će im omogućiti ostvarivanje postavljenih ciljeva.

1.1. Predmet, ciljevi i hipoteze rada

Predmet ovog rada je utvrditi odnos između matičnog poduzeća i podružnice u automobilske industriji kako bi stvorili što veću konkurentsku prednost prilikom izlaska na nova tržišta. Kako se konkurencija povećava izlaskom na nova tržišta te „borba“ za opstanak i tržišni udio se zaoštrava, potrebno je povezati matično poduzeće i podružnice kao i omogućiti im optimalnu autonomiju.

U skladu s definiranim predmetom rada, njegovi osnovni ciljevi su: (1) analiza automobilske industrije, (2) utvrđivanje odnosa između matičnog poduzeća i podružnice i (3) istraživanje razlika u odnosu između matičnog poduzeća i podružnica u različitim poduzećima automobilske industrije.

Analiza automobilske industrije provodi se na tri razine: (1) analiza industrije u svijetu i u Republici Hrvatskoj, (2) analiza poslovne grupe u Republici Hrvatskoj i (3) analiza podružnice. Analizom automobilske industrije u svijetu i u Republici Hrvatskoj želi se naglasiti specifičnosti gospodarske grane, kao i istaknuti broj odnosno razina prisutne konkurencije. Analiza poslovne grupe temelji se na prenošenju konkurentskih prednosti na podružnice kao i prikaz veličine poslovne grupe u Republici Hrvatskoj. Konačno, analiza

podružnice predstavlja temeljni dio rada jer u sklopu nje je opisan sam odnos između matičnog poduzeća i podružnice.

Iz definiranih ciljeva rada proizlaze i hipoteze rada koje su slijedeće:

H_1 : Matično poduzeće ima visoki stupanj strateškog planiranja nad svojim podružnicama.

H_2 : Podružnice investiraju isključivo u skladu sa strategijom matičnog poduzeća.

Obje hipoteze testirat će se kvantitativnim istraživanjem putem anketnog upitnika kojeg su popunjavale matična poduzeća i podružnice različitih marki automobila u automobilskoj industriji.

1.2. Izvori i metode rada

Kako se rad sastoji od teorijskog i empirijskog dijela, korišteni su različiti izvori i metode prilikom pisanja rada. Za *teorijski dio rada* korištene su standardne metode sekundarnih istraživanja za stolom (engl. *desk research*) koji obuhvaća široki pregled stručne literature iz područja međunarodnog poslovanja i međunarodnih poduzeća. Samo prikupljanje literature i obrada podataka kao i pisanje rada trajalo je preko šest mjeseci, pri čemu su korištene različite baze podataka poput *Ebsco-a*, *Emerald-a*, *Blackwell-a*, *Hrčka* kao i korištenjem baze poslovnih slučajeva *The Case Center*. Određeni materijali prikupljeni su i putem Internet tražilice www.google.com.

Za potrebe izrade rada korišteni su znanstveni i stručni časopisi, domaće i strane publikacije, interni pravilnici, diplomski i magistarski radovi te doktorske disertacije domaćih i stranih autora. S obzirom na to da promatrano područje u Republici Hrvatskoj nije značajnije istraženo, korištena literatura pretežno je s engleskog govornog područja.

Empirijski dio rada odnosno utvrđivanje odnosa između matičnog poduzeća i podružnice temelji se na analizi poduzeća iz automobilske industrije u Republici Hrvatskoj. Za istraživanje empirijskog dijela rada korištena je kombinirana metodologija, odnosno najprije je provedeno kvalitativno, a zatim i kvantitativno istraživanje. Kvalitativno istraživanje metodom analize poslovnog slučaja obuhvatilo je dva poduzeća (matično poduzeće i podružnicu), u kojima je sa stručnjacima i visoko pozicioniranim zaposlenicima proveden intervju u svrhu detaljnog opisa odnosa između matičnog poduzeća i podružnice.

Kvantitativno istraživanje provedeno je putem anketnog upitnika koji je preuzet od autora Nøkkentved i Rosenø, preveden i prilagođen na hrvatski jezik. Upitnik se sastoji od tri ključne cjeline: (1) *utjecaj planiranja*, (2) *utjecaj kontrole* i (3) *ulaganje* u podružnice.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je strukturiran u sedam poglavlja. Svako poglavlje se dalje raščlanjuje na dva, tri, četiri ili pet potpoglavlja. Poglavlja su međusobno povezana i nadopunjuju se, ali mogu djelovati i kao zasebne cjeline. U *uvodnom poglavlju* navedeni su predmet i ciljevi rada, prezentirane su hipoteze i izvori odnosno metode rada. Također, ukratko je objašnjena i struktura rada zbog same preglednosti.

Drugo poglavlje temelji se na teorijskom pregledu organizacije poslovanja u globalnom okruženju. Na samom početku definirana je globalizacija koja je prekretnica za međunarodno poslovanje. Također su objašnjeni čimbenici dizajniranja organizacije u međunarodnoj okolini, ali i definirani stupnjevi razvoja međunarodnog poslovanja. Navedene su i objašnjene vrste međunarodnih poduzeća, a u sklopu poslovne grupe definirano je matično poduzeće i podružnica, kao i stupanj njezine autonomije. Na kraju su navedeni stilovi upravljanja matičnog poduzeća koji će biti ključni za empirijsko istraživanje.

Treće poglavlje temelji se na specifičnostima automobilske industrije. Na samom početku iznesene su općenite činjenice o automobilskoj industriji, nakon čega je provedena analiza automobilske industrije u svijetu i u Republici Hrvatskoj. U *četvrtom poglavlju* provedena je analiza poslovne grupe Renaulta te su navedeni i objašnjeni čimbenici organizacijskog dizajna poslovne grupe.

Peto poglavlje temelji se na analizi podružnice. Ona je provedena kroz interno okruženje podružnice. U sklopu ovog poglavlja objašnjena je i organizacijska struktura poduzeća kao i njezina kultura te je analiziran strateški proizvod Renaulta. Na samom kraju objašnjen je odnos između matičnog poduzeća i odabranih podružnica u Republici Hrvatskoj.

U sklopu *šestog poglavlja* provedeno je empirijsko istraživanje odnosa između matičnog poduzeća i podružnice, navedeni su rezultati istraživanja i ograničenja kao i smjernice za buduća istraživanja. *Sedmo poglavlje* predstavlja zaključak u kojem su iznesene osnovne spoznaje ovog rada.

2. ORGANIZACIJA POSLOVNE GRUPE

U vrijeme globalizacije poduzeća sve više žele proširiti svoje poslovanje izvan nacionalnih granica. Na taj način ona proširuju tržište na kojem djeluju, a sve s ciljem ostvarivanja većeg profita.

Kako bi uspješno ostvarili svoje ciljeve, poduzeća koja žele izaći izvan nacionalnih granica, moraju analizirati međunarodno okruženje kako bi odredili potencijale i probleme vezane za različita tržišta te odrediti najbolje strategije za poslovanje na istima (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008: 455).

U ovom poglavlju bit će riječi o globalizaciji koja je sve više prisutna u svijetu, zatim o čimbenicima organizacije u međunarodnoj okolini koji su od iznimne važnosti za poduzeća koja žele izaći na međunarodna tržišta. Nakon toga objašnjeno je međunarodno poslovanje i međunarodna poduzeća kao i razlozi njihova postojanja. Na samom kraju objašnjena je poslovna grupa koju sačinjavaju matično poduzeće i njezine podružnice, kao najčešći oblik organizacije poslovanja u međunarodnom okruženju.

2.1. Globalizacija

Svijet novog tisućljeća oblikuje globalizacija koja ga čini jedinstvenim sustavom, a svjetsko tržište postaje dostupno svima (Lončar, 2005: 91). Brisanjem teritorijalnih granica u poslovanju, poduzeća djeluju na međunarodnoj odnosno globalnoj razini u kojoj se konkurentska prednost jedne zemlje povezuje s prednošću u drugoj zemlji (Porter, 1986: 12), što je i bit globalizacije.

Poduzeća koja posluju na domaćem tržištu sve više se susreću s problemom nedostatnosti domaćeg tržišta zbog rasta i razvoja poslovnih aktivnosti (Previšić i Ozretić Došen, 1999: 427), zbog čega su primorana svoje poslovanje proširiti na globalnu razinu. Drugim riječima, poduzeća postaju međunarodna, ne zato što ona to žele, nego su prisiljena na internacionalizaciju kao jedinu mogućnost opstanka na tržištu. Zbog toga *Trudel* (2009: 149) ističe da međunarodno poslovanje postaje stvarnost, ne samo za velike organizacije, već sve češće i za manje organizacije koje, ako žele opstati, moraju svoje poslovanje proširiti na međunarodno tržište.

Globalizacija (engl. *globalization*) se može definirati s političkog, geografskog i kulturalnog stajališta, ali najčešće se ipak definira s ekonomskog. Tada globalizacija podrazumijeva međunarodnu integraciju dobara, tehnologije, rada i kapitala (Buble, 2009: 17) zbog čega ju mnogi doživljavaju kao strategijsko nastojanje da se cijeli svijet, ili neki njegovi dijelovi, tretiraju kao jedinstveno tržište.

Dicken (2007) smatra da postoje tri usko povezana čimbenika koja su ključna za oblikovanje moderne globalne ekonomije: (1) *međunarodna poduzeća*, kao primarni pokretači i oblikovatelji globalne ekonomije, (2) *države*, koje imaju ključni utjecaj na globalnu ekonomiju kroz kontinuirane napore reguliranja ekonomskih transakcija unutar i izvan svojih teritorijalnih granica te (3) *tehnologija*, kao temeljna snaga koja omogućava globalizaciju ekonomskih aktivnosti.

Zbog svega navedenoga, a ponajviše zbog širenja na nova tržišta kao i stvaranja konkurentske prednosti, globalizacija je postala prijeko potrebna za većinu poduzeća ukoliko ona žele opstati na tržištu. U današnje vrijeme, kada je borba za opstanak sve prisutnija, poduzeća shvaćaju da imaju više prilika za uspjeh ukoliko su otvorena za nova saznanja, ali i sklona riziku izlaska na nova tržišta. Kako globalizaciju mnogi smatraju pozitivnom zbog stvaranja dodatnih prihoda, mogućnošću rasta i globalnog uspjeha kao i traženja novih prilika, ona može imati i negativne posljedice. Te negativne posljedice mogu se izbjeći ili ublažiti ukoliko se procesu globalizacije pristupi ozbiljno, smišljeno i uz razrađenu strategiju, ali i jasnu viziju poduzeća.

2.2. Čimbenici dizajniranja organizacije u međunarodnoj okolini

Poslovno okruženje neprestano se i vrlo brzo mijenja, zbog čega su poduzeća primorana razmišljati unaprijed, kao i kreirati scenarije vjerojatnih ishoda u budućnosti (Vidović, 2013:12). Okruženje u kojem poduzeća posluju postaje sve dinamičnije, složenije, heterogenije i neizvjesno tako da njegov utjecaj na opstanak poduzeća ima ključnu ulogu (Vrdoljak Raguž, 2012: 382).

Poduzeća koja posluju na domaćem tržištu u ovom slučaju u većoj su prednosti jer se nose s relativno ograničenim nizom ekonomskih, kulturoloških i pravnih varijabli, dok poduzeća koja u znatnoj mjeri posluju izvan nacionalnih granica, svoje poslovanje temelje na vanjskim prilikama i prijetnjama koje utječu na njih. Drugim riječima, u međunarodnom poslovnom

okruženju promjene su značajnije jer je okolina još surovija zbog veće raznolikosti čimbenika koji ju oblikuju (Vidović, 2013: 12; Rahimić i Podrug, 2013: 114).

U međunarodnom poslovanju postoji nekoliko temeljnih dimenzija okoline, a to su: (1) *tehnološka*, (2) *ekonomska*, (3) *politička*, (4) *pravna* i (5) *kulturološka okolina* (Rahimić i Podrug, 2013: 114). *Conklin* (2011) ističe da se navedene dimenzije okoline u međunarodnom poslovanju znatno razlikuju među zemljama, pa posljedično tome, međunarodna poduzeća moraju prilagoditi svoje poslovanje zemljama u kojima posluju ukoliko žele geografski širiti svoje aktivnosti. U takvoj turbulentnoj i prilično složenoj okolini javlja se problem osiguranja dovoljnog broja pouzdanih informacija za donošenje odluka vezanih za međunarodno poslovanje.

Tehnološka okolina u znatnoj mjeri određuje poslovanje poduzeća, jer tehnologija, kao glavni pokretač globalizacije, važna je za izgradnju konkurentskih prednosti poduzeća. Tehnološku okolinu kao i sve ostale navedene čimbenike opće okoline, poduzeća moraju uzeti u obzir ukoliko se planiraju uključiti u međunarodno poslovanje ili su već aktivna na većem broju tržišta (Rahimić i Podrug, 2013: 115).

Ekonomski uvjeti odnose se na cjelokupnu gospodarsku situaciju i strukturu neke ekonomije. Ekonomski pokazatelji određuju uvjete poslovanja u nekoj nacionalnoj ekonomiji, a u njih se najčešće ubraja bruto društveni proizvod, stopa rasta bruto domaćeg proizvoda, BDP *per capita* i sl. Osim navedenih razmatraju se i stopa nezaposlenosti, fiskalna i monetarna politika, stopa inflacije, kamatne stope, ekonomske integracije itd. Ukupni ekonomski pokazatelji koriste se za analizu stupnja ekonomskog razvoja zemlje kao i za analizu veličine i karakteristika različitih inozemnih tržišta (Buble, 2009: 39-41).

Politički uvjeti opisuju političko stanje i političku stabilnost neke zemlje. Karakteristike političke okoline u prvom redu su određene političkim sustavom, političkom klimom i brojem političkih stranaka. Između političke okoline i međunarodnog poslovanja postoji naglašena međuovisnost pa je cilj menadžmenta što objektivnije procijeniti djelovanje političkih faktora, sagledati političku okolinu i analizirati njezin utjecaj na strategiju međunarodnog poduzeća. Poduzeća koja posluju na međunarodnom tržištu trebaju identificirati i utvrditi potencijalne izvore političkih rizika, a potom i stupanj svoje izloženosti. Na temelju prikupljenih informacija i podataka te načinjene kategorizacije zemalja prema stupnju političke nestabilnosti, poduzeće treba kreirati strategiju vlastitog nastupa na određenom inozemnom

tržištu, ovisno o tome u kojoj kategoriji se nalazi zemlja prema stupnju političke nestabilnosti (Rahimić i Podrug, 2013: 141-142).

Poslovnu klimu svake zemlje određuje zakonska regulativa i pravna sigurnost. *Zakonska regulativa* je vrlo promjenjiva i dinamična pojava što joj još više povećava značenje u međunarodnom poslovanju. Za međunarodni menadžment važna su četiri aspekta pravne okoline. U njih se ubraja: (1) nedostatak međunarodnoga poslovno-pravnog okvira, (2) različitost pravnih sustava, (3) trodimenzionalnost djelovanja prava i jurisdikcija i (4) rješavanje sporova (Buble, 2009: 47). Pravni uvjeti obuhvaćaju pravni sustav, pravo zemlje matičnog poduzeća i zemlje podružnice te međunarodno pravo.

U sklopu *kulturološke okoline* može se reći da organizacije koje su više međunarodno usmjerene, susreću se s više različitih tradicija, povijesti, religija i drugih kulturnih razlika kao i zaposlenika iz različitih dijelova svijeta. Tako poslovanje u međunarodnom okruženju mogu otežavati različiti običaji, vrijednosti, stavovi, navike, norme, moralna načela, odnos prema poslu, poklonima i točnosti, ali i demografski čimbenici, razina obrazovanja i religija. Iz svega navedenog proizlazi da se nikako ne smiju ignorirati kulturalne razlike, ako se želi uspješno poslovati i biti konkurentan na međunarodnim tržištima (Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, 2008: 457).

Ovim potpoglavljem, tj. Pestleovom analizom vanjskih čimbenika prikazana je složenost okoline poduzeća u međunarodnom poslovanju. Na taj način pruža se pregled vanjske situacije koja može imati utjecaj na industriju u globalu ili na poduzeća unutar promatrane industrije. Zbog toga, poduzeća moraju ozbiljno pristupiti navedenim vanjskim čimbenicima okoline kako bi na što jednostavniji i uspješniji način poslovali na međunarodnom tržištu, stvorili konkurentsku prednost kao poduzeće, ali i iskoristili sve prednosti promatranog okruženja, odnosno izbjegli nedostatke kroz svoje poslovanje.

2.3. Stupanj razvoja međunarodnog poslovanja između matice i podružnice

Izniman organizacijski izazov je integracija aktivnosti poduzeća među državama u kojima poduzeće posluje, zbog čega se može reći da je integriranje i koordiniranje različitih podružnica diljem svijeta ključ uspjeha poslovanja. Stupanj razvoja međunarodnog poslovanja važan je za izbor organizacijskog rješenja, a prema *Rahimić i Podrug* (2013: 452-453) obuhvaća nekoliko elemenata: (1) strategiju sudjelovanja na inozemnom tržištu, (2)

ulogu podružnice i (3) udio imovine i menadžmenta na inozemnim tržištima u odnosu prema imovini i menadžmentu matičnog poduzeća.

Različiti stupnjevi razvoja međunarodnog poslovanja u različitim organizacijama stvaraju veći ili manji udio dodane vrijednosti što je prikazano tablicom 2.1. Nakon kratkog objašnjenja navedenih stupnjeva, prikazat će se i prijenos konkurentske prednosti po istim već navedenim stupnjevima u tablici 2.2. U obje tablice stupnjevi se kreću od jedan do pet, a kroz daljnji tekst svaki od stupnjeva bit će ukratko objašnjen.

Tablica 2.1. Pregled stupnjeva razvoja međunarodnog poslovanja

Stupanj razvoja međunarodnog poslovanja	Uloga podružnice	Strategija sudjelovanja na inozemnom tržištu	Organizacija	Udio dodane vrijednosti
0.	/	/	nacionalno poduzeće	0
I.	prodaja	izvoz	nacionalno poduzeće + prodajna podružnica	<div style="text-align: center;"> mali ↓ veliki </div>
II.	lokalna suradnja	partnerstvo	nacionalno poduzeće + partnerstvo	
III.	pokretanje	poslovne aktivnosti u stranoj zemlji	teritorijalna divizijska struktura	
IV.	implementiranje	poslovne aktivnosti u stranoj zemlji	multidimenzionalna mrežna struktura	
V.	kontribuiranje/vodstvo	poslovne aktivnosti u stranoj zemlji	transnacionalna organizacija	

Izvor: Galbraith, J. R. (2000) *Designing the Global Corporation*, Jossey-Bass, San Francisco, str. 36.

Prvi stupanj razvoja međunarodnog poslovanja označava prijenos konkurentskog proizvoda na druga tržišta. Iskorištavaju se resursne prednosti matičnog poduzeća i superiornost proizvoda, a podružnica ima prodajnu ulogu. Zaposlenike podružnice čine prodajno i administrativno osoblje, a u uslužnim poduzećima mogu postojati i konzultantske i marketinške aktivnosti. Uz prodaju, podružnica je odgovorna za identificiranje potencijalnih poboljšanja proizvoda što bi u konačnici rezultiralo većim volumenom prodaje na novom tržištu (Rahimić i Podrug, 2013: 453).

Drugi stupanj razvoja međunarodnog poslovanja podrazumijeva ulaganje u druge zemlje te uključuje partnera. U prvoj fazi drugog stupnja razvoja, poduzeće treba identificirati svoje konkurentske prednosti koje su prenosive na odabrano tržište, kao i odrediti što poduzeće može naučiti od lokalnog partnera. U naprednoj fazi drugog stupnja razvoja međunarodnog poslovanja, poduzeće može proširiti svoje aktivnosti, osnovati vlastitu podružnicu, kupiti lokalnog partnera ili se povući s tržišta (Rahimić i Podrug, 2013: 454).

Treći stupanj razvoja međunarodnog poslovanja karakteriziraju izravna inozemna ulaganja i formiranje većeg broja funkcijskih odjela unutar podružnice. Najveći organizacijski izazov u tom stupnju međunarodnog poslovanja je koordinacija i upravljanje kulturološkim različitostima vezanima za zaposlenike, jezik, način poslovanja i sl. Faza pokretanja poslovnih aktivnosti u drugim državama zahtijeva od poduzeća razvijanje kompetencija transferiranja i modificiranja resursnih prednosti na novu lokaciju.

Četvrti stupanj razvoja međunarodnog poslovanja čini dizajniranje organizacije još složenijim. Njega karakteriziraju autonomne podružnice organizirane u multidimenzionalnu mrežnu strukturu. Iako su podružnice na četvrtome stupnju velike i efektivne te sadržavaju brojne funkcijske odjele, još je njihova uloga implementiranje strategije i prednosti koje je definiralo matično poduzeće. Na četvrtome stupnju razvoja, poduzeća nastavljaju producirati i transferirati prednosti, stvarati podružnice na novim lokacijama te nastavljaju međunarodni razvoj.

Peti stupanj razvoja međunarodnog poslovanja najsloženiji je stupanj razvoja organizacije. Podružnice iskorištavaju geografski položaj za izgradnju konkurentskih prednosti koje se potom prenose i implementiraju u ostalim podružnicama. Zato poduzeće gradi kompetencije svake podružnice što je potom izvor prednosti drugim podružnicama u mreži podružnica. Za dizajniranje organizacija na najvišem stupnju razvoja međunarodnog poslovanja znači da podružnice postaju matično poduzeće za određeni poslovni segment. Zato je transnacionalna organizacija najsloženiji stupanj organizacije jer podrazumijeva složenost multidimenzionalne mrežne strukture i složenost upravljanja mrežom matičnih poduzeća (Rahimić i Podrug, 2013: 457).

Opisani stupnjevi razvoja međunarodnog poslovanja ilustriraju progresivni rast inozemnog udjela imovine i broja zaposlenika u ukupnoj imovini i broju zaposlenika poduzeća. Razumljivo je da različiti stupnjevi razvoja znače različite modalitete sudjelovanja na

inozemnom tržištu, različite uloge podružnica, a time i različite modalitete dizajniranja organizacije (Rahimić i Podrug, 2013: 457).

Također, uz različite stupnjeve međunarodnog poslovanja postoji i različita prenosivost konkurentske prednosti, što je prikazano idućom tablicom.

Tablica 2.2. Prijenos konkurentske prednosti različitih stupnjeva razvoja međunarodnog poslovanja

Stupanj razvoja međunarodnog poslovanja	Uloga podružnice	Strategija sudjelovanja na inozemnom tržištu	Prijenos konkurentske prednosti
0.	/	/	/
I.	prodaja	izvoz	prijenos svih prednosti iz matične zemlje
II.	lokalna suradnja	partnerstvo	prijenos dijela proizvoda/usluga i drugih resursa iz matične zemlje, veliki dio resursnih prednosti od strane partnera
III.	pokretanje	poslovne aktivnosti u stranoj zemlji	prijenos dijela proizvoda/usluga, prijenos dijela prednosti poduzeća iz matične zemlje
IV.	implementiranje	poslovne aktivnosti u stranoj zemlji	prijenos dijela proizvoda/usluga, prijenos dijela prednosti poduzeća iz matične zemlje
V.	kontribuiranje/vodstvo	poslovne aktivnosti u stranoj zemlji	prijenos dijela proizvoda/usluga, prijenos dijela prednosti poduzeća iz matične zemlje

Izvor: Galbraith, J. R. (2000) *Designing the Global Corporation*, Jossey-Bass, San Francisco, str. 36.

Na prvome stupnju razvoja međunarodnog poslovanja sve se konkurentske prednosti prenose iz matične zemlje, dok u drugome, trećemu i četvrtomu stupnju nisu prenosive konkurentske prednosti određene lokacije. Peti stupanj razvoja međunarodnog poslovanja obilježava prijenos konkurentske prednosti kreiranih u pojedinim podružnicama (Rahimić i Podrug, 2013: 457-458).

Svi navedeni stupnjevi razvoja međunarodnog poslovanja ključni su za izbor organizacijskog rješenja poduzeća, jer pravilnim odabirom povećavaju dodanu vrijednost, ali i prenose konkurentne prednosti s matičnog poduzeća na podružnice.

2.4. Međunarodna poduzeća i oblici poslovanja

Premda međunarodno poslovanje postaje izgledna budućnost za gotovo sva poduzeća koja traže prostor za opstanak i razvoj, ono se u pravilu gotovo svakodnevno iznova ispituje i preispituje. Sam način ulaska na međunarodno tržište je važan za poduzeća, jer ovisno o tome poduzeća oblikuju svoje aktivnosti i načine poslovanja. Naime, definiranje oblika poslovanja u inozemstvu ostaje jedna od bitnih odluka čak i u trenutku kada se više ne govori o samoj fazi ulaska na strano tržište (Vidović, 2013: 15).

Ako se govori o nastanku i razvoju međunarodnih poduzeća, može se reći da postoje četiri osnovne faze razvoja. *Prva faza* obuhvaća razdoblje od početka osnivanja poduzeća u inozemstvu do Velike krize¹. Glavna obilježja ove faze je nastanak i okrupnjavanje nacionalnih i međunarodnih kartela i trustova utemeljenih na velikoj koncentraciji i centralizaciji kapitala te konkurentna borba među njima za tržišta u inozemstvu (Previšić i Ozretić Došen, 1999: 447). *Druga faza* obuhvaća razdoblje od tridesetih do pedesetih godina 20. stoljeća kada dolazi do daljnje koncentracije i stvaranja jakih grupa poduzeća (Buble, 2009: 22).

Treća faza obuhvaća razdoblje od pedesetih do sredine sedamdesetih godina 20. stoljeća, a obilježava ju prevlast multinacionalnih poduzeća čiji je utjecaj na svjetsko gospodarstvo iznimno snažan. To se očituje u stalnim sukobima poduzeća s lokalnim vladama, posebice u zemljama u razvoju (Previšić i Ozretić Došen, 1999: 447).

Četvrta faza započinje krajem sedamdesetih godina 20. stoljeća i traje sve do danas. Glavne su joj značajke da nacionalne granice gube svoje tradicionalne karakteristike, tržište se globalizira, a s njime i poduzeća. Osnivaju se nova tehnološki superiorna poduzeća, a ona poduzeća koja se ne uspiju globalizirati, nestaju s tržišta. Međunarodna poduzeća, kako bi

¹ Velika ekonomska kriza (Velika depresija) započela je 1929. godine padom burze u SAD-u na dan koji je poznat kao Crni utorak. On je rezultirao drastičnim padom outputa, rastom nezaposlenosti, velikim padom cijena kao i nesigurnošću potrošača. Taj period karakterizira velika gospodarska nestabilnost i uništenje značajnog bogatstva ne samo u SAD-u već i u cijelom svijetu. Smanjena potrošnja poduzeća i stanovništva, najviše je negativno utjecala na automobilsku industriju kao i industriju kućanskih aparata (Federal Reserve Bank of St. Louis, 2007)

ojačala svoju snagu, putem razgranate mreže podružnica po cijelom svijetu stvaraju zaokruženi sustav sa svojim internim tržištem. Na toj se osnovi stvaraju grupe poduzeća na čelu s matičnim poduzećem koje upravlja strateškim funkcijama cijele grupe (Buble, 2009: 23).

U literaturi o međunarodnom poslovanju i međunarodnom menadžmentu mogu se pronaći različiti nazivi i podjela poduzeća koja posluju na međunarodnom tržištu. Najčešće se koriste nazivi međunarodna poduzeća, višenacionalna poduzeća, multinacionalne kompanije, transnacionalne korporacije, konglomerati, koncerni te globalna poduzeća. No, s obzirom na prostor na kojem poduzeća razvijaju svoje poslovne aktivnosti, mogu se grupirati u dvije skupine: (1) *nacionalna*, koja svoju poslovnu aktivnost razvijaju isključivo na jednom (domaćem) tržištu i (2) *međunarodna*, koja šire svoje poslovanje izvan granica nacionalnog tržišta na jedno ili više stranih tržišta ili na globalno svjetsko tržište u cjelini (Previšić i Ozretić Došen, 1999: 444).

Većina poduzeća svoj životni ciklus počinju kao nacionalna poduzeća, no u nekom trenutku odlučuju ili su prisiljena širiti svoje poslovanje na druga tržišta (Esperança, Hill i Valente, 2006). U stranoj literaturi, kada se govori o poduzećima koja posluju na međunarodnom tržištu, odnosno o međunarodnim poduzećima, uobičajeno je u upotrebi termin *multinacionalna kompanija* (engl. *multinational company - MNC*), dok je u duhu hrvatskog jezika prikladniji termin za taj pojam međunarodno poduzeće (Vidović, 2013: 17-18).

Međunarodna poduzeća nisu ista i međusobno se znatno razlikuju po svojim obilježjima, te ih se može razvrstati u tri opće vrste: (1) *izvozna međunarodna poduzeća*, (2) *multinacionalna međunarodna poduzeća* i (3) *globalna međunarodna poduzeća*. Ova podjela razlikuje međunarodna poduzeća s obzirom na angažman na stranom tržištu, pri čemu *izvozna međunarodna poduzeća* zahtijevaju najmanji angažman budući da se najčešće ne sele dijelovi proizvodnje već samo proizvodi. *Multinacionalna međunarodna poduzeća* podrazumijevaju poslovanje na više nacionalnih tržišta, pri čemu se svako tretira kao zasebno nacionalno tržište, dok se izraz *globalno* odnosi na međusobno povezivanje pojedinih dijelova međunarodnog tržišta u jednu cjelinu (Previšić i Ozretić Došen, 1999: 444-446).

Osim podijele međunarodnih poduzeća s obzirom na angažman na stranom tržištu, *Bartlett i Ghoshal* (1989) definiraju podjelu međunarodnih poduzeća s obzirom na razinu prilagodbe lokalnim uvjetima, a to su: (1) *multidomaće*, (2) *međunarodno*, (3) *globalno* i (4) *transnacionalno* poduzeće.

Multidomaće poduzeće promatra se kao poduzeće koje u različitim zemljama djeluje gotovo kao domaće poduzeće, odnosno ono se gotovo u potpunosti prilagođava lokalnim uvjetima. Podružnice se u stranim zemljama osnivaju s ciljem iskorištavanja poslovnih prilika, a u velikoj mjeri su decentralizirane i samostalne (McGraw, 2004). Od njih se očekuje da se što više prilagode lokalnim običajima.

Međunarodna poduzeća obilježava nešto viši stupanj integracije podružnica u zajedničku cjelinu, odnosno manji stupanj decentralizacije kao i lokalizacije. Naime, kod ove vrste poduzeća je specifično to da se ključne kompetencije, dakle znanja, procesi, proizvodi, usluge i slično, razvijaju na razini matičnog poduzeća i zatim prenose u podružnice koje imaju određenu slobodu prilagodbe lokalnim uvjetima. Zatim *globalna* poduzeća, kao vrsta međunarodnih poduzeća, su ona koja dolaze iz industrija sa standardiziranim potrebama kupaca pa tretiraju cijelo svjetsko tržište kao integriranu cjelinu. To im omogućava korištenje ekonomije obujma, a budući da im je važna cjenovna konkurentnost, one vode računa o svojoj efikasnosti (Vidović, 2013: 21).

Transnacionalna poduzeća kombiniraju obilježja globalnih i multidomaćih poduzeća da bi istovremeno odgovorila na potrebe globalne efikasnosti i lokalnih specifičnosti kao način postizanja globalne konkurentnosti. Također, transnacionalna organizacija prepoznaje da diferencijacija nije nužna na svim tržištima, nego samo na nekima. Posljedično, neke podružnice prihvaćaju standardne globalne proizvode, a neke se potiču na diferencijaciju (Vidović, 2013: 21).

Dizajniranje transnacionalne organizacije ne znači samo definiranje globalnih, lokalnih, geografskih i poslovnih elemenata organizacije, već uključuje i izazove imenovanja vrhovnog menadžmenta, formiranje timova za razvoj novih proizvoda, dizajniranje poslovnih procesa i informacijskih sustava, dizajniranje sustava praćenja uspješnosti i nagrađivanja, što je mnogo važnije. Snažni menadžment podružnica treba identificirati potrebe lokalnih potrošača, dok snažni globalni menadžment odgovara za uspješnu borbu s konkurencijom, a snažni funkcijski menadžment treba se usmjeriti stvaranju organizacijskog znanja i transferu znanja među organizacijskim jedinicama. Ti izazovi su ključni za uspješno koordiniranje međuovisnih podružnica (Podrug, 2011: 348).

Usvajanje transnacionalnog organizacijskog modela za multinacionalna poduzeća široko je priznat kao željeni model poduzeća koja žele međunarodno poslovati. Oblikovanje učinkovite transnacionalne organizacije isključivo ovisi o učinkovitoj implementaciji naprednih

informativskih tehnologija. Budući da globalizacija zahtijeva od zaposlenika i poslovnih partnera da budu geografski i vremenski udaljeni jedan od drugoga, uvođenje informativskih tehnologija u virtualnu organizaciju izbor je za prevladavanje prostorne i vremenske granice (Boudreau i sur., 1998).

Osnovna obilježja ova četiri tipa međunarodnih poduzeća te analiza tipova s obzirom na ta obilježja prikazani su u tablici 2.3.

Tablica 2.3. Organizacijska obilježja različitih vrsta međunarodnih poduzeća

Organizacijsko obilježje	Multidomaće poduzeće	Međunarodno poduzeće	Globalno poduzeće	Transnacionalno poduzeće
Konfiguracija imovine i sposobnosti	Decentralizirana i samodostatna na nacionalnoj razini	Izvori ključnih kompetencija su centralizirani, ostali su decentralizirani	Centralizirana i globalno orijentirana	Disperzirani, međuzavisni i specijalizirani
Uloge podružnica	Praćenje i iskorištavanje lokalnih prilika	Prilagodba i korištenje kompetencija matice	Implementacija strategije matrice	Diferencirani doprinos nacionalnih jedinica intergiranim operacijama na svjetskoj razini
Razvoj i prenošenje znanja	Znanje se razvija i zadržava unutar svake zasebne jedinice	Znanje se razvija u matici i prenosi u inozemne podružnice	Znanje se razvija i zadržava u matici	Znanje se zajednički razvija i prenosi kroz cijeli svijet.

Izvor: Bartlett, C. i Ghoshal, S. (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, str. 65.

Krajem 1980-ih Bartlett i Ghoshal (1989) su smatrali da je transnacionalno poduzeće idealan organizacijski oblik za poslovanje na međunarodnom tržištu. Također, predviđali su da će u budućnosti potencijal organizacije da razvije transnacionalnu organizacijsku sposobnost biti ključan čimbenik koji odvaja dobitnike od onih koji samo preživljavaju u međunarodnom konkurentskom okruženju.

Biti multinacionalno poduzeće² stvar je prestiža. Takva poduzeća imaju tendenciju rasta, progresivnosti, dinamičnosti, ali i usmjerena su prema budućnosti, za razliku od nacionalnih

² Multinacionalno poduzeće (engl. *multinational enterprise* - MNE) predstavlja veći broj organizacija koje posluju izvan granica neke zemlje što ju čini međunarodnim poduzećem. Multinacionalno je po svom djelovanju, načinu mišljenja i poslovanja u kojem je cijeli svijet njihov poslovni prostor i tržište (Bahtijarević-Siber i Sikavica, 2001: 327)

poduzeća³ koja izbjegavaju međunarodne granice i njihov popratni rizik, ali i prilike u poslovanju (Perlmutter, 1969).

Od multinacionalnih poduzeća, koristi imaju i zemlje u kojima one posluju (veća porezna osnovica, veća mogućnost zapošljavanja, transfer tehnologije, itd.). *Atencio* (2010) smatra da transfer tehnologije iz multinacionalnih poduzeća može biti važan izvor pozitivnog utjecaja na održivi razvoj. No, u odnosu između multinacionalnog poduzeća i zemlje domaćina ne mora nužno sve biti pozitivno, što se može primijetiti iz tablice 2.4.

Tablica 2.4. Pozitivne i negativne strane odnosa između multinacionalne kompanije i zemlje domaćina

Zajedničke koristi	Pritužbe zemlje domaćina na MNC	Pritužbe MNC-a na zemlju domaćina
Obostrane mogućnosti:	<ul style="list-style-type: none"> • Prekomjerni profiti 	<ul style="list-style-type: none"> • Ograničeni profiti
<ul style="list-style-type: none"> • Rasta 	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomska dominacija 	<ul style="list-style-type: none"> • Preskupi resursi
<ul style="list-style-type: none"> • Dobiti 	<ul style="list-style-type: none"> • Povezanost s vladom 	<ul style="list-style-type: none"> • Eksploatacija pravila
<ul style="list-style-type: none"> • Učenja 	<ul style="list-style-type: none"> • Zapošljavaju samo najbolje 	<ul style="list-style-type: none"> • Ograničenja u deviznom poslovanju
<ul style="list-style-type: none"> • Razvoja 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne prenose najnaprednije tehnologije 	<ul style="list-style-type: none"> • Neispunjavanje dogovorenoga/ugovorenoga
	<ul style="list-style-type: none"> • Ne poštuju lokalne običaje 	

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008) *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb, str. 464.

Zbog sve veće važnosti multinacionalnih poduzeća, ali i širenja globalnog tržišta, *Đogić i Čengić* (2012) smatraju da menadžeri, ukoliko žele osigurati svojim poduzećima rast i razvoj, prisiljeni su tražiti prilike za podizanje efektivnosti i efikasnosti na globalnom tržištu. Ti razlozi su ujedno i pokretački čimbenici međunarodnog poslovanja, a svrstani su u četiri skupine: (1) *razlozi proizvodne prirode*, (2) *razlozi tržišne prirode*, (3) *razlozi konkurentske prirode* i (4) *razlozi financijske prirode*.

³ Nacionalna poduzeća su poduzeća koja svoju poslovnu aktivnost razvijaju isključivo na jednom (domaćem) nacionalnom tržištu (Previšić i Ozretić Došen, 1999: 444). Na taj način su se fokusirali na poznato tržište unutar kojeg godinama djeluju, ali samim time ne žele si stvoriti priliku širenja na nova tržišta kao i povećanje profita, a sve zbog nedostatka samouvjerenosti i sklonosti riziku koji u pravilu rezultiraju uspjehom.

Razlozi proizvodne prirode u značajnoj mjeri utječu na potrebu uspostavljanja međunarodnog poslovanja. Oni su najčešće objektivno uvjetovani samom prirodom tehnologije i proizvodnog procesa, a neki od njih su: potreba potpunijeg korištenja proizvodnih kapaciteta, produžavanje životnog ciklusa poduzeća, fleksibilnije upravljanje proizvodnim asortimanom i osuvremenjivanje proizvodnje i praćenje tehnoloških promjena.

Razlozi tržišne prirode također su od velike važnosti za uspostavljanje međunarodnog poslovanja jer poduzeća koja su strateški međunarodno orijentirana, stalno će težiti ravnopravnošću domaćeg i inozemnog tržišta kao potencijalnog prostora u kojem je moguć rast i razvoj. Pod razlozima tržišne prirode smatra se: nedovoljan potencijal i/ili rast domaćeg tržišta, praćenje velikih kupaca pri njihovom nastupu na međunarodnom tržištu, smanjivanje ovisnosti o jednom tržištu i korištenje prednosti različitih stopa ekonomskog razvoja po zemljama, a time i postojanje različitih tržišnih potencijala. Ovaj razlog (tržišne prirode) isključivo je prisutan u poduzećima koja dolaze iz manje razvijenih zemalja.

U uvjetima kada konkurencija ima sve više međunarodnog karaktera, konkurentska pozicija pojedinih poduzeća je neposredno zavisna o konkurenciji (bilo domaćoj ili međunarodnoj) koje pripadaju određenoj grani ili djelatnosti. U *razloge konkurentske prirode* najčešće se navode: potreba za upoznavanjem snaga i mogućnosti međunarodne konkurencije, potreba stjecanja međunarodnog konkurentskog i poslovnog iskustva, korištenje prednosti povoljnije konkurentske strukture, obrana postojeće konkurentske pozicije i popravljivanje imidža na domaćem tržištu.

Razlozi financijske prirode izražavaju svoju poticajnost međunarodnom poslovanju kroz osiguranje potrebnih deviza, efikasnije upravljanje strukturom ukupnih troškova, bržim povratom uloženoga, boljim financijskim rezultatom i postizanjem viših cijena i većeg profita u inozemstvu.

Iz svega navedenoga zaključuje se da sve više nacionalnih poduzeća „izlazi“ na međunarodna tržišta kako bi opstala. Zbog što bolje prilagodbe međunarodnom tržištu, poduzeća posluju kao transnacionalna poduzeća koja kombiniraju obilježja globalnih i multidomaćih poduzeća, kako bi istovremeno odgovorila na potrebe globalne efikasnosti i lokalnih specifičnosti kao način postizanja globalne konkurentnosti.

Također postoje i mnogobrojni razlozi zašto se poduzeća odlučuju na međunarodno poslovanje. Glavni među njima je zasićenost tržišta, kao i žestoka konkurencija od strane

domaćih i stranih poduzeća. Bitno je naglasiti da ponekad na domaćem tržištu postoje nedostaci potrebnih resursa kao i tehničkih vještina koje otvaranjem međunarodnih granica mogu nadoknaditi u drugoj zemlji. Izlaskom poduzeća na međunarodna tržišta, povećavaju broj svojih kupaca što ih čini konkurentnijim i poznatijim u svijetu.

Kako su u radu već navedena i objašnjena četiri tipa međunarodnih poduzeća s obzirom na lokalnu prilagodbu potrebno je navesti strategije kojima se poduzeća koriste kako bi izašla ali i opstala na međunarodnom tržištu.

Da bi međunarodna poduzeća mogla biti uspješna na globalnoj razini, to podrazumijeva da su: (1) konkurentna u cijelom svijetu, (2) efikasna, (3) lokalno prilagođena, (4) fleksibilna, odnosno sposobna prilagoditi se u najkraćem vremenskom periodu i (5) sposobna prenositi znanje i proces učenja u svoje organizacijske jedinice rasprostranjene po cijelom svijetu. Dodatno, u ostvarivanju ovih raznolikih i ponekad sukobljenih ciljeva, međunarodna poduzeća se, kako je već navedeno, susreću s raznolikošću i dinamikom promjena čimbenika koji utječu na njih. Ukoliko poduzeće želi opstati u takvim uvjetima, tj. boriti se s globalnom konkurencijom i uspješno koordinirati svoje znatno udaljene poslovne jedinice, jedan od temeljnih alata je strateško planiranje, odnosno mijenjanje poslovne strategije u skladu s promjenama u okolini (Vidović, 2013: 22-23).

Ghoshal i Nohria (1993: 26) navode četiri osnovne strategije: (1) *globalna strategija*, (2) *multinacionalna strategija*, (3) *transnacionalna strategija* i (4) *internacionalna strategija*. *Globalna strategija* jednostavno odražava pristup organizacije koja čitav svijet vidi kao jedno tržište te u skladu s time nudi standardizirane proizvode. *Multinacionalna strategija* djeluje u uvjetima velikih tržišnih i kulturalnih razlika, a koje se direktno manifestiraju u uvjetima i načinu ostvarivanja njihove temeljne djelatnosti (Buble, 2009: 91-92). *Transnacionalna strategija* kombinira prednosti globalnog razmjera s lokalnim mogućnostima (Vidović, 2013: 24), dok *internacionalna strategija* je strategija koju karakteriziraju poduzeća koja djeluju u različitim zemljama, dopuštajući više lokalne pristupačnosti i specijalizacije (Buble, 2009: 91).

Zaključno, globalna strategija povezana je s niskim rizikom, ali i nedostatkom u smislu nedovoljne prilike za rast i širenje na tržišta u nastajanju. Multidomaća strategija je pozitivno povezana sa širenjem na lokalnom tržištu, ali uz cijenu visoke razine nesigurnosti. Dok transnacionalna strategija ima najbolje rezultate kroz to što povećava operativnu fleksibilnost

i olakšava menadžmentu da iskoristi poslovne potencijale globalnog tržišta. No, jedna od ključnih posljedica strategije koju međunarodna poduzeća primjenjuju je prenošenje prakse između matičnog poduzeća i podružnica, pri čemu se opseg, proces i sadržaj prijenosa oblikuju prirodno korištene strategije (Vidović, 2013: 25).

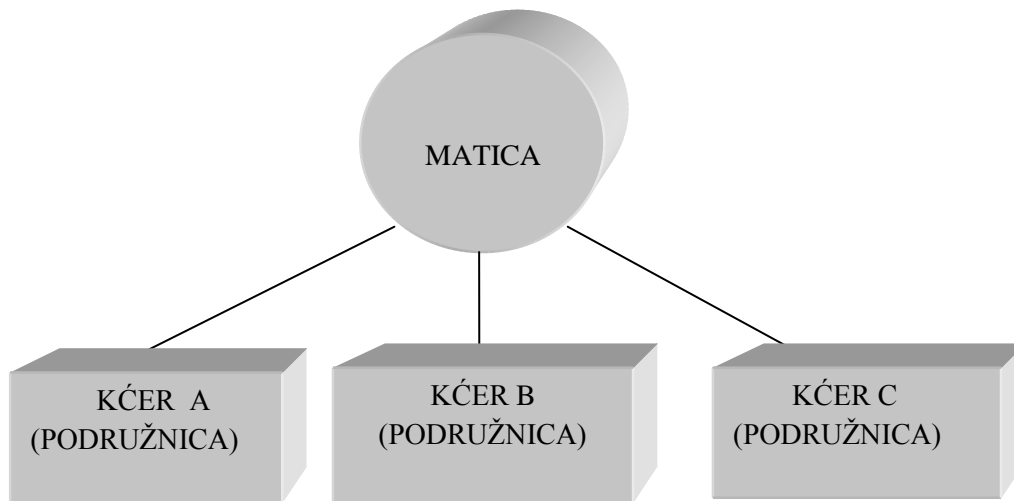
2.5. Poslovna grupa

U složenim i turbulentnim sredinama, a posebice u međunarodnom poslovnom okruženju, organizacije često razvijaju formalne i neformalne odnose kako bi zajedničkim „snagama“ ostvarile svoje ciljeve, riješile zajednička pitanja i postigle uzajamnu korist (Kapucu, 2005: 35).

U posljednjih nekoliko godina izrazito se povećao broj organizacijskih suradnji, uključujući interorganizacijske timove, partnerstva i saveze, pošto je dokazano da poduzeća na taj način u većoj mjeri doprinose društvu (Kapucu, 2005: 35-37). Zbog sve većeg interesa za navedene suradnje, multinacionalne kompanije uz dijeljenje informacija žele „stvoriti“ znanje u cilju proizvodnje novih proizvoda i pružanju novih usluga povezujući se vlasničkim vezama u tzv. poslovne grupe (Dabić, 2007: 30-31).

Poslovna grupa predstavlja sporazum, odnosno dogovor između dva ili više poduzeća gdje jedno od njih, tj. matično poduzeće posjeduje više od pola dionica drugog poduzeća, tj. poduzeća kćeri ili podružnice (Muszynski, 2012: 35). Ona najčešće nosi naziv prema svojem osnivaču, ali i prema mjestu iz kojeg potječe najutjecajniji član poslovne grupe (Previšić i Ozretić Došen, 1999: 462).

U odnosu između matičnog poduzeća i podružnica, matično poduzeće kontrolira imovinu cijele poslovne grupe (Muszynski, 2012: 35), što je prikazano slikom 2.1.



Slika 2.1. Poslovna grupa

Izvor: Muszynski, M. (2012) *MULTI-BUSINESS from diversification to corporate holding*, Lexington, str. 35.

Međunarodna poduzeća gotovo uvijek su oblikovana kao poslovne grupe, ali se postavlja pitanje kako one upravljaju operacijama preko nacionalnih granica jer se globalna proizvodnja i prekogranična trgovina u kasnim 1980-im godinama drastično povećala (Sturgeon i sur., 2009: 9).

Kretanjima u međunarodnoj trgovini i nastavak rasta izravnih stranih ulaganja (engl. *Foreign direct investment - FDI*), međunarodna poduzeća sve više posluju u velikom broju zemalja i na taj način brinu o specifičnostima odnosa u zemljama u kojima djeluju (Collings, 2007). Izravna strana ulaganja predstavljaju najvažniji kanal kroz koji međunarodna poduzeća organiziraju svoje poslovanje, jer upravo ta izravna strana ulaganja u strogoj su vezi s kontrolom i aktivnostima upravljanja poduzećem (Bilas i Franc, 2006: 4; Poggianti, 2012: 4).

Zaključno navedenome, poduzeća kroz različite oblike suradnje, osiguravaju veću konkurentnost na globalnom tržištu. Takvom suradnjom dolaze do kvalitetnih organizacijskih rješenja, ali i većih mogućnosti u proizvodnji kroz izravna strana ulaganja. Povećanjem svojih aktivnosti, poduzeća su sposobnija izdržati konkurenciju i opstati na globalnom tržištu. Iz tog razloga, međunarodna poduzeća, kako bi bila što uspješnija, preko matičnog poduzeća kontroliraju svoje podružnice, o čemu će više riječi biti u daljnjem tekstu.

Međunarodna poduzeća u praksi najčešće čine matica te s njom povezana poduzeća koja su u njezinom većinskom ili potpunom vlasništvu, odnosno njezine podružnice (Vidović, 2013:

26). Matično poduzeće u poslovnoj grupi ima posebnu zadaću, ali i dužnosti. Osim stvaranja dodane vrijednosti, određivanja strateških ciljeva i vrijednosti poduzeća, kao i prenošenja istih na podružnice, matična poduzeća moraju u većoj ili manjoj mjeri kontrolirati svoje podružnice (Ajogwu, 2008).

Glavna uloga menadžmenta matičnog poduzeća sastoji se od vlasnikovog nadzora i moguće pomoći podružnica oko poslovne strategije. S gledišta matičnog poduzeća u domicilu, osnovna zadaća i dužnost matice je koordinirati s Upravom podružnica i omogućiti im sve potrebne uvjete za rad, kao i potrebno obrazovanje, edukaciju, ali i financijsku sigurnost za nesmetan rad. Sve aktivnosti koje podružnice obavljaju moraju biti u skladu s proračunskim ograničenjima podružnice (NYCON, 2009). Također, proces definiranja većine ciljeva i formiranje strategije poslovne grupe najčešće su pod kontrolom matičnog poduzeća (Muringaseril, 2007).

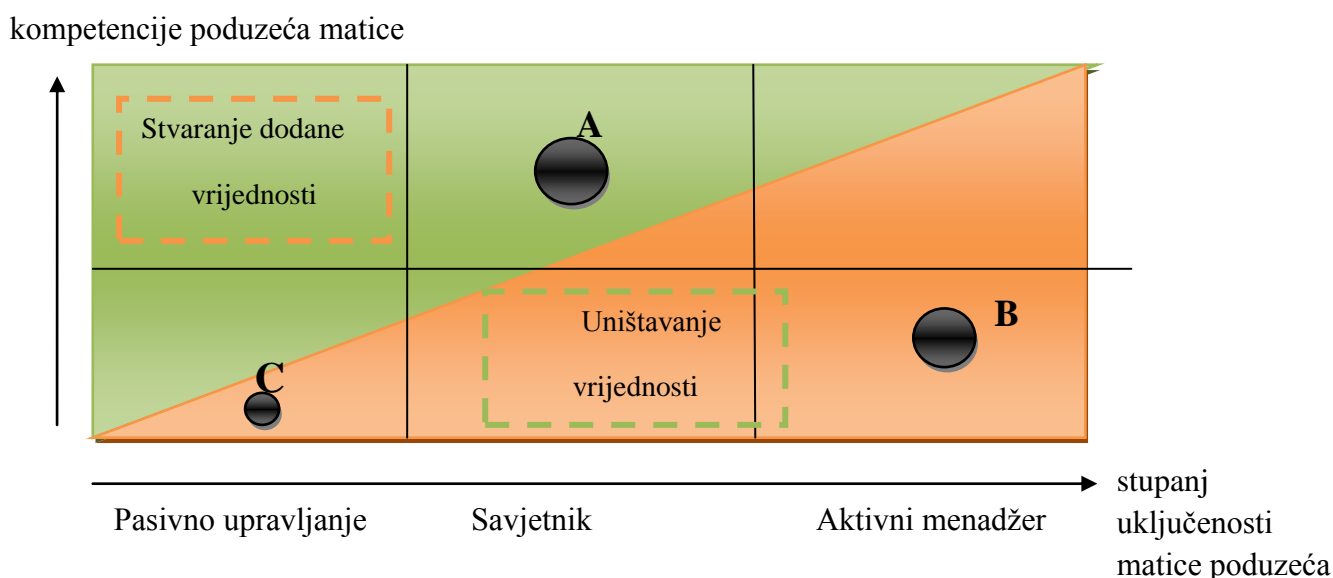
Kako je već ranije navedeno, međunarodna poduzeća u pravilu su oblikovana kao poslovna grupa koju čini matično poduzeće i podružnice. Poslovne grupe zbog svoje složenosti, ali i djelovanja na različitim tržištima mogu imati u svom sustavu i nekoliko manjih grupa koje su najčešće objedinjene na prostornoj osnovi (Previšić i Ozretić Došen, 1999: 456). To znači da podružnica matičnog poduzeća unutar poslovne grupe stvara svoje podružnice na određenom teritoriju čime i ona sama postaje matično poduzeće⁴ i preuzima odgovornost za rad svojih podružnica. Kao matično poduzeće, koordinira između podružnica i osigurava im sva sredstva za rad, od informatičkih programa do potrebnih edukacija za zaposlenike kako bi njihovo poslovanje bilo u skladu sa strategijom poduzeća (Peugeot Hrvatska, 2013; Renault Hrvatska, 2013).

U sklopu matičnog poduzeća, formira se Odjel za nadzor i kontrolu koji djeluje u svrhu nadzora i kontrole podružnica kako bi u što većoj mjeri podružnice poslovale sukladno vrijednostima poduzeća. Matično poduzeće od svojih podružnica zahtijeva zapošljavanje kvalificiranih zaposlenika ali i kontinuiranu izobrazbu uz obnavljanje licence za rad. Ona također može određivati interne propise i zakone kojih se podružnice trebaju pridržavati u koliko žele zadržati pravo na distribuciju (npr. Peugeot Hrvatska, 2013).

⁴ U Republici Hrvatskoj najznačajniji primjer navedene situacije je poslovna grupa Ina-Mol, gdje mađarski Mol poslovne rezultate Ine prikazuje u konsolidiranom izvješću Grupe Mol čine Inu smatra svojom podružnicom. Dok s druge strane, Ina u sklopu svojeg poslovanja ima podružnice u Republici Hrvatskoj i inozemstvu što ju čini matičnim poduzećem (Poslovni.hr, 2012; Ina.hr, 2014).

Zbog složenosti samog odnosa, a sukladno stupnju uključenosti matičnog poduzeća, Muszynski (2012: 37) razlikuje tri moguće funkcije koje matično poduzeće može imati unutar grupe poduzeća, a to su: (1) funkcija pasivnog upravljanja portfeljem kapitalnih ulaganja, (2) funkcija savjetnika (pomaže pri povezivanju podružnica međusobno) i (3) funkcija igrača koji se aktivno uključuje u upravljanje različitim podružnicama.

Očigledno je da rezultati upravljanja matice poduzeća u grupi poduzeća mogu biti različiti. Slika 2.2. prikazuje tri slučaja odnosa između matičnog poduzeća i njegovih podružnica.



Slika 2.2. Kompetencije i stupanj uključenosti matičnog poduzeća

Izvor: Muszynski, M. (2012) *MULTI-BUSINESS from diversification to corporate holding: Holdings*. Lexington, str. 37.

Na prethodnoj slici primjećuje se da matično poduzeće ometa svojim aktivnostima i visokim stupnjem uključenosti podružnicu B uništavajući joj dodanu vrijednost. Visokim stupnjem kontrole, podružnice postaju u potpunosti ovisne o matičnom poduzeću koje u pojedinim situacijama nema potrebne kompetencije za donošenje strateških odluka za podružnicu (Campbell, Goold i Alexander, 1995).

U slučaju podružnice A, poduzeće stvara dodanu vrijednost jer ima određeni stupanj autonomije, a matično poduzeće je u manjoj mjeri kontrolira što znači da ima niži stupanj uključenosti matičnog poduzeća. U posljednjem, C primjeru događa se da matično poduzeće ometa djelovanje podružnica, a nema sve prikladne kompetencije ili ignorira specifične aktivnosti podružnica, čime niti stvara niti uništava dodanu vrijednost (Muszynski, 2012: 36-37).

Matično poduzeće kako bi imalo sve potrebne kompetencije za pomoć pri upravljanju podružnicama, ali i kontrolu istih, potrebno je da grupa poduzeća ima podružnice sličnog sektora aktivnosti što je i češći slučaj nego slučaj nepovezane diverzifikacije (Muszynski, 2012: 37). Time matična poduzeća na lakši način određuju strateške smjernice poduzeća, ali i određuju vrijednosti cijeloj poslovnoj grupi.

Ključni pokretač odluka vezanih uz strateško upravljanje u međunarodnim poduzećima je kontrola (Petrovic i Kakabadse, 2003: 402) koja je nužna da bi se postigla pravilna strateška usmjerenost u svim jedinicama koje čine međunarodno poduzeće (Kelly, 2001: 541). No čini se da je poduzećima u praksi često teško pronaći granicu između nužne kontrole radi bolje poslovne uspješnosti i prevelike kontrole kao posljedice neželjenog prepuštanja odgovornosti podružnicama.

U međunarodnim poduzećima, uz već spomenuto matično poduzeće, posluju i njezine podružnice koje su u većinskom ili potpunom vlasništvu matičnog poduzeća (Vidović, 2013: 26).

Pošto podružnice zajedno s matičnim poduzećem čine poslovnu grupu (Kostova i Roth, 2002), bitno je kako su one formirane unutar nje jer će o tome ovisiti upravljanje samog matičnog poduzeća, ali i njihovo poslovanje. U pravilu su moguća tri slučaja: (1) svaka od podružnica djeluje u potpunosti samostalno, neovisno jedna o drugoj (poslovna grupa ima strukturu sličnu konglomeratu, bez sinergije), (2) imovina je u vlasništvu jedne od podružnica koju koriste i ostali što pomaže u postizanju veće profitabilnosti poslovne grupe i (3) međusobno dijeljenje podataka o klijentima gdje je poslovna grupa najučinkovitija. Zadnje navedeni slučaj daje najbolje financijske rezultate (Muszynski, 2012: 37).

Kako bi se postigli najbolji financijski rezultati, ali i omogućilo dijeljenje podataka između matičnog poduzeća i njegovih podružnica potreban je određeni stupanj kontrole (Chen, Park i Newburry, 2009), ali i autonomije. Autonomija unutar poslovne grupe odnosi se na podjelu donošenja ovlasti između matičnog poduzeća i podružnice (Muringaseril, 2007), odnosno sloboda podružnice da oblikuje vlastite politike i prakse (Vidović, 2013: 28) što se smatra najčešće proučavanim aspektom multinacionalnih kompanija (Galbraith, 2000).

Veliki broj matičnih poduzeća pogriješilo je dajući premalo ili previše autonomije svojim podružnicama i tako ugrozile svoj posao. Potrebno je pronaći sredinu, tj. balans u autonomiji podružnica jer je to ključ poslovnog uspjeha (Galbraith, 2000). Kvalitetno upravljanje

međunarodnim poduzećima, tj. pravilnim odabirom stupnja autonomije za podružnice, uravnotežuju se sukobljeni prioriteti matičnog poduzeća i podružnice, čime postaju konkurentniji na tržištu (Doz i Prahalad, 1984).

Galbraith (2000) navodi da postoje smjernice za upravljanje odnosima s podružnicama kroz tri čimbenika koji utječu na razinu autonomije, a to su: (1) prekogranična suradnja, (2) kulturološka razlika i (3) vrsta i količina prenesene prednosti.

Veću autonomiju imati će podružnica koja ima barem malo prekogranične suradnje, aktivnu domaću vladu i poslovni portfelj. Drugi utjecajni čimbenik je kulturološka razlika između domaće zemlje (zemlje matičnog poduzeća) i zemlje u kojoj je podružnica. Ako postoji veća kulturološka razlika, manje je vjerojatno da će matično poduzeće moći na jednostavan način prenijeti prednosti ili izravno prenijeti sustav za upravljanje pa je veća vjerojatnost da će biti potrebno odraditi određene eksperimente za daljnje poslovanje. Jer što se obavi više eksperimenata, osigurava se veća autonomija. Treći čimbenik odnosi se na vrste i količinu prenesene prednosti. Ako poduzeće mora stvoriti ponudu lanca vrijednosti, radne snage, prednosti kupca i prednosti drugih resursa, obično postoji potreba za prilagodbom. Što ima više prilagodbe, podružnica mora imati više autonomije, što može zahtijevati u vrlo kratkom vremenu, jer se većina informacija i znanja nalazi na lokalnoj razini (*Galbraith*, 2000).

Osim već navedenih smjernica za upravljanje odnosom između matičnog poduzeća i podružnice po *Galbraithu* (2000), *Nohria i Ghoshal* (1994: 492) navode još dva čimbenika koja će biti ključna za proučavanje matičnog poduzeća i podružnice. Na odnos između matičnog poduzeća i podružnica utječu obilježja samih poduzeća, ali i okolina podružnice koja je za svaku od njih različita. Zbog toga, odnos između matičnog poduzeća i podružnice može biti različit pa se njime treba upravljati na prihvatljiv način i za matično poduzeće i podružnicu (*Nohria i Ghoshal*, 1994: 492). Isti autori definiraju dvije ključne razlike između podružnica koje utječu na odnos između matičnog poduzeća i podružnice, a to su: (1) složenost lokalne okoline podružnice i (2) resursi u vlasništvu podružnice.

Kako raste složenost okoline podružnice, tako se javlja potreba za lokalnim znanjem, a posljedično se podružnici uobičajeno daje veća sloboda u odlučivanju. Nadalje, kako raste vrijednost resursa u vlasništvu podružnice tako s jedne strane podružnice imaju veću potrebu za samostalnim upravljanjem, jer imaju veću moć, ali i osjećaju veću odgovornost prema lokalnoj ekonomiji. S druge strane, matična poduzeća imaju veću želju za kontroliranjem jer podružnice čine značajan dio njihove imovine (*Vidović*, 2013: 71).

Iz prethodnoga moguće je zaključiti da, ukoliko poduzeće želi izaći na međunarodno tržište, najbolji način je stvaranje poslovne grupe. Matično poduzeće svojim podružnicama daje određeni stupanj autonomije kako bi mogle poslovati i stvarati konkurentske prednosti u svojoj zemlji. Također, podružnice, ukoliko žele smanjiti stupanj kontrole od strane matičnog poduzeća, moraju uspješno obavljati svoje zadatke jer samo na taj način mogu zaslužiti veći stupanj autonomije u poslovanju. Povezivanjem matičnog poduzeća i lokalnih podružnica stvara se konkurentska prednost jer se valoriziraju aktivnosti i ostvaruju se optimalni rezultati.

Drugim riječima, ukoliko međunarodne kompanije žele stvoriti jaku mrežu svojih podružnica, menadžeri zajedno trebaju definirati procese upravljanja. Međusobna ovisnost tih procesa u konačnici znači da se stvara interna kohezija koja podržava podružnice međusobno, a ne stvara unutarnji sukob. Ti procesi upravljanja zovu se stilovi upravljanja poduzećem (Nøkkentved i Rosenø, 1995: 77) o kojima će više riječi biti u nastavku ovog poglavlja.

Stil upravljanja matičnog poduzeća (engl. *parenting style*) ističe bitne aspekte međunarodnih poduzeća koji su prikazani matricom upravljanja. Model pokazuje da ne postoji jedan najbolji način za upravljanje međunarodnim poduzećima, već postoji više putova do uspjeha (Nøkkentved i Rosenø, 1995: 77).

Model upravljanja poduzećem zbog toga služi kao polazišna točka, ali i kao alat za proces analiziranja i upravljanja poduzećem. Identifikacijom stila upravljanja poduzećem, omogućava se njezino upravljanje i konfiguracija procesa.

velika	Strateško planiranje		
količina planiranja		Kontrola portfelja	
mala			Financijska kontrola
	mala	količina kontrole	velika

Slika 2.3. Matrica stilova upravljanja

Izvor: Nøkkentved i Rosenø (1995) *Analyzing and Designing Management Processes*, str. 81.

Kroz matricu je vidljivo da sva matična poduzeća stavljaju naglasak i na planiranje i na kontrolu, ali u različitoj količini, odnosno mjeri. Također je bitno naglasiti da poduzeće ukoliko posluje na temelju dugoročnog razvoja poslovnih jedinica (podružnica), tada one ne mogu biti kažnjene za kratkoročni neuspjeh i slabe rezultate, kao i obrnuto.

Postoji tri stila upravljanja poduzećem koje se proučava kroz dvije dimenzije. Stilovi upravljanja su: (1) strateško planiranje, (2) kontrola portfelja i (3) financijska kontrola, a proučavani su kroz dimenziju (1) količine planiranja i (2) količine kontrole (Nøkkentved i Rosenø, 1995: 81).

Strateško planiranje predstavlja stil upravljanja poduzećem koje je definirano velikom količinom planiranja i malom količinom kontrole, a pogodno je za portfelj temeljnog poslovanja kao i organskog rasta kapitala. *Financijska kontrola* je stil upravljanja s malom količinom planiranja, ali velikom količinom kontrole. Stil je pogodan za poduzeća koja žele rasti, ali i „žeti“ dobit od zrelih poduzeća. *Kontrola portfelja* ima umjerenu količinu i planiranja i kontrole, a predstavlja stil upravlja raznolikog portfelja s uravnoteženim rastom poduzeća (Nøkkentved i Rosenø, 1995: 80-89).

3. SPECIFIČNOSTI AUTOMOBILSKE INDUSTRIJE

Iako se govori o njoj kao o pokretaču globalizacije, velikom inovatoru koji drži ključ mobilnosti svijeta, automobilska je industrija u svojoj biti vrlo tradicionalna djelatnost (Antončić, 2002: 13).

U ovome poglavlju bit će riječi o začecima automobilske industrije kao i razlogu globalizacije i masovne proizvodnje. Zbog važnosti automobilske industrije koja je u većini zemalja strateška industrija navest će se Porterov model pet konkurentskih sila. Također će se osvrnuti na četiri središta moći i kreativnosti u svjetskoj automobilskoj industriji kroz teorijski dio, ali i istraživački, analizirajući industriju gdje će se utvrditi postojanost tih središta moći kroz tablični prikaz ranga automobila u svijetu za 2009. godinu.

Kao primjer dugogodišnje uspješnosti i visoke pozicioniranosti na svjetskoj listi objasnit će se Toyota, ali i navesti razlog njezinog napredovanja koja se temelji na upravljanju kvalitetom. Na samome kraju prikazat će se trenutno stanje automobilske industrije u Republici Hrvatskoj, temeljenoj na prodaji automobila.

3.1. Općenito o automobilskoj industriji

Automobil kao industrijski proizvod smatra se jednim od ključnih proizvoda koji je utjecao na transformaciju ljudskog društva (Antončić, 2002: 7). Ni jedan drugi industrijski proizvod, osim možda računala, nije toliko revolucionarno i dramatično promijenio čovjekovo poimanje prostora i vremena kao automobil (Bilas, Franc i Arbanas, 2013: 300). Njegovim izumom čovjek je napravio prvi golemi korak prema smanjenju našeg planeta na razinu „velikog sela“. Zato, svijet u kojem danas živimo smatra se takvim zbog postojanja automobila (Antončić, 2002: 7).

Začeci automobilske industrije sežu u 19. stoljeće kada je 1885. godine inženjer Gotlieb Daimler konstruirao prvi automobil na četiri kotača (Auto portal, 2012). Istovremeno, Carl Benz razvija prvi svjetski automobil na benzin (Daimler, 2014) koji je početkom 1886. godine patentirao (Mercedes-Benz, 2014). Sve većom popularnošću, automobil je ubrzo postao statusnim simbolom zbog čega je Henry Ford (osnivač Forda) započeo s masovnom proizvodnjom automobila 1913. godine. On je prvi u industriji uspješno primijenio sustav pokretne trake čime je automobil postao dostupan velikom broju ljudi (Antončić, 2002: 7).

Zbog masovne proizvodnje, ali i širenja na nova tržišta, navedeni automobilski divovi, uz naftne kompanije i banke postala su prva istinska multinacionalna poduzeća. Samim time automobilska industrija je postala jedna od predvodnica procesa globalizacije (Bilas, Franc i Arbanas, 2013: 302) čiji je primarni interes bio osvajanje novih tržišta za svoje proizvode ili usluge. Kasnije, kada se konkurencija zaoštrila i kada je za ostvarenje profita trebalo smanjiti troškove poslovanja, nametnula se potreba širenja proizvodnje na prostor najvažnijih tržišta (Antončić, 2002: 8-9).

Kako je automobilska industrija jedna od najunosnijih industrija svijeta zbog rane globalizacije, ali i velikog broja multinacionalnih kompanija (Bilas, Franc i Arbanas, 2013: 313), od iznimne je važnosti za nacionalno, ali i cjelokupno svjetsko gospodarstvo. Zbog toga u mnogim zemljama pozicionirana je kao strateška industrija, a često je simbol nacionalnog prestiža. U velikoj mjeri utječe na stvaranje dodane vrijednosti (Madić, 2011: 84) zbog čega ju je potrebno dodatno analizirati kroz Porterov model pet konkurentskih sila.

Prema *Porteru* (1985: 233), industrija je tržište na kojem se slični ili usko povezani proizvodi i usluge prodaju kupcima. Ocjena konkurentskog položaja i uspješnosti poslovanja poduzeća zasniva se prije svega na analizi industrije unutar koje poduzeće obavlja svoju djelatnost (Butigan, 2008:158). Ona predstavlja važan dio strateške analize te mora pomoći u razumijevanju strateških razlika između industrijskih konkurenata kao i odgovarati na pitanje o aktivnostima industrije za raznovrsne poslovne pothvate (Tipurić i dr., 1999: 3).

Porterov model pet konkurentskih sila (engl. *Porter's five forces analysis*) razvijen je s pretpostavkom da dugoročna profitabilnost industrije ovisi o utjecaju pet osnovnih čimbenika, odnosno konkurentskih sila: (1) *jačina suparništva* između poduzeća koja djeluju unutar promatrane industrije, (2) *pregovaračka moć kupca*, (3) *pregovaračka moć dobavljača*, (4) opasnost od ulaska novih konkurenata, tj. *prijetnja od pridošlica* i (5) *prijetnja od zamjenskih proizvoda*, odnosno supstituta (Porter, 2008: 4).

Prema *Porteru* (1985: 5), navedenih pet sila pozitivno ili negativno određuju profitabilnost industrije zato što one utječu na cijene, troškove i potrebne investicije poduzeća u industriji. Zbog velikog značaja za automobilsku industriju ukratko će se objasniti svaka od navedenih konkurentskih sila.

Jačina suparništva predstavlja ključnu, odnosno središnju poziciju u Porterovom modelu, kao najutjecajniju i možda najvažniju odrednicu industrijske privlačnosti i profitabilnosti (Bokan,

2012: 25). U automobilskoj industriji postoji veliki broj jakih i agresivnih konkurenata koji potiču jako suparništvo. Za ulazak u industriju potrebna su velika početna ulaganja, a što se tiče izlaznih barijera, one su također velike, jer država onemogućava izlazak poduzeća iz industrije zbog negativnih posljedica za nacionalnu zajednicu.

Pregovaračka moć kupca u automobilskoj industriji sve više raste jer snižavajući cijene i zahtijevajući veću kvalitetu proizvoda ili usluge, potiču proizvođače na međusobnu konkurentsku borbu. Također, zbog sve veće informiranosti ali i niže razine kupovne moći raste osjetljivost kupaca na cijenu gdje su poduzeća primorana snižavati ju (Živoder, 2012: 19) ukoliko žele opstati na tržištu.

Pregovaračka moć dobavljača određuje koliki je njihov utjecaj na povećanje cijene ili smanjenje kvalitete proizvoda ili usluga koju poduzeća iz industrije od njih kupuju. Pošto su dobavljači i kupci jedni od najvažnijih strateških odluka poduzeća, potrebno je pronaći one koji nemaju veliku moć. Sam izbor dobavljača i kupaca ne smije se bazirati samo na veličini i pregovaračkoj moći unutar industrije, već u obzir treba uzeti i moguću suradnju s poduzećima iz graničnih industrija s ciljem osiguravanja opstanka poslovanja kao i povećanja profitabilnosti (Živoder, 2012: 25-26).

Svaka industrija koja je na neki način atraktivna, bit će privlačna novim poduzećima, a ponajviše automobilska industrija koja je jedna od najunosnijih industrija u svijetu. *Prijetnja od pridošlica* će prije svega ovisiti o ulaznim barijerama koje postoje, ali i reakcijama postojećih poduzeća u industriji. Ukoliko su ulazne barijere i neprijateljstvo postojećih poduzeća veliki, ulazak u industriju postaje problem (Bokan, 2012: 31).

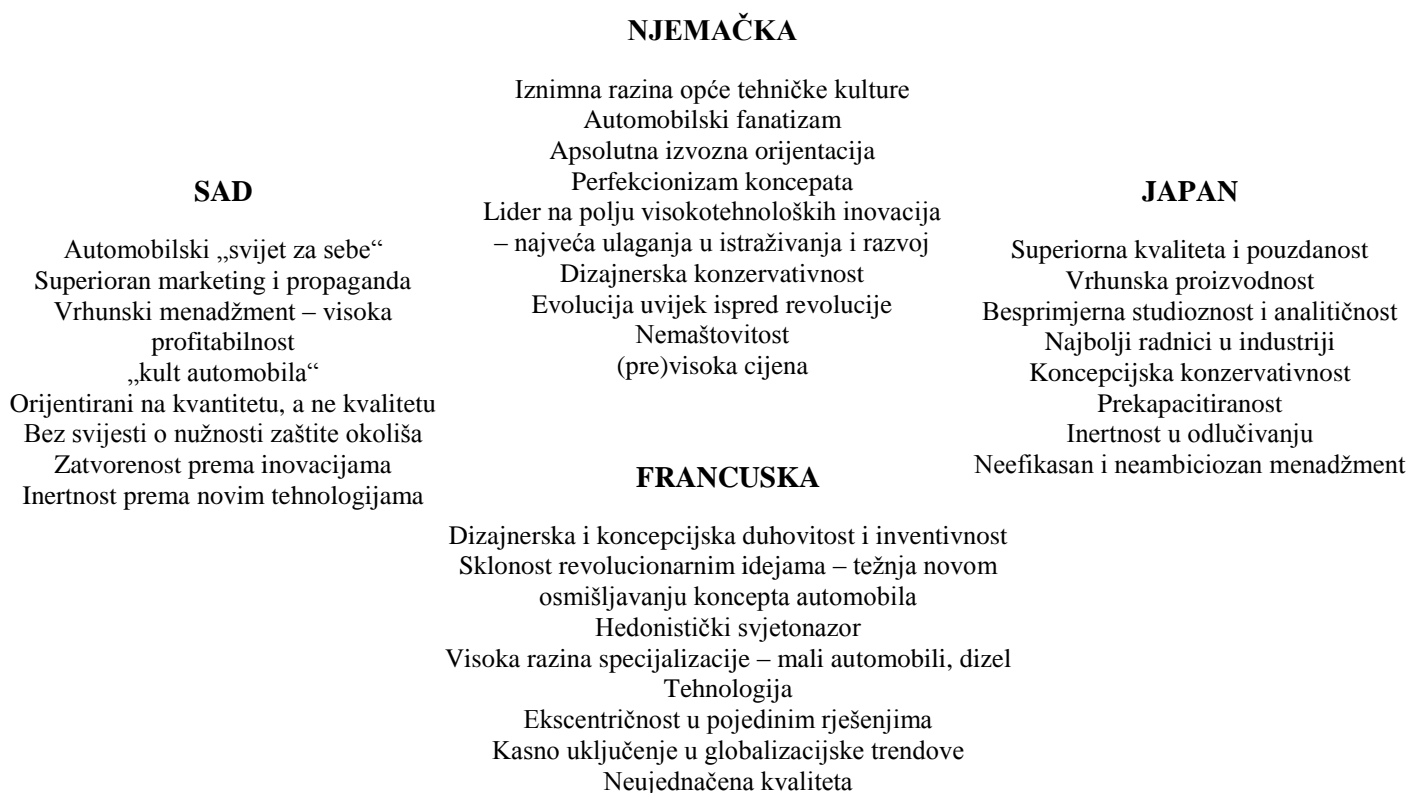
Prijetnja od zamjenskih proizvoda očituje se u zamjeni proizvoda sa supstitutom. Prvi korak u analizi supstituta s kojom se neka industrija suočava je identificiranje istih (Živoder, 2012: 33). U kojoj mjeri će se koristiti određeni supstituti ovisi o samoj ponudi automobila, preferencijama kupca, cijeni prijevoza, sigurnosti, duljini putovanja, udobnosti kao i dosadašnjim iskustvima.

Navedenih pet Porterovih konkurentskih sila, osim pregovaračke moći dobavljača, jasno se mogu iščitati iz analize industrije koja je u daljnjem tekstu rada analizirana.

3.2. Automobilska industrija u svijetu

Automobilska industrija po svom karakteru je globalna i godišnje proizvodi više od 50 milijuna vozila. Ona najčešće predstavlja stup nacionalne ekonomije, perjanica je ekonomskog razvoja i snažno je povezana s pratećim industrijama (industrija komponenti, industrija sirovina i materijala) na koje je imala veliki utjecaj na nacionalnoj razini. Zbog svoje važnosti, u nju se ulažu velike količine novca za istraživanje i razvoj čiji rezultati ovise o nacionalnoj ekonomiji. Zbog toga vlade mnogih zemalja štite lokalnu automobilsku industriju protekcionističkim mjerama (carina, uvozne kvote, tarife, lokalna učešća) i pomažu joj da opstane na tržištu u periodu krize i recesije koja je nastupila (Madić, 2011: 84).

U svijetu postoji veliki broj zemalja koje imaju razvijenu automobilsku industriju. Nakon dugog niza godina intenzivnog praćenja automobilske industrije, *Antončić* (2002: 18) navodi četiri središta moći, tj. lidera koji svojim poslovnim rezultatima, dizajnerskim i konceptualnim poboljšanjima i inovacijama u području visokih tehnologija daju „okus i miris“ proizvodnji automobila i izdižu ih iznad ostalih. Ti lideri u automobilskoj industriji su Njemačka, Japan, Francuska i SAD, a prikazani su slikom 3.1.



Slika 3.1. Središta moći i kreativnosti u svjetskoj automobilskoj industriji

Izvor: Antončić, R. (2002.) *Automobil vlada svijetom*, Hrvatski zemljopis – naklada dr. Feletar, Samobor, str. 19.

Unutar slike navedena su karakteristična obilježja pojedinih lidera, kao i obilježja nacije u kojoj djeluje industrija. U daljnjem tekstu objasniti će se karakteristike svakog od navedenih lidera koji će služiti kao poveznica za razumijevanje analize svjetskog poretka u automobilskoj industriji.

Sjedinjene Američke Države (SAD), kao specifično tržište automobila, nalazi se na prvom mjestu po pitanju moći iz razloga što opslužuje najbogatije svjetsko tržište. Proizvodnja automobila u SAD-u prerasla je iz obrta nekolicine entuzijasta u visokoprofitabilan posao još 1913. godine. Percepcija automobila prije svega kao izvora zarade u SAD-u je opstala do danas i vjerojatno je glavni razlog zbog kojeg američka poduzeća imaju vrlo malo uspjeha na prekontinentalnim tržištima, kao i činjenica da im globalizacija poslovanja nije jača strana (Antončić, 2002: 18). Najpoznatiji američki proizvođači automobila su General Motors, Daimler i Ford.

Njemačka čvrsto drži drugo mjesto na listi najvećih svjetskih izvoznika i ima veliku prednost u odnosu na Japan i sve manje zaostaje za SAD-om. Osim izvozne orijentacije, glavna karakteristika njemačkog gospodarstva je njegova izrazita socijalna komponenta. U Njemačkoj, najveći industrijski divovi predvođeni su upravo automobilskim koncernima, koji postaju lideri procesa globalizacije. Prema *Antončiću* (2002: 43) ključ uspjeha pojedinog automobila na tržištu čine njegov dizajn, tehnološka inovativnost i kvaliteta te imidž, tj. percepcija te marke automobila u javnosti. Najznačajniji njemački proizvođači automobila su Volkswagen i BMW.

Recesija je glavno obilježje *japanskog gospodarstva* devedesetih godina prošlog stoljeća. Državom koja posjeduje vjerojatno najveći tehnološki potencijal na planeti, zavladao je svojevrsna apatija. Uza svu kreativnost unutar društva određenog strogim tradicionalističkim i hijerarhijskim odnosima, japansko gospodarstvo i sustav koji su stvorili našlo se u vakuumu. Izvrstan primjer poduzeća izraslog na tradicionalnom japanskom poimanju poduzetništva je Nissan kojega je zapala velika kriza (Antončić, 2002: 99). Najveći proizvođači japanskih automobila su Toyota, Honda i Nissan.

Renault, kao predstavnik *francuskog središta moći* i najuporniji ponuditelj, udružio se s Nissanom. Brojni analitičari bili su vrlo skeptični po pitanju oporavka prezaduženog japanskog diva koji nije imao rješenje za vlastitu situaciju. Mnogi smatraju da razlog nepovjerenja u udruživanje Nissana i Renaulta „leži“ u japanskoj konzervativnosti i nespremnosti na radikalne promjene koje su karakteristične za francusko središte moći, kao i

sklonost revolucionarnim idejama i ekscentričnošću (Antončić, 2002: 101). Najpoznatiji francuski automobili su Peugeot i Renault.

Sva navedena središta moći u automobilskoj industriji koje je *Antončić* (2002: 18) naveo u svojem istraživanju 2002. godine pokazala su se točnim i u novije vrijeme, iako s nešto drugačijim poretkom. U istraživanju ranga automobila u svijetu, kao i definiranju središta moći u automobilskoj industriji, 2009. godina poslužila je kao primjer. Razlog tome je činjenica da je u svijetu 2008. godine nastupila gospodarska kriza koja je zahvatila i automobilsku industriju (Sturgeon i Biesebroek, 2010: 6) čiji je negativan trend bio vidljiv tek krajem 2009. godine. Iz tog se razloga, upravo 2009. godina smatra realnim prikazom stanja u automobilskoj industriji. Rang automobila u svijetu u 2009. godini prikazan je tablicom 3.1.

Tablica 3.1. Rang automobila u svijetu za 2009. godinu

Rang	Marka automobila	Global 500	Prihodi (\$ u mil.)	Profit (\$ u mil.)
1.	Toyota	10.	204,352	-4,349
2.	Volkswagen	14.	166,579	6,597
3.	General Motors	18.	148,979	-30,860
4.	Ford	19.	146,277	-14,672
5.	Daimler	23.	140,328	1,973
6.	Honda	51.	99,652	1,364
7.	Fiat	64.	86,914	2,360
8.	Nissan	67.	83,982	-2,326
9.	Peugeot	75.	79,560	-502
10.	BMW	78.	77,864	474
11.	Hyundai	87.	72,542	780
12.	Renault	130.	55,314	836
13.	Volvo	163.	46,057	1,508
14.	Suzuki	290.	29,911	273
15.	Mazda	352.	25,242	-712
16.	Mitsubishi	470.	19,645	-546

Izvor: Fortune 500, dostupno na: http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2009/full_list

Automobilska industrija jedna je od najvećih i najvažnijih industrija u svijetu, a automobilske se kompanije ubrajaju među najsnažnije i najveće kompanije svijeta (Bilas, Franc i Arbanas, 2013: 299). Ako se pogleda gore navedena tablica (tablica 3.1.) primjećuje se da jedanaest automobilskih kompanija zauzima svoje mjesto među prvih 100 u svijetu po ostvarenim prihodima, a njih 16 nalazi se na listi svjetskih najvećih kompanija prema Fortune 500 čije istraživanje se provodi na godišnjoj razini i objavljuje u Fortune magazinu.

Toyota u 2009. godini zauzima zasluženno prvo mjesto u automobilskoj industriji, a deseto mjesto po listi Fortune 500 po ostvarenim prihodima. Slijedi ja Volkswagen s nešto manje prihoda, ali na uvjerljivom 14. mjestu po navedenoj listi.

Nadovezujući se na četiri središta moći tj. lidera (vidi sliku 3.1.) može se reći da SAD, Japan, Njemačka i Francuska i dalje drže vodeće pozicije u svijetu automobilske industrije. Samo što je od 2002. godine kada je Antončić proveo svoje istraživanje pa do 2009. godine taj redoslijed nešto drugačiji.

Prema *Antončiću* (2002: 18), SAD je imao vodeću poziciju u automobilskoj industriji, kojega slijede Njemačka, Japan i Francuska. U 2009. godini, na prvome mjestu zasjao je Japan sa svojih šest automobilskih divova (Toyota, Honda, Nissan, Suzuki, Mazda i Mitsubishi) i ukupnim prihodom od 462,784 milijuna dolara. U stopu ga slijedi SAD s tri predstavnika (Ford, General Motors i Daimler) i ukupnim prihodom od 435,584 milijuna dolara. Na trećem mjestu je Njemačka s gotovo 50% manjim prihodom od vodećih u iznosu 244,443 milijuna dolara uz dva predstavnika (Volkswagen i BMW). Na četvrtom mjestu je Francuska koja ima također dva predstavnika (Peugeot i Renault) i 134,874 milijuna dolara prihoda.

Uz navedena četiri središta moći u automobilskoj industriji, našli su se i talijanski Fiat s 86,914 milijuna dolara prihoda, koreanski Hyundai s 72,542 milijuna prihoda i švedski Volvo s 46,057 milijuna prihoda.

Proučavajući novije podatke, primjećuje se da je kriza utjecala na promatranu industriju, pogotovo u SAD-u. General Motors je s 18. mjesta u 2009. godini završio na 38. mjestu u slijedećoj godini. Dok je od 2011. do 2013. godine varirao oko 20-og mjesta. Ford je sa 19. mjesta u 2009. godini dospio na 28. mjesto u 2013. godini (Fortune 500, 2009.-2013.). U prošloj godini automobilska industrija po svemu sudeći je izašla iz krize što je vidljivo kroz istraživanje koje provodi Fortune. Na toj listi nalaze se Toyota i Volkswagen među prvih 10, a nešto niže pozicionirani su General Motors, Daimler, Ford, Honda, Nissan, BMW, Hyundai, Mitsubishi, Peugeot, Renault, Volvo, Kia, Suzuki i Mazda (Fortune 500, 2014).

Kako se automobilska industrija u kratkom roku oporavila od svjetske krize⁵ i sad nastavlja pozitivan trend razvoja industrije, dio poglavlja posvetit će se i tom problemu koji predstavlja ključ uspjeha automobilske industrije.

U automobilskoj industriji poduzeća se odupiru krizi kroz sustav kvalitete. Japanska automobilska industrija napravila je revoluciju u automobilskoj industriji počevši prva sa sviješću o kvaliteti od strane potrošača. Time je prva implementirala filozofiju o svijesti upravljanja kvalitetom od strane menadžmenta i njihovu značajnu ulogu. Nju su vrlo brzo

⁵ Svjetska gospodarska kriza koja je započela 2008. godine. U Republici Hrvatskoj još uvijek traje.

preuzeli Amerikanci što je značilo veliku prekretnicu u automobilskoj industriji (Altenburg i sur., 1999: 60).

Toyota, kao glavni predstavnik japanske automobilske industrije i začetnik sustava upravljanja kvalitetom, u promatranom razdoblju od 2005. godine pa sve do 2013. godine nalazi se u samom vrhu najvećih svjetskih kompanija prema već spomenutom istraživanju. Tablicom 3.2. prikazan je rang Toyota automobila u svijetu, a razlog tome navest će se u daljnjem tekstu.

Tablica 3.2. Rang Toyota automobila u periodu 2005.-2013. godine

Godina	Toyota rang
2005.	7.
2006.	8.
2007.	6.
2008.	5.
2009.	10.
2010.	5.
2011.	8.
2012.	10.
2013.	8.

Izvor: Fortune 500, dostupno na: <http://money.cnn.com/.../fortune/global500/>

Sama činjenica da jedna kompanija može biti devet godina (2005.-2013.) zaredom među prvih deset kompanija u svijetu je značajna. Ako se malo dublje prouči Toyota kao glavnog predstavnika japanske automobilske industrije, zaključuje se da je vjerojatno tome pridonijela činjenica donošenja velikih strateških odluka od strane matičnog poduzeća.

Toyota je 2000. godine pokrenula „Program izgradnje troškovne konkurentnosti za 21. stoljeće“ (engl. *Construction of Cost Competitiveness for the 21st Century - CCC21*) koji je 2003. godine urodio plodom. U okviru tog programa, Toyota provodi različite načine smanjivanja troškova te iste godine predstavlja još agresivniju verziju CCC21 programa kojeg naziva „Inovacijska vrijednost“ (engl. *Value Innovation*) (Indu, 2011).

Kao začetnik krugova kvalitete (engl. *Quality circle*), Toyota je postala prepoznatljivo poduzeće s kontinuiranom inovacijom. Krugovi kvalitete sačinjavaju grupe zaposlenika različitih hijerarhijskih razina kojima je glavni zadatak identifikacija, analiza i donošenje rješenja problema vezanih za kvalitetu. Njihove tipične teme su poboljšanje sigurnosti i zaštite zdravlja na radu, poboljšanje dizajna proizvoda kao i poboljšanje procesa poslovanja i proizvodnje, a temelje se na logici da zaposlenici koji svakodnevno obavljaju svoj posao

najbolje su i upoznati sa tom problematikom (Spear i Browen, 2006; Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008: 829).

Tu se javlja pitanje zašto su krugovi kvalitete bitni i što oni doprinose samome poduzeću i njegovom uspjehu na tržištu. Razlozi korištenja krugova kvalitete je spuštanje odlučivanja na organizacijske razine, ali uz implementaciju vrhovnog menadžmenta (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008: 830). Japanski stručnjaci na taj način pokazali su da je vizija usmjerena na ostvarivanje strateških ciljeva na dugi rok. Drugim riječima, efektivno upravljanje kvalitetnije je od postizanja brzih rezultata (Collons i Devanna, 1994: 15-16).

Tim načinom unaprjeđenja proizvodnje i brigom za svoje kupce, Toyota je učinila veliku prekretnicu u automobilskoj industriji čiji način poslovanja su preuzela ostala poduzeća u automobilskoj industriji i zauzela visoka mjesta na listi svjetskih najvećih kompanija prema Fortune 500.

3.3. Automobilska industrija u Republici Hrvatskoj

Razvoj hrvatske automobilske industrije temelji se na dugoj tradiciji u srodnim sektorima, poput metalne proizvodnje, zavarivanja, proizvodnje plastike te inženjeringa. Hrvatska poduzeća koja se bave proizvodnjom automobilskih dijelova imaju tradiciju u visoko preciznoj proizvodnji s nultom stopom tolerancije na kvarove, a glavna konkurentna prednost je izvrsna kvaliteta proizvoda (Agencija za investiranje i konkurentnost, 2012).

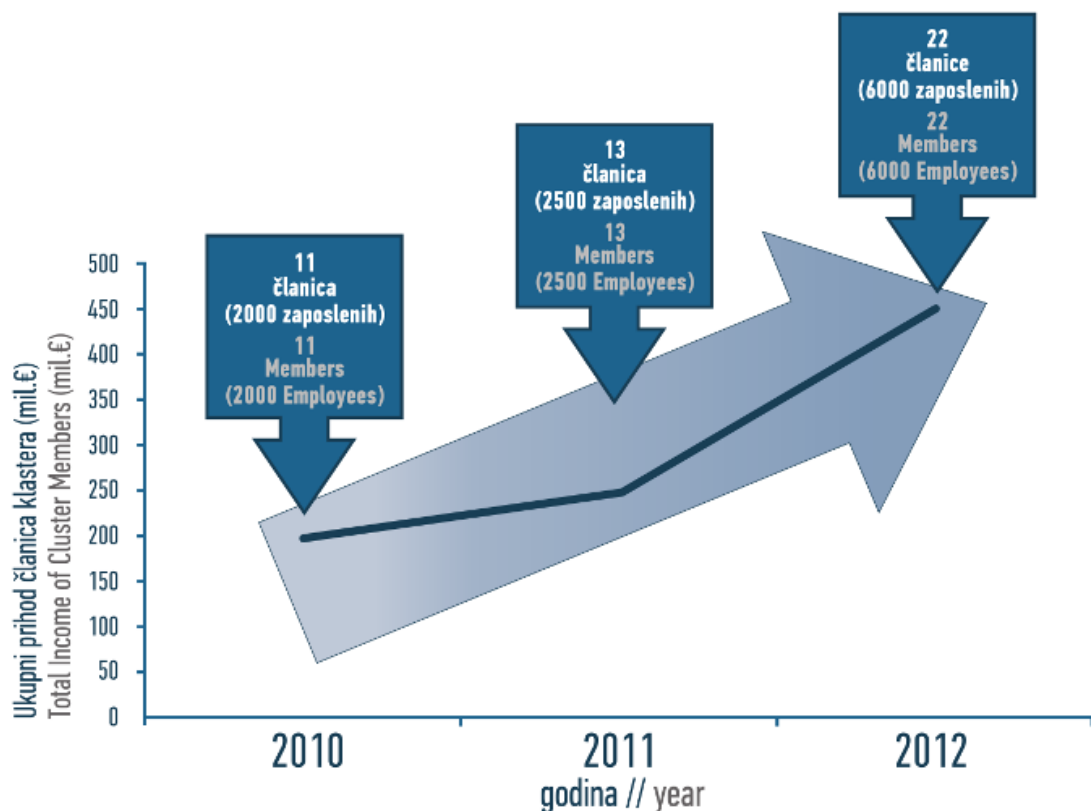
Zbog toga udio automobilske industrije u ukupnom BDP-u iznosi 1,5% što nije zanemariv rezultat posebno ako ga usporedimo s drugim proizvodnim granama (Globus.hr, 2014), kao i činjenici da Republika Hrvatska nema svoju marku automobila u pravom smislu te riječi (izuzevši začetke proizvodnje električnih automobila).

Nadalje, ako se pogledaju ostale brojke vezane za automobilsku industriju među kojima je 10-20 tisuća zaposlenih i ostvaren prihod od gotovo 4 milijarde kuna u 2012. godini (Glas Slavonije, 2014) zaključuje se da Republika Hrvatska ima velikih potencijala upravo u ovoj industriji. Iako se ovi rezultati temelje na srodnim sektorima, ne treba ih zanemarivati.

U Republici Hrvatskoj postoji pedeset domaćih poduzeća koja proizvode dijelove za automobile (Globus.hr, 2014). Kako bi postali što konkurentniji, udružuju se u dobrovoljne neprofitne stručne udruge hrvatskih proizvođača dijelova i pribora za automobilsku industriju

među kojima je i AD Klaster, koji djeluje pri Hrvatskoj gospodarskoj komori (AD Klaster, 2014).

AD Klaster ima 18 članica iz cijele Hrvatske u 2014. godini, tj. okuplja najznačajnija hrvatska poduzeća iz područja proizvodnje dijelova pribora i opreme za automobilsku industriju te znanstvene i stručne institucije. Kroz svoj rad, prate napredak u industriji koji je vidljiv slikom 3.2.



Slika 3.2. Ukupni prihod i broj članica AD Klastera od 2010. do 2012. godine

Izvor: AD Klaster, dostupno na: <http://www.adklaster.hr/hr>

U periodu od 2010. godine pa sve do 2012. godine može se primijetiti da je Udruzi pristupilo dvostruko više članica (poduzeća), tj. njih 22 s čak tri puta više zaposlenika (6 000). Što se tiče ukupnih prihoda članica Klastera, u 2010. godini oni su iznosili približno 200 milijuna eura (preko 1,6 milijardi kuna), a u 2012. godini 420 milijuna eura (preko 3,3 milijarde kuna).

Dobri statistički podaci pokazuju veliku zainteresiranost Hrvata za automobilsku industriju, ali potrebno je navesti činjenicu da niti jedan od navedenih podataka nije uvjerio niti jednu dosadašnju Vladu za ulaganjem upravo u ovu industriju. Automobilska industrija iako je u

svom procvatu i ima pozitivan trend, ne dobiva nikakva poticajna sredstva za svoj daljnji razvoj i napredak (Globus.hr, 2014).

Bez obzira na to, u Republici Hrvatskoj postoje dva poduzeća koja predstavljaju budućnost automobilske industrije, Dok-Ing i Rimac automobili. Prvi među njima je zagrebačko poduzeće Dok-Ing koji je kreator prvog domaćeg automobila XD (Globus.hr, 2014). Vlasnik poduzeća Dok-Ing, Vjekoslav Majetić je nakon šest godina rada i uloženi 2,5 milijuna eura krenuo 2012. godine u serijsku proizvodnju električnog automobila nazvanog Loox (nekadašnji XD) s cijenom od 50 tisuća eura (Jutarnji.hr, 2013).

Rimac automobili je još poznatije poduzeće čiji je vlasnik inovator Mate Rimac, koji je izradio model Concept One, tj. najbrži električni automobil na svijetu. On je ujedno i prvi automobil koji je osmišljen i proizveden u Republici Hrvatskoj, ali i izvezen iz nje (Jutarnji.hr, 2014). Zbog svoje cijene (742 000 eura) mnogi su skeptični po pitanju njegovog uspjeha (HAMAG INVEST, 2014). Ipak, činjenica da je u kratkom razdoblju pronašao dva velika investitora (naftni bogataš iz Kolumbije i kineski holding Sinocop Resources) svrstava ga među poduzeća koja očekuju velike uspjehe u budućnosti (Poslovni plus, 2014).

Automobilsku industriju mnogi promatraju kao proizvodni sektor, ali ona ima razvijen i uslužni sektor. Ta strana automobilske industrije jako je razvijena u Republici Hrvatskoj radi čega će se u ovome radu staviti i ključni naglasak.

Jaz između ciljne skupine i potencijalnog kupca veća je nego u bilo kojoj drugoj industriji. Impulzivna kupovina automobila u današnje vrijeme prava je rijetkost. Samoju kupovini prethodi dugačak proces procjene i testnih vožnji, što je razumljivo. Također, zbog sve veće informiranosti kupaca, poduzeća su primorana sve više ulagati u svoj imidž, ali i ekološku osviještenost kako bi pridobili nove kupce, ali i zadržali postojeće.

Prije dvadeset godina nije postojala rasprostranjena potrošača svijest o „zelenim“ automobilima i održivosti okoliša. Danas je to jedan od najvažnijih kriterija pri odabiru automobila (Mplus, 2013). Radi toga, Hrvatski sabor je početkom 2013. godine donio Zakon o posebnom porezu na motorna vozila (NN 15/13, 108/13), tzv. „ekološki porez“, koji je stupio na snagu ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju u srpnju 2013. godine (Poslovni dnevnik, 2013). Taj porez odnosi se na zaštitu okoliša i emisije ugljičnog dioksida (CO₂) koji plaćaju vlasnici automobila, a formira se na osnovu nabavne vrijednosti vozila i emisije CO₂ kao ekološki kriterij, čime Republika Hrvatska slijedi trend većine zemalja

Europske unije koje već godinama primjenjuju taj kriterij u oporezivanju motornih vozila (Ministarstvo financija RH, 2013).

Proizvođači automobila, uslijed velikog pritiska i rigorozne zakonske regulative u svrhu zaštite životne sredine, primorani su biti društveno odgovorni, kao i ulagati velika novčana sredstva u istraživanje, razvoj i nove tehnologije kako bi mogli stvoriti konkurentsku prednost (Madić, 2011: 88-89). Upravo zbog „zelene revolucije“ naša dva proizvođača automobila u Republici Hrvatskoj započela su s proizvodnjom automobila na električnim pogon, koji predstavljaju budućnost automobila u svijetu.

Kako je proizvodnja automobila u Republici Hrvatskoj tek u začetima, analiza automobilske industrije prikazat će se kroz prodaju automobila. Promatrane godine su od 2009. godine pa sve do 2013. godine. Godina 2009. izabrana je radi moguće usporedbe s analizom koja je prikazana u svijetu. U analizi industrije u Republici Hrvatskoj stavljen je naglasak na 2009. godinu i usporedno s njom prošla, 2013. godina. Godine između (2010.-2012.) prikazane su isključivo radi bolje preglednosti same industrije i kretanja koja su se događala unutar nje.

Tablica 3.3. prikazuje prodaju automobila za promatrane godine, kao i njihov tržišni udio. Kako je prva promatrana godina 2009., marke automobila poredane su redosljedom ovisno o prodaji u navedenoj godini. Za sve ostale navedene godine (2010.-2013.), rang automobila nije prikazan po redu, već prikaz brojeva ovisi o marki automobila koja je bila 2009. godine kako bi se tokom analize industrije jednostavnije uočile promjene koje su se dogodile u navedenom razdoblju.

U tablici 3.3. prikazane su 22 marke automobila zbog velike oscilacije u prodaji pojedinih marki automobila. Za potrebe analize automobilske industrije u Republici Hrvatskoj analizirat će se samo prvih 10 marki automobila.

Tablica 3.3. Stanje automobilske industrije u Republici Hrvatskoj od 2009. do 2013. godine

Marka automobila	2009. godina			2010. godina			2011. godina			2012. godina			2013. godina		
	br.	Prodano	Udio	br.	prodano	udio	br.	prodano	udio	br.	prodano	udio	br.	prodano	udio
Opel	1.	4872	10,85%	1.	4697	12,17%	2.	3963	9,54%	3.	2678	8,54%	2.	2684	9,65%
Volkswagen	2.	4440	9,88%	2.	4249	11,01%	1.	5100	12,27%	1.	4285	13,66%	1.	4691	16,87%
Renault	3.	4007	8,92%	3.	3328	8,62%	3.	3877	9,33%	5.	2325	7,41%	6.	1732	6,23%
Peugeot	4.	3446	7,67%	5.	2736	7,09%	4.	3414	8,21%	2.	2765	8,82%	3.	2044	7,35%
Škoda	5.	2895	6,45%	6.	2314	6,00%	5.	2989	7,18%	9.	1787	5,70%	5.	1786	6,42%
Citroen	6.	2765	6,16%	9.	1909	4,95%	8.	2637	6,34%	4.	2359	7,52%	7.	1681	6,05%
Ford	7.	2532	5,64%	8.	2150	5,57%	9.	1904	4,58%	10.	1402	4,47%	9.	1204	4,33%
Chevrolet	8.	2071	4,61%	4.	3182	8,25%	6.	2895	6,97%	8.	1815	5,79%	11.	1021	3,67%
Hyundai	9.	1892	4,21%	7.	2220	5,75%	7.	2659	6,40%	6.	1915	6,11%	4.	1862	6,70%
Toyota	10.	1817	4,05%	11.	1160	3,01%	12.	1234	2,97%	12.	983	3,13%	10.	1038	3,73%
Suzuki	11.	1674	3,73%	13.	1104	2,86%	15.	927	2,23%	16.	642	2,05%	18.	447	1,61%
Mazda	12.	1544	3,44%	12.	1130	2,93%	17.	821	1,98%	17.	622	1,98%	16.	670	2,41%
Kia	13.	1449	3,23%	10.	1244	3,22%	10.	1626	3,91%	7.	1818	5,80%	8.	1637	5,89%
Fiat	14.	1321	2,94%	20.	684	1,77%	19.	542	1,30%	18.	577	1,84%	21.	238	0,86%
Nissan	15.	1181	2,63%	15.	889	2,30%	13.	1140	2,74%	13.	898	2,8%	13.	758	2,73%
Honda	16.	1091	2,43%	21.	532	1,38%	21.	448	1,08%	20.	322	1,03%	20.	326	1,17%
Seat	17.	906	2,02%	16.	825	2,14%	18.	774	1,8%	19.	480	1,53%	19.	421	1,51%
Mercedes	18.	881	1,96%	19.	705	1,83%	20.	501	1,21%	21.	298	0,95%	17.	471	1,69%
Dacia	19.	878	1,95%	14.	1036	2,68%	11.	1352	3,25%	14.	841	2,68%	15.	732	2,63%
Audi	20.	874	1,95%	18.	782	2,03%	14.	930	2,24%	11.	1025	3,27%	12.	1005	3,61%
BMW	21.	779	1,73%	17.	802	2,08%	16.	861	2,07%	15.	746	2,38%	14.	755	2,72%
Volvo	22.	271	0,60%	22.	172	0,45%	22.	251	0,60%	22.	203	0,65%	22.	164	0,59%
Ostali
...	Σ	44918	100%	Σ	38587	100%	Σ	41561	100%	Σ	31360	100%	Σ	27802	100%

Izvor: Izvješće promocije plus, dostupno na: <http://www.autonet.hr/rubrika/hr-trziste>

Prodaja automobila u 2009. godini nije pokazivala znakove krize i iznosila je 44.918 prodanih automobila. Najviše uspjeha na hrvatskom tržištu imali su Opel s prodanih 4.872 automobila, Volkswagen s 4.440 prodanih automobila i Renault s 4.007 prodanih automobila. Njihov zajednički tržišni udio u 2009. godini iznosio je 30% od ukupnog broja prodanih automobila u Republici Hrvatskoj što predstavlja veliki tržišni udio za samo tri marke automobila. Od ostalih sedam promatranih marki automobila nalaze se Peugeot, Škoda, Citroen, Ford, Chevrolet, Hyundai i Toyota, koji zajedno s Opelom, Volkswagenom i Renaultom, čine 68,44% tržišnog udjela.

Svih deset marki automobila koji se nalaze na vodećim mjestima po prodaji, očekivani su rezultat jer se radi o najčešće spominjanim markama automobila u Republici Hrvatskoj, kako putem oglašavanja, tako i iskustvima zadovoljnih kupaca.

Od 2010. godine pa sve do 2012. godine može se uočiti postepeni pad prodaje automobila u Republici Hrvatskoj i sve većem utjecaju gospodarske krize. Zbog toga, posebni naglasak prilikom analize automobilske industrije staviti će se na 2013. godinu u kojoj je došlo do drastičnog pada prodaje automobila. U 2013. godini prodano je 27.802 automobila, što je za gotovo 50% manje nego u 2009. godini.

Od promatranih deset marki automobila u 2009. godini, njih devet nalazi se i među vodećima u 2013. godini, osim Chevroleta, kojega je zamijenila Kia. Također je bitno navesti da se prodaja devet od deset marki automobila smanjila za gotovo 40% u odnosu na 2009. godinu. Iznimka je Volkswagen koji je zauzeo vodeću poziciju u 2013. godini povećanjem svoje prodaje za 5%, što je utjecalo i na ukupni tržišni udio koji iznosi 73,22%.

Prema ranije navedenoj klasifikaciji marki automobila, potrebno je utvrditi njihovu postojanost i u Republici Hrvatskoj. U 2009. godini Francuska sa svoja tri predstavnika (Renault, Peugeot i Citroen) zauzela je prvo mjesto i tržišni udio 22,84%. Drugo mjesto po broju predstavnika dijele Njemačka i SAD, a po tržišnom udjelu, Njemačka je u velikoj prednosti. Njezini predstavnici (Opel i Volkswagen) imaju 20,73% tržišnog udjela, a Ford i Chevrolet zajedno imaju tržišni udio 10,25%. Njih slijede Češka (Škoda) s udjelom 6,45%, Južna Koreja (Hyundai) s 4,21% i Japan (Toyota) s 4,05% tržišnog udjela.

U 2013. godini vodeće marke automobila su Volkswagen, Opel i Peugeot s 33,87% tržišnog udjela, a svih deset promatranih marki automobila čine 73,22% tržišnog udjela, što je više

nego u 2009. godini. Bitno je naglasiti da vodeće marke automobila u 2013. godini imaju nešto drugačiji poredak nego u 2009. godini.

Njemačka sa svoja dva predstavnika (Volkswagen i Opel) ima 26,5% tržišnog udjela, Francuska (Peugeot i Renault) zauzima drugo mjesto u poretku s 19,63% tržišnog udjela, a Južna Koreja (Hyundai i Kia) zauzima treće mjesto u poretku s 12,59% tržišnog udjela. Slijede ih Češka (Škoda), SAD (Ford) i Japan (Toyota) sa zajedničkim udjelom u iznosu od 14,48%.

Kroz analizu automobilske industrije u Republici Hrvatskoj za 2009., a pogotovo za 2013. godinu zaključuje se da njemački i francuski predstavnici čvrsto drže vodeće pozicije u automobilskoj industriji s gotovo 50% tržišnog udjela. Također, tržištu sve više postaju popularna češka i korejska vozila, što se smatra velikom promjenom u odnosu na 2002. godinu, kada je Antončić kroz svoje istraživanje naveo središta moći u automobilskoj industriji u svijetu.

Zaključno, razlog analize automobilske industrije u svijetu, ali i u Republici Hrvatskoj je dokazati da je tržište to koje utječe na rang automobila, tj. okolina u kojoj poduzeća djeluju, zakonska regulativa koju određuje svaka zemlja zasebno, kupovna moć stanovništva, preferencije kupaca pojedinih regija, ali i sam doživljaj pojedinog automobila. Također je bitan i sam odnos između matičnog poduzeća i podružnice, jer ukoliko matično poduzeće na kvalitetan način prenese svoje konkurentske prednosti na svoje podružnice, ono će biti uspješno i u domicilu, kao i u svjetskom poretku.

Toyota, na primjer, u svijetu se kontinuirano nalazi na vodećim mjestima po listi Fortune 500, a u Republici Hrvatskoj se od 2009. do 2013. godine kreće oko desetog mjesta, po izvješćima Promocije plus. Zato, Volkswagen koji je u svijetu odmah iza Toyote, tj. zauzima drugo mjesto u automobilskoj industriji u 2009. godini, u Republici Hrvatskoj je iste godine također bio na drugom mjestu. U 2013. godini preuzima vodstvo na hrvatskom tržištu i povećava svoju prodaju automobila.

Razlog tome može biti kvalitetno vodstvo poduzeća i stvaranje konkurentskih prednosti, kao i prilagođavanje okolini u kojoj poduzeće djeluje. Također, jedan od razloga je i stvaranje svijesti o njemačkim automobilima kao kvalitetnim automobilima s izrazito jakim motorom i velikom mogućnošću njegove iskoristivosti, ali i dugotrajnošću koja se očituje u godinama iskoristivosti, kilometraži i smanjenoj potrebi servisiranja skupih dijelova automobila.

4. ANALIZA TRENUTNOG ORGANIZACIJSKOG RJEŠENJA RENAULTA

Nakon što je u trećem poglavlju analizirana automobilska industrija u svijetu, ali i u Republici Hrvatskoj, u ovom poglavlju analizirat će se odabrana poslovna grupa. Za primjer analize poslovne grupe odabran je Renault, kao jedan od visoko pozicioniranih poduzeća (6. mjesto u 2013. godini) u automobilskoj industriji u Republici Hrvatskoj.

Renault je poznati francuski proizvođač osobnih, gospodarskih i sportskih vozila, osnovan davne 1898. godine. Osnovao ga je Louis Renault zajedno s dvojicom braće (Sinha, 2009: 4). Renault proizvodi srednju klasu automobila, ali je iznimno uspješan i u sportskim automobilima. Cijela priča od osnivanja Renaulta do danas može se proživjeti kroz nekoliko ključnih godina. Davne 1905. godine tvornice prihvaćaju serijsku proizvodnju, a u razdoblju od 1946. do 1975. godine proizvode prvi „mali automobil za svakoga“ čime postižu veliki uspjeh na tržištu (Renault Hrvatska, 2013).

U nastavku će biti riječi o vanjskim čimbenicima oblikovanja strukture poslovne grupe te analizi poslovne grupe Renault u Republici Hrvatskoj. Pod vanjskim čimbenicima oblikovanja strukture poslovne grupe osvrnut će se na okolinu koja utječe na poduzeće, zatim na politički sustav, mjere gospodarskog sustava i ekonomske politike, zakonodavstvo i pravne propise. Pod integracijskim procesima spomenut će se pripajanje Dacie te spajanje s Nissanom, čime se uspostavila jedna nova organizacijska struktura. Kod analize poslovne grupe navest će se svi Renault koncesionari te objasniti njihova povezanost s matičnim poduzećem Renault Hrvatskom.

Na samome kraju ovog poglavlja navest će se vizija, misija i ciljevi poslovne grupe koje određuje matično poduzeće u Francuskoj, a oblikuje Renault Hrvatska ovisno o situaciji u zemlji u kojoj posluje. U ovom slučaju to je Republika Hrvatska, a navedene smjernice ključne su za stvaranje konkurentne prednosti i što bolje rangiranosti na hrvatskom tržištu automobila.

4.1. Čimbenici organizacijskog dizajna poslovne grupe Renault

Čimbenik oblikovanja organizacije je element koji izravno ili neizravno, više ili manje značajno, oblikuje organizacijsko rješenje nekog poduzeća. Postoji ključna podjela čimbenika na unutarnje (pod kontrolom menadžmenta) i vanjske (zahtijevaju prilagodbu i fleksibilnost – mimo volje poduzeća) čimbenike.

Kroz ovaj rad u sklopu poglavlja u kojem se opisuje matično poduzeće Renault Hrvatska, objasniti će se samo vanjski čimbenici oblikovanja strukture poduzeća, a oni su: (1) okolina, (2) institucionalni uvjeti, (3) integracijski procesi, (4) razvoj znanosti i tehnologije i (5) tržište (Sikavica i Novak, 1999: 103).

Okolinom se smatra sve ono što je izvan granica sustava, a koja pruža organizaciji resurse potrebne za opstanak te vrednuje njezin uspjeh. Ona sadrži istovremeno i prilike i prijetnje, a u današnje vrijeme, veća neizvjesnost menadžerima otežava kontrolu resursa i poslovnih procesa. Matično poduzeće Renault Hrvatska ima relativno stabilnu okolinu sa centraliziranom organizacijom. Ona također ima i jasno utvrđena pravila i procedure, strogu hijerarhijsku nadređenost i podređenost, naglašenu formalizaciju te odlučivanje na razini vrhovnog menadžmenta.

Pod *institucionalnim uvjetima* se misli na prirodu političkog sustava, mjere gospodarskog sustava i ekonomske politike, zakonodavstvo i pravni propisi, međunarodno zakonodavstvo, međunarodni pravni poredak itd. U Republici Hrvatskoj, ključne zakonske regulative su: *Ustav Republike Hrvatske, Zakon o trgovačkim društvima, Zakon o radu, Zakon o računovodstvu i Zakon o platnom prometu, porezni zakoni (Zakon o porezu na dobit, Zakon o PDV-u...), Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja, Zakon o zaštiti okoliša* itd.

Integracijski procesi smatraju se najboljim načinom prilagođavanja okolini kroz partnerstva među organizacijama jer poduzeće jedino na ovaj čimbenik može utjecati. Kod karakteristika integracijskog procesa može se reći da izazivaju velike promjene u organizacijama koje su sudionici procesa integracije, ali i izvan njih (Sikavica, 2011: 303). Od integracijskih procesa za Renault je bitna akvizicija⁶ (pripajanje) s Daciom (Dacia se pripojila Renaultu pri čemu su nastale manje organizacijske promjene) i fuzija⁷ (spajanje) s Nissanom čiji je Savez (Renault-Nissan) osnovan 1999. godine i danas je među prva četiri svjetska konstruktora automobila. Oba poduzeća imaju razgraničenje u obavljanju poslova pojedinih poslovnih funkcija (Renault Hrvatska, 2013).

Razvoj znanosti i tehnologije je također bitan čimbenik organizacije jer napredovanjem i ulaganjem u tehnologiju ostvaruju se nova dostignuća u automobilskoj industriji, čuva se

⁶ Pripajanje (akvizicija) odnosno stjecanje poduzeća – svaka kupnja nekog poduzeća nekog poduzeća od strane drugog poduzeća (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2001: 18).

⁷ Spajanje (fuzija) dvaju ili više poduzeća u jedno novo, čime nastaje jedan novi pravni subjekt umjesto ranija dva ili više. Najčešće se obavlja na prijateljskoj osnovi, tj. dogovorom. U fuziju ulaze poduzeća iste ili slične veličine i ekonomske snage, tj. ravnopravni partneri (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2001: 133).

okoliš i samim tim poduzeće se probija na novo tržište (Sikavica i Novak, 1999: 117). *Tržište* snažno utječe na svaku organizaciju, a razumijevanje industrije preduvjet je za uspješno poslovanje zbog čega je detaljno analizirana automobilska industrija u Republici Hrvatskoj.

Svaki od navedenih čimbenika djeluje u većoj ili manjoj mjeri na poslovnu grupu, ali na većinu njih ne može se utjecati. To se isključivo odnosi na zakone koje propisuje svaka država zasebno, kao i tržište koje je konstantno promjenjivo. Što se tiče tehnologije i integracijskih procesa, oni u velikoj mjeri utječu na poduzeće i u mogućnosti su utjecati na njih, ali isključivo na strateškoj razini. Zbog svega toga poduzeća se moraju više ili manje prilagoditi okolini kako bi opstala u njoj.

4.2. Analiza poslovne grupe Renault

U ovome potpoglavlju prikazat će se poslovna grupa u Republici Hrvatskoj, kao druga razina analize unutar rada. Analiza poslovne grupe temeljit će se na matičnom poduzeću Renault Hrvatska i svim njezinim podružnicama.

Iako postoji odnos između matičnog poduzeća Renault Francuske i podružnice Renault Hrvatske (koja je u ovome radu kod analiziranog dijela prikazana kao matično poduzeće zbog jedine mogućnosti prikupljanja informacija), on je vrlo složen i temeljen na tajnim podacima kojima se nije moglo pristupiti. Iz tog razloga izabran je odnos između matičnog poduzeća i podružnica u Republici Hrvatskoj, koje zasebno čine poslovnu grupu unutar grupe poduzeća u svijetu.

Matično poduzeće Renault Hrvatska odgovorno je središnjoj matici u Francuskoj, kao poduzeću koje kontrolira sve Renault podružnice, kao i automobile u cijelome svijetu. Renault Hrvatska sa svim svojim koncesionarima (podružnicama) čini poslovnu grupu. U Republici Hrvatskoj postoji 29 ovlaštenih koncesionara za Renault automobile, od kojih njih 24 imaju i prodajni salon i uslugu servisa, dok preostalih pet pruža samo uslugu servisa.

Renault Hrvatska, kao matično poduzeće, ne bavi se proizvodnjom, kao ni prodajom automobila, već njihovim uvozom, carinjenjem, računima, papirologijom, izlaznim fakturama u ime proizvođača (Renault), te ključnom stavkom za prodaju automobila – marketingom. Po nalogu matičnog poduzeća u Francuskoj, Renault Hrvatska osmišljava reklamne kampanje uz dodatno modeliranje radi lakšeg pristupa tržištu koje je specifično za svaki dio svijeta.

Također je zadužena za osmišljavanje akcija tokom godine te pravovremenim javljanjem svim podružnicama kako bi se istovremeno uključile u te akcije.

Matično poduzeće u Republici Hrvatskoj svoje je podružnice podjednako rasporedilo po zonama radi lakše kontrole i upravljanja. Prije je postojalo tri do četiri zone, a danas su samo dvije. Jedna zona se odnosi na Slavoniju i dio Zagreba, a druga zona je Istra, Dalmacija i drugi dio Zagreba. Zone se određuju po veličini, tj. broju prodanih automobila, te po teritoriju koji pokriva, tj. geografskom rasporedu. Svaka zona ima svoje menadžere, takozvane menadžere zona (engl. *Zone managere*) koji su zaduženi za prodaju ili post prodaju.

Popis podružnica sa svim potrebnim podacima nalaze se u tablici 4.1. iz koje je vidljivo koje od podružnica imaju i prodajni salon i uslugu servisa, a koje su se samo specijalizirale za servis Renault automobila.

Tablica 4.1. Ovlašteni Renault koncesionari u Republici Hrvatskoj

KONCESIJA	ADRESA	GRAD	USLUGA
A.C. Redan	Velika Ves bb	Krapina – Lepajci	prodaja/servis
ACCL Auto	Maršala Tita 85	Zaprešić	prodaja/servis
ADRIA P.A.	Mihačeva draga bb	Rijeka	prodaja/servis
Auto centar Kos	Cehovska 18	Varaždin	prodaja/servis
Auto centar Kos	Braće Radića 4	Koprivnica	prodaja/servis
Auto centar Kos	Mihovljanska 89	Čakovec	prodaja/servis
Auto centar Poreč	Mate Vlašića 24	Poreč	prodaja/servis
Auto centar Roca	Zagrebačka avenija 1	Zagreb	prodaja/servis
Auto centar Vasilj	Zagrebačka 47	Samobor	prodaja/servis
Auto Krk	Zagrebačka bb	Krk	prodaja/servis
Auto kuća Antunović	Iva Dulčića 20a	Dubrovnik	prodaja/servis
Auto kuća Cindrić	Zagrebačka 49b	Sisak	prodaja/servis
Auto kuća Cindrić	Luka 349a	Vrbovec	prodaja/servis
Auto kuća Fišer	Vukovarska bb	Virovitica	prodaja/servis
Auto kuća Gašperov	Vrpoljačka cesta bb	Šibenik	prodaja/servis
Auto kuća Gašperov	Kralja Stjepana Držislava 7	Split	prodaja/servis
Auto kuća Jerković	Poduzetnička zona bb	Opuzen	prodaja/servis
Autodom-Vidaković	Dr. Mile Budaka 91	Slavonski Brod	prodaja/servis
Autodom-Vidaković	Osječka 62d	Požega	prodaja/servis
Autodom-Vidaković	H.V. Hrvatinića bb	Vinkovci	prodaja/servis
Autokuća Baotić	Maksimirska 282	Zagreb	prodaja/servis
Auto kuća Kržak	Križevačka cesta 40a	Bjelovar	prodaja/servis
Autokuća – Štarkelj	Ukrajinska 17	Zagreb	prodaja/servis
Autokuća – Štarkelj	Zagrebačka 28	Velika Gorica	prodaja/servis
FORNIX	Ulica jablanova 15	Osijek	prodaja/servis
Garage Radonić	Tušići 15	Gruda	prodaja/servis
Mehanizacija	Ulica 159 brigade 10	Zadar	prodaja/servis
Monte	Mutilska 60	Pula	prodaja/servis
Mototest Čagalj	Vrisovci bb	Omiš	prodaja/servis
RB – Auto	Franje Belulovića 2	Rijeka	prodaja/servis
ZAK	Zagrebačka 15c	Karlovac	prodaja/servis
AS Olujić	Drniška 27	Split	Servis
Auto centar Teo	Starčevićeva 153	Žrnovnica	Servis
Auto kuća Cerin	Brajkovići bb	Kanfanar	Servis
Experta	Biskupa Jurja Divnića 1	Zadar	Servis
S.T.D.	Bjelovarska 18	Koprivnica	Servis

Izvor: Renault Hrvatska, dostupno na: <http://www.renault.hr/koncesionari/koncesionari.jsp>

Ako se malo bolje pogleda prethodna tablica, primjećuje se da su neke podružnice označene debljim slovima. To su podružnice koje imaju status A unutar grupe poduzeća. Ostale podružnice, svjetlije označene, su podružnice koje su podkoncesije, a svaka od navedenih podružnica ovlaštenu je koncesionar na svojem području (županiji/gradu).

Kako je Renault već duže vremena prisutan na tržištu Jugoistočne Europe i ostvaruje prosječne rezultate, matično poduzeće Renault Francuska odlučilo je okrenuti se na novo

tržište Rusije, gdje su kupci veće platežne moći i kupuju sportske verzije modela Renault automobila čije su cijene veće nego „običnih“ modela Renault automobila.

Zbog napretka tehnologije ali i ostvarenja svojih ciljeva, Renault je odlučio proizvoditi skuplje i sportske verzije automobila, probiti se na nova tržišta, a na već postojećim tržištima pokušat ostvariti što bolje rezultate. Smanjenjem količine proizvodnje automobila za naše tržište, ali i rijetke mogućnosti otvorene narudžbe, nerijetko se događa da se isporuče automobili koji nisu naručeni, jer pošiljka automobila ovisi o stanju zaliha na skladištu matičnog poduzeća Renault Francuske i samoj proizvodnji za naše tržište. Zbog toga se Renault Hrvatska mora prilagoditi trenutnoj sportskoj seriji automobila i na što bolji i kvalitetniji način prezentirati kupcima te automobile kako bi ostvarili što bolje poslovne rezultate i pokazali se kao poduzeće koje proizvodi sportske serije automobila dostupne svima.

Kako bi poduzeće stvorilo konkurentsku prednost, ono mora imati jasno definiranu: (1) viziju, (2) misiju i (3) ciljeve koje želi postići. To su tri glavna pokazatelja usmjerenja međunarodnog poduzeća koje se ne odnosi samo na matično poduzeće nego i na sve njezine podružnice, tj. poslovnu grupu kao cjelinu.

Vizija predstavlja sliku stanja međunarodnog poduzeća, mentalnu sliku moguće i poželjne budućnosti koja je realna, vjerodostojna i privlačna. Ona daje odgovor na pitanje što međunarodno poduzeće želi ostvariti u budućnosti pa je sila energije zaposlenika usmjerena u odgovarajućem smjeru (Sikavica, 2011: 218). Kvalitetno definirana vizija od strane zaposlenika jamstvo je da će oni težiti njezinu ostvarenju s obzirom na to da je rezultat njihova napora (Buble, 2005). Vizija Renault-Nissan grupe je postati renomirani predstavnik vrhunskih europskih proizvođača automobila. Vizija odražava stalnu težnju ka kvaliteti kako si se pružila vrhunska usluga kupcu.

Misija predstavlja svrhu ili razlog zbog kojega međunarodno poduzeće postoji. Ona označava osnovnu funkciju ili zadaću poduzeća te opisuje vrijednosti i razloge postojanja. Dobro definirana misija je temelj za izvođene ciljeve, strategije i planova, ali i sadržava razloge zbog kojega međunarodno poduzeće postoji (Sikavica, 2011: 220). Misija Renaulta je razvijati i promovirati tehnologiju vrhunskih automobilske industrije u Jugoistočnoj Europi i podržavati svoje kupce i korisnike usluga svojom profesionalnom kvalitetom te iskustvom u ovoj oblasti, kao i povezati se s drugim organizacijama i društvima koji imaju interes u unapređenju tehnologija održavanja vozila na najvišoj tehnološkoj i ekološkoj razini.

Ciljevi su konačni rezultati planskih aktivnosti koji iskazuju što poduzeće treba ostvariti, u kojem opsegu i kojem roku. Zbog toga ciljevi trebaju biti kvantificirani jer se samo tako izraženi ciljevi mogu realno mjeriti tijekom ostvarenja. *Sikavica i Novak* (1999: 74) smatraju da postavljanje ciljeva organizacije spada među najvažnije zadatke vrhovnog menadžmenta.

Poduzeća postavljaju različite ciljeve na različitim područjima, a neki od karakterističnih su: profitabilnost (stopa povrata, razina profitabilnosti), marketing (obujam prodaje, udio na tržištu, rast udjela na tržištu...), financije (minimiziranje poreza, zadržavanje zarade, optimiranje strukture kapitala, upravljanje tečajnim razlikama...) i ljudski potencijali (razvoj menadžera globalne orijentacije, razvoj menadžmenta zemlje domaćina) (Buble, 2009: 84-86). Neki od ciljeva Renaulta su podržavanje i stimuliranje rasta kvalitete usluga i zadovoljstva kupaca, standardizacija i usvajanje certifikata ISO:9001 kao i promoviranje i nagrađivanje djelatnika koji su dali ili podržali značajni doprinos u unaprjeđenju, usvajanju i primjeni novih rješenja i standarda.

Matično poduzeće od svojih podružnica zahtijeva da budu aktivni članovi „Udruge zastupnika proizvođača automobila“, gdje su dužni davati doprinos gospodarskim aktivnostima, ali i podržavati „Forum za diskusije“ i druge vidove komunikacije između članova sa ciljem razmjene mišljenja i profesionalnih iskustava u automobilskoj industriji i relevantnim oblastima gdje tehnologije servisiranja imaju svoju primjenu (Renault Hrvatska, 2014). Zadaća podružnica također je i povezivati se s ostalim organizacijama i institucijama u županijama i šire s kojima imaju srodne ciljeve i dijele interese u zajedničkim aktivnostima (Mehanizacija d.d., 2013). Od ostalih ciljeva ubraja se zadovoljstvo kupaca u prodaji i post prodaji u intervalu 90-95% te biti među prvih pet u svijetu po kvaliteti proizvoda.

Gore navedenu viziju, misiju, ali i sve ciljeve određuje matično poduzeće u Francuskoj koje oblikuje Renault Hrvatska ovisno o nacionalnoj kulturi i situaciji u zemlji. Osnovna zadaća matičnog poduzeća Renault Hrvatske je kontrolirati imovinu poslovne grupe kao i kontrolirati da li se pridržavaju navedene vizije, misije, ali i ciljeva poduzeća. Kako bi ta kontrola bila što uspješnija, matično poduzeće stvara Odjel za nadzor i kontrolu, čija je osnovna zadaća nadzirati i kontrolirati podružnice.

Kako podružnice moraju ispuniti zahtjeve postavljene od strane matičnog poduzeća, Renault Hrvatska im mora omogućiti adekvatnu tehnologiju, ali i na kvalitetan i razumljiv način prenijeti način i uvijete poslovanja. Svi ti zahtjevi moraju biti u skladu s proračunskim

ograničenjima podružnice, jer tek tada podružnica može u potpunosti stvoriti konkurentsku prednost.

Navedeni Odjel za nadzor i kontrolu na razne načine kontrolira svoje podružnice. Najčešće je to prethodnom najavom, ali postoje i različiti upitnici koje popunjavaju kupci iznoseći svoje zadovoljstvo uslugom. Također se koriste i metode tajnog kupca koji nenajavljeno posjećuje podružnicu (primjer upitnika vidi u prilogu 2) i kontrolira fizički izgled kao i rad zaposlenika iste.

Od fizičkog izgleda, tj. prostornog uređenja, kontrolira se da li je sve u skladu sa propisanim standardima matičnog poduzeća (npr. namještaj, isti tepisi, sitni inventar, pločice, salonski i prijemni prostor, kvadratura, zastave, oznake, usluga...) jer politika Renault Francuske je imati jednake podružnice koje će biti prepoznatljive u cijelom svijetu.

Kroz cijelo poglavlje, prikazan je utjecaj matičnog poduzeća nad svojim podružnicama i njegova briga do u najsitnijeg detalja. Na taj način predstavljena poslovna grupa stvara uvod u razmatranje ključnog pitanja odnosa između matičnog poduzeća i njegovih podružnica, ali i stvara uvod u priču za treću razinu analize unutar rada, analizu lokalne podružnice.

5. ANALIZA PODRUŽNICE RENAULT VIDAKOVIĆ

U ovom poglavlju stavljen je fokus na analizu podružnice, kao trećoj razini analize obrađenoj u radu. Za detaljan prikaz samog načina poslovanja, ali i odnosa između matičnog poduzeća i podružnice izabran je Renault Hrvatska i njegova podružnica u Slavanskom Brodu, Autodom Vidaković.

Kroz interno okruženje, tj. marketing, financije, ljudske potencijale i informacijski sustav analizirana je podružnica, jer upravo te varijable menadžment podružnice može kontrolirati. Također je prikazan i proizvod kao ključni unutarnji čimbenik oblikovanja strukture, nakon čega je navedena organizacijska struktura i kultura podružnice. Na samom kraju tablično su prikazane aktivnosti koje matično poduzeće određuje svojim podružnicama, a ispisane su od strane autora kroz znanje stečeno pisanjem rada.

5.1. Podružnica Autodom Vidaković

Autodom Vidaković ovlaštenu je koncesionar za prodaju Renault, Dacia i Nissan vozila za Brodsko-posavsku, Požeško-slavonsku i Vukovarsko-srijemsku županiju. Poduzeće je osnovano 1993. godine i u stopostotnom je privatnom vlasništvu obitelji Vidaković.

U samim začetima, poduzeće se bavilo limarsko-lakirerskim radovima te prodajom boja, lakova i ostalog potrošnog materijala. Svojim radom, upornošću, ali ponajviše kvalitetnom uslugom porastao je ugled Autodoma Vidaković, koji je tijekom godina pridonio proširenju djelatnosti. U 2002. godini Autodom Vidaković postaje ovlaštenu koncesionar za Renault, a 2004. godine za Dacia vozila na području Brodsko-posavske županije. Koncesija se kasnije proširuje i na Požeško-slavonsku (2007. godine) županiju s centrom u Požegi te na Vukovarsko-srijemsku županiju (2010. godine) s centrom u Vinkovcima. U 2012. godini, Renaultu i Daciji pridružuje se Nissan.

Sva tri centara Autodoma Vidaković, imaju potpunu stručnu i tehničku podršku te na raspolaganju vrhunsko opremljen servis s najsuvremenijom opremom i dijagnostičkim uređajima. Kvalitetu usluge potvrđuju i certifikati ISO:14001 i ISO:9001. Poduzeće također raspolaže s oko 2200 m² natkrivenog prostora i za sve kupce, partnere i posjetitelje osigurano je 4500 m² parkirališnog prostora. Svaka podružnica u vlasništvu Autodoma Vidaković (Slavonski Brod, Požega i Vinkovci) ima potpunu prodajnu i uslužnu funkciju, tj. prodajni

salon i servisni centar. U 2009. godini u sklopu podružnice Slavonski Brod izgrađena je i samoposlužna autopraonica koja služi kao dodatni prihod same podružnice (Autodom Vidaković, 2013).

5.2. Interno okruženje podružnice

Varijable na koje menadžment može djelovati i kontrolirati, interno je okruženje poduzeća. Ono uključuje resurse kojima poduzeće raspolaže. U sklopu ovog potpoglavlja objasnit će se marketing, financije, ljudski potencijali i informacijski sustav kao varijable koje su u najvećoj mjeri kontrolirane od strane matičnog poduzeća Renault Hrvatske.

Važno je naglasiti da upravljanje internim okruženjem predstavlja koordinaciju svih ostalih aktivnosti u poduzeću. Tu koordinaciju nije jednostavno ostvariti jer se javljaju konfliktne interesi (Previšić i Ozretić Došen, 2004: 43-44).

Marketing

Marketing je skup procesa kojima se stvaraju, komuniciraju i isporučuju vrijednosti potrošačima s ciljem ostvarivanja koristi za organizaciju i sve uključene strane (Previšić i Ozretić Došen, 2004: 7). Većina uspješnih poduzeća, kako na globalnoj, tako i na lokalnoj razini, postoje jer su u više ili manje navrata tržištu ponudili u pravom trenutku i na pravi način, pravi proizvod.

Kako bi došlo do što bolje komunikacije između Renaulta i kupaca, Renault se koristi oglašavanjem kao plaćenom, neosobnom komunikacijom poduzeća s ciljem informiranja javnosti. Oglašavanje podsjeća potrošače na određeni proizvod, ali i prenosi informacije o samom poduzeću i njegovim vrijednostima te na taj način kreira svijest o marki proizvoda, odnosno upoznaje kupca s karakteristikama proizvoda (Previšić i Ozretić Došen, 2004: 246).

Upravo zbog svega toga, Renault Hrvatska je odlučila, već duži niz godina, pozabaviti se marketingom i oglašavanjem kako bi se na što kvalitetniji i pristupačniji način približila sadašnjim i budućim korisnicima Renault automobila, te u što boljem svijetlu prezentirala proizvode i usluge Renault koncesionara. Renault Hrvatska najčešće se koristi konkurentskim oglašavanjem gdje pokušava razviti selektivnu potražnju, odnosno potražnju za Renault markom proizvoda. Takva vrsta oglasa se koristi u situacijama kada su kategorije proizvoda

koje se oglašavaju ustaljene na tržištu i kada je konkurencija velika kao na primjeru automobilske industrije (Previšić i Ozretić Došen, 2004: 247).

Matično poduzeće analiziranog slučaja Renault Hrvatska svojim podružnicama, tj. Autodomu Vidaković u Slavonskom Brodu kao i svim ostalim podružnicama u Republici Hrvatskoj nalaže i donosi pravila i načine oglašavanja.

Svi koncesionari sklapaju ugovor o distribuciji koji se svake godine obnavlja, tj. svake godine nastaje dodatak na ugovor. Ta pravila oglašavanja za sve podružnice u Republici Hrvatskoj zove se - Politika kooperativnog oglašavanja koja utvrđuje pravila lokalnog oglašavanja ovlaštenih koncesionara Renault automobila (Renault Hrvatska, 2013). Svrha ugovora je poticati ovlaštene koncesionare na strukturirano i planirano oglašavanje, pri čemu će im uz ispunjenje propisanih kriterija Renault Hrvatska vratiti do polovice sredstava uloženi u oglašavanje te ih tako potaknuti na bolje iskorištavanje prikupljenih kontakata dobivenih tijekom nacionalnih akcija direktnog marketinga (Renault Hrvatska, 2013: 1).

Svako nepridržavanje stavki ugovora, kao i u slučaju nepridržavanja standarda marke, koncesionari se kažnjavaju odbijanjem zahtjeva za povratom sredstava namijenjenim kooperativnom oglašavanju kao i novčanom kaznom. Propisani kriteriji koje svaka podružnica mora zadovoljiti ukoliko želi dio povrata od uloženi sredstava su: (1) ostvarivanje plana prodaje novih vozila, (2) ostvarivanje minimalnog ulaganja u oglašavanje, (3) pridržavanje raspodjele ulaganja sredstava u oglašavanje prema komunikacijskim kanalima, (4) briga o cjelokupnom imidžu kao i (5) izvještavanje o rezultatima promocijskih aktivnosti u zadanom roku (Renault Hrvatska, 2013: 1)

Iz svega navedenoga zaključuje se da matično poduzeće ima veliki stupanj kontrole i utjecaj nad svojim podružnicama, kao i da podružnica ima malu autonomiju. To znači da matično poduzeće „vuče“ sve konce, kao i da donosi strateške i ostale ciljeve u poduzeću.

Matično poduzeće također početkom godine svim ovlaštenim koncesionarima određuje (godišnji odnosno mjesečni) plan prodaje vozila kojeg se koncesionari obvezuju pridržavati, žele li iskoristiti participaciju namijenjenu kooperativnom oglašavanju. Ono što je bitno naglasiti jest da matično poduzeće uvjetuje podružnici mjesečnu prodaju automobila koju mora dostići u jednom kvartalu godine. Ukoliko podružnica ne ostvari zadanu prodaju u više od jednog mjeseca unutar kvartala, ona gubi prava na povrat uloženi sredstava (Renault Hrvatska, 2013: 2-4)

Osim zacrtane marketinške komunikacije, svaka podružnica pri lokalnom oglašavanju dužna je slijediti sve propisane grafičke standarde marke Renault (logotipi, fontovi, znakovi...), oglašavati se u tonu i stilu marke, poštovati zabranu zavaravanja kupaca netočnim i nepravilnim podacima, poštovati zabranu oglašavanja prije službenog početka kampanje te poštovati zabranu oglašavanja različitih marki unutar jednog kreativnog rješenja. Svaka pogreška i nepropisan način oglašavanja podružnica se automatski kažnjava novčanom kaznom u iznosu od 3000 kn.

Tek nakon što je ispunila niz navedenih uvjeta, podružnica od matičnog poduzeća može ostvariti pravo na povrat uloženi sredstava na oglašavanje u čemu je jasno vidljiv odnos između matičnog poduzeća i podružnice, tj. njezine ovisnosti o matičnom poduzeću.

Kako su financije podružnice, uz marketing, najvažnije varijable internog okruženja na koje podružnice mogu utjecati, a koje ujedno imaju visoki stupanj kontrole od strane matičnog poduzeća, potrebno ih je dodatno objasniti.

Financije

Bez dobre organizirane financijske funkcije, teško je uopće pretpostaviti da bi se moglo računati na zadovoljavajući uspjeh u ostvarenju pozitivnih poslovnih rezultata. Poslovi ove funkcije brojni su i složeni zbog čega je nužno da se njezinoj organizaciji pokloni velika pažnja. Bitno je naglasiti da poduzeće ne posluje samo za sebe, već djeluje u složenoj okolini i pod utjecajem je tehnoloških, pravnih, kulturoloških i drugih čimbenika. Stoga je poduzeće nemoguće promatrati nezavisno od njegove okoline, a posebice od industrije kojoj pripada (Sikavica i Novak, 1999: 813).

Kada se govori o financijama, može se reći da je planiranje ključ uspjeha svakog poduzeća. Zato svako poduzeće mora u sklopu financija izraditi temeljne financijske izvještaje kojima je osnovna zadaća prepoznati dobre osobine poduzeća kako bi mogli iskoristiti svoje prednosti, ali i prepoznati slabosti kako bi mogli poduzeti korektivne akcije (Žager, Mamić-Sačar, Sever i Žager, 2008: 32-33).

Analizirajući financijske izvještaje Autodoma Vidaković za 2012. godinu, primjećuje se da imaju 15,2% materijalnih troškova u ukupnim troškovima, 14,8% troškova vanjskih usluga (komunikacijske usluge – telefon, zakup poslovnog prostora, internetske usluge, komunalne usluge, registracija vozila itd.) u ukupnim troškovima. Na plaće zaposlenicima se odvaja najveći dio financijskih sredstava, a to je 40,2% od ukupnih troškova, dok na amortizaciju

odlazi 11,9% od ukupnih troškova. Taj iznos je visok zbog nedavno izgrađene nove zgrade, tj. prodajnog salona Nissan vozila.

Ostali troškovi odnose se na naknade za prijevoz, božićnice, članarine, porezi na automobile u iznosu od 9,2% ukupnih troškova. Financijski troškovi (tečajne razlike, bankovna garancija, bankovne usluge i kamate) iznose 7,6%.

Nakon ovog kratkog prikaza financijske slike poduzeća, bitno je osvrnuti se na načine financiranja kupaca kod Renault podružnica, ali i financiranja podružnica u slučaju planiranih i neplaniranih troškova. Renault nudi tri načina financiranja za svoje kupce: (1) kredit (u klasičnom smislu), (2) kupovina uz financijski leasing i (3) operativni leasing. Za sva tri načina financiranja kod fizičkih osoba potrebno je dostaviti potvrdu o zaposlenju – listu plaće, a pravnim osobama provjerava se bonitet poduzeća. Izbor jednog od tri načina financiranja isključivo se temelji na preferencijama kupaca, ali i njihovoj financijskoj situaciji, jer osnovna razlika između navedena tri načina financiranja je u roku otplate kao i mogućnošću direktne kupovne automobila i otkupa ili povrata istoga nakon ugovorom određenog roka otplate.

Osim financiranja kupaca, Renault Hrvatska nudi svojim podružnicama i financiranje u slučaju planiranih i neplaniranih troškova koji se uglavnom odnose za kupovinu automobila. U tom slučaju podružnica podiže kredit za plaćanje isporučenih automobila od strane matičnog poduzeća jer pri preuzimanju automobila za skladištenje moraju iste i platiti u punom iznosu nabavne cijene. Iz tog razloga podružnice podižu kredite u osnovanoj Renault banci koja se isključivo bavi tim načinom financiranja koje se još i naziva Renault financiranje.

Banka plati automobil Renault Hrvatskoj, a podružnici nudi odgodu plaćanja do 30 dana. Ako podružnica u tom roku podmiri svoje obveze, ona plaća iznos bez kamata. U slučaju da se kredit ne namiri, rok u kojem podružnica mora platiti iznos kredita sa kamatama je 60 dana. Nakon isteka toga roka, podružnica mora podmiriti te obveze dižući kredit kod komercijalnih bankama s novim kamatama.

Kako bi se svi navedeni načini financiranja što kvalitetnije pratili, potrebno je planirati i kontrolirati svoje troškove. Svaki menadžer, na neki način mora saznati koje resurse mora angažirati i uz koje troškove za postizanje zadanih ciljeva. Odstupanje od planiranih troškova može dovesti menadžera do pronalaska razloga lošeg planiranja, neadekvatne izobrazbe zaposlenika ili ostalih nefinancijskih čimbenicima (Weihrich i Koontz, 1998: 661-662).

Svi navedeni načini financiranja isplaniran je od strane matičnog poduzeća, a omogućavaju određenu fleksibilnost podružnicama ali isključivo povezanoj s prodajom. Za navedena tri načina financiranja koje podružnice nude svojim kupcima omogućavaju poticanje veće prodaje automobila, a Renault financiranjem podružnice na jednostavniji način, bez kamata mogu osigurati veće zalihe automobila u slučaju povećane potražnje.

Uz oba načina financiranja, matično poduzeće lakše kontrolira financijsku sliku svojih podružnica kroz financijske izvještaje⁸ što je i razlog matičnog poticanja na navedena financiranja. Nadalje, osnovni razlog velike financijske kontrole matičnog poduzeća prema svojim podružnicama očituje se u činjenici da financijsko stanje poslovne grupe uvelike ovisi o financijskom stanju svake podružnice pojedinačno. Zbog toga se upravo financije i investiranje u podružnice (koje uvelike utječu na financijsko stanje podružnice) smatraju strateškom odlukom matičnog poduzeća, a sve ostale varijable internog okruženja predstavljaju sredstva koja omogućavaju što bolju financijsku sliku cijele poslovne grupe.

Ljudski potencijali

Pod ljudskim potencijalima, misli se na sve zaposlenike u organizaciji koje treba koordinirati, usmjeravati, motivirati i voditi prema ostvarenju ciljeva organizacije. Ljudi na više načina utječu na organizaciju, ponajviše sastavom zaposlenih i njihovim znanjem (Sikavica, 2011: 266.). Kako bi poslovna grupa, ali i podružnice unutar nje imali kvalitetan i stručan kadar, potrebno je odrediti optimalan broj zaposlenika koje će motivirati, educirati, usmjeravati na ostvarenje zacrtanih ciljeva, ali i poticati međusobnu suradnju i zajedništvo kako bi stvorili konkurentsku prednost poduzeća. Zbog toga, u ovom dijelu će se posvetiti zaposlenicima, tj. njihovom obrazovanju i stručnosti, kao i hijerarhiji unutar podružnice.

Autodom Vidaković zapošljava 34 djelatnika unutar svoje tri podružnice koji su rangirani po hijerarhiji i važnosti u samome poduzeću. Pošto se autokuća bavi prodajom Renault, Dacia i Nissan marki automobila, zaposlenici su raspoređeni u dva tima. Prvi tim se odnosi na prodaju Renault i Dacia marki automobila, a drugi tim se odnosi na prodaju Nissan marki vozila. Unutar svakih od timova postoje još dva tima koji se odnose na prodaju i post prodaju

⁸ Financijski izvještaji u pravilu se dostavljaju jednom godišnje što je određeno i Zakonom o računovodstvu člankom 15., stavak 2., dok konsolidirani godišnji financijski izvještaj dostavljaju poslovne grupe, odnosno matična poduzeća kao jedinstveni prikaz financijske slike poslovne grupe temeljenom na članku 16. Zakona o računovodstvu (Zakon o računovodstvu, pročišćeni tekst zakona, NN 109/07, 54/13). Osim dostavljanja zaključnih financijskih izvještaja za poslovnu godinu matičnom poduzeću od strane podružnice, matična poduzeća mogu zahtijevati i češći uvid u financijske izvještaje što je određeno internim pravilnikom svake pojedinačno poslovne grupe (Peugeot Hrvatska, 2013).

(servis). U sklopu prodaje također postoji i marketing služba koja se brine za adekvatno provođenje oglašavanja Renault automobila, diktiranog od strane matičnog poduzeća, tj. Renault Hrvatske.

Unutar timova provode se i jedan od najpoznatijih i najčešće primjenjivanih metoda rješavanja problema unutar organizacije, a to je brainstorming. Još se naziva i skupna kreacija jer se stvara u nazočnosti većeg broja ljudi, odnosno tima čije se ideje iznose na sastancima, a služe kao smjernice za rješavanje organizacijskih problema (Bebek, 2006: 178).

Kako bi poduzeće bilo uspješno, vrhovni menadžment mora znati izabrati svoje zaposlenike, ali ih i motivirati i poticati na što bolji rezultat. Kriterije zapošljavanja, stručnu spremu i potrebne kompetencije donosi matično poduzeće, a podružnice moraju poštivati iste. Usprkos visokim kompetencijama, potrebno je konstantno ulagati u svoje zaposlenike dodatnim seminarima i edukacijama jer se u svijetu događaju stalne promijene. One se ponajviše događaju zbog globalizacije, ali i napretka tehnologije koja za sobom donosi stalne inovacije koje stvaraju konkurentsku prednost.

Zbog tih stalnih promjena u okruženju, kako bi zaposlenici bili što upućeniji u svoj posao, kao i kompetentniji, vrhovni menadžment matičnog poduzeća provodi i osigurava redovne edukacije ovisno o hijerarhijskoj razini unutar poduzeća kao važan dio motiviranja zaposlenika kako bi na što kvalitetniji način obavljali svoje poslovne dužnosti. U Renaultu, svaki od zaposlenika osposobljen je za pružanje najzahtjevnijih usluga zbog konstantnog ulaganja u edukaciju. Edukacije se održavaju minimalno jednom godišnje, osim ako nema potrebe za češćim seminarima i predavanjima.

Predavanja mogu biti općenitog ili pak seminari stručnog karaktera, nakon kojega slijede testovi. Svaki od polaznika seminara, a to su svi zaposlenici u prodaji ako je tema predavanja povezana za prodajom i novim metodama pristupa kupcima, ili pak zaposlenici u postprodaji (servis) ako se radi o novim načinima servisiranja vozila, ili otkrivanja kvarova, dužni položiti završni, složeni ispit nakon kojega dobivaju certifikat o osposobljenosti. U slučaju pada na ispitu, polaznik je dužan u najkraćem roku ponoviti izlazak sve do trenutka prolaska na istome.

Kako je automobilska industrija vrsta gospodarske grane u koju je potrebno konstantno ulagati, ali i stvarati inovacije koje bi stvorile konkurentsku prednost prema drugim poduzećima, edukacije su česte. Prilikom svake, pa i najmanje promjene potrebno je

organizirati seminar kako bi zaposlenici bili što stručniji, kako bi mogli izaći u susret svakom postavljenom zahtjevu te napravili optimalnu ponudu prema preferencijama i financijskim mogućnostima svojih klijenata.

Sve gore navedene aktivnosti, edukacije, seminari i predavanja organizirani su od strane matičnog poduzeća čija je osnovna svrha, osim brige za zaposlenike, ulaganje u njihovo znanje kao i osobni razvoj.

Informacijski sustav

U današnje vrijeme, tj. u doba brzih i diskontinuiranih promjena, poslovno odlučivanje nije moguće bez jake informacijske potpore. U suvremenim poduzećima potrebne su kvalitetne informacije kako bi menadžeri mogli donositi poslovne odluke. Svaka korisna informacija može olakšati proces odlučivanja i pomoći odgovarajućem razrješenju problemske situacije u poduzeću (Sikavica i dr., 1999: 287).

Kako današnja poduzeća, pogotovo međunarodna poduzeća djeluju u turbulentnoj okolini, uloga informacija sve više raste. Sve većom količinom podataka, ali i njihovim učinkovitim upravljanjem, poduzeća stvaraju strateške prednosti koje treba znati iskoristiti.

Renault je, kako bi što kvalitetnije poslovao, razvio jak informacijski sustav. Također je, preko matičnog poduzeća, povezo sve podružnice internim informacijskim sustavom koji omogućava lakšu i jednostavniju komunikaciju između njih. Sve podružnice su povezane s matičnim poduzećem Renault Hrvatskom preko vlastite baze koja služi za slanje i prikupljanje materijala i podataka koji su dostupni samo ovlaštenim Renault koncesionarima. Oni su međusobno povezani programskom aplikacijom preko koje provjeravaju trenutno stanje vozila u slučaju zamjena automobila od strane koncesionara međusobno.

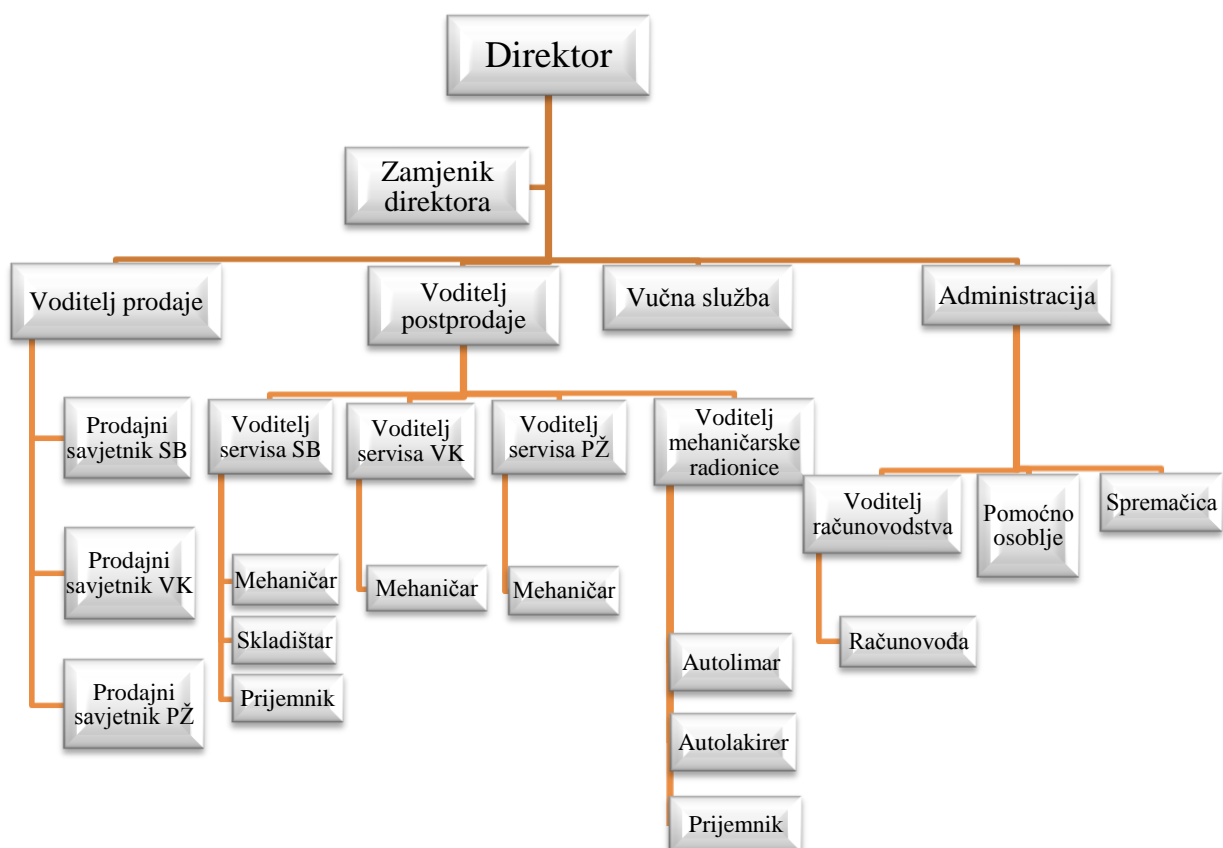
Podružnice također izmjenjuju iskustva o prodaji, trenutnom stanju automobila na tržištu po pojedinim županijama i mnogim drugim stvarima, a navedene programe (tehničku podršku) podružnice su kupile od matičnog poduzeća koja ih obnavlja, a sve u cilju unaprjeđenja svojih proizvoda i usluga.

Što se tiče postprodaje, ona je izvrsno opremljena dijagnostičkim uređajima za kompjuterizirane automobile. Ti uređaji na brz i jednostavan način dijagnosticiraju problem i kvar na automobilu te na taj način mehaničari lakše uoče problem i popravu ga. Preko tih uređaja se evidentira svaki redovan i izvanredan servis koji je memoriran u bazi podataka tog

automobila, te je vidljiv u cijelome svijetu pri posjeti bilo kojeg ovlaštenog koncesionara Renault vozila. Time su svi Renault koncesionari u svijetu međusobno povezani i omogućuju kupcima mogućnost servisiranja u svim krajevima svijeta, ako je to potrebno.

5.3. Organizacijska struktura i kultura podružnice

Organizacijska struktura predstavlja dinamičan element organizacije unutar koje se događaju stalne promjene pa se i organizacijska struktura poduzeća mijenja ovisno o utjecajnim čimbenicima organizacije (Sikavica i Novak, 1999: 139). Može se reći da niti jedno poduzeće nema istu organizacijsku strukturu. Svaka je organizacija unikatna i neponovljiva, a kreira se na razini vrhovnog menadžmenta (Sikavica i Hernaus, 2011: 52). Slikom 5.1. prikazana je organizacijska struktura Renault Vidaković.



Slika 5.1. Organizacijska struktura Renault Vidaković

Izvor: Interni podaci Renault Vidaković

Proučavajući organizacijsku strukturu, primjećuje se da je na čelu Autodoma Vidaković direktor poduzeća Ivan Vidaković, a zamjenica direktora je njegova žena, Ankica Vidaković koji su ujedno i vlasnici podružnice koji komuniciraju s matičnim poduzećem. Oni su odgovorni sa svaki uspjeh ili pak neuspjeh podružnice, kao i za realizaciju i poštivanje svih kriterija koje podružnica treba zadovoljiti kako bi ostala koncesionar Renault automobila.

U Autodomu Vidaković najvažniji odjeli su prodaja, postprodaja i administracija, koji su ključni za rad podružnice. Ako se malo više obrati pažnje na prodaju, može se primijetiti da postoje prodajni savjetnici u Slavonskom Brodu, Vinkovcima i Požegi. Ta raspodjela proizlazi iz činjenice da se Autodom Vidaković s vremenom kao organizacija mijenjala. Organizacija je rasla i polagano se razvijala te od početne samo jedne podružnice u Slavonskom Brodu, osnovana i podružnica u Požegi i Vinkovcima. Na taj način Autodomu Vidaković proširen je tržišni udio u regiji.

Voditelju postprodaje odgovaraju podređene osobe koje su voditelji servisa, a njima mehaničari. Kako podružnica u Slavonskom Brodu jedina ima skladište za automobile, uz mehaničare je potreban i skladištar te prijemnik. U sklopu postprodaje nalazi se i voditelj mehaničarske radionice, koji je zadužen za dobro obavljen posao autolakirera i autolimara. Uloga vučne službe ključna je pri preuzimanju novih automobila za vrijeme njihovog skladištenja, ali i pri predaji automobila na servis te pri prodaji rabljenih vozila ili eventualnom ranijem registriranju vozila pa naknadnoj prodaji kupcu.

Administracija i računovodstvo kao stražnji odjeli poduzeća⁹, zaduženi su za vođenje papira, financijske izvještaje, ali i za redovne isplate plaća zaposlenicima. Računovodstvo ima veliku kontrolu nad financijama te financijskim izvješćima tokom cijele godine. Kod pomoćnog osoblja ubrajamo nekoliko kategorija zaposlenika, učeničke prakse i kratkotrajna zaposlenja pri većem obujmu, a spremačice se brinu za urednost cijelog salona, i prodajnog i administrativnog dijela.

Kultura poduzeća

Organizacijska kultura ili kultura poduzeća je način života ili rada u poduzeću. Ona uključuje i utjecaj povijesti i tradicije poduzeća na njegove tržišne uspjehe, kao i na ponašanje zaposlenika. Kultura poduzeća govori o pravilima i ritualima koji se odvijaju u poduzeću.

⁹ Poslovanje poduzeća sastoji se od prednjeg i stražnjeg ureda. Prednji ured u direktnom je kontaktu sa kupcima, dok stražnji ured predstavlja podršku. Nije u kontaktu s kupcima, ali bez njegova djelovanja poduzeće ne bi moglo poslovati (Zomerdijski i Vries, 2007).

Prema tome, poduzetničku kulturu nije moguće do kraja ni pismeno prikazati, niti ju je moguće narediti, kao ni precizno mjeriti (Sikavica, 2011).

Postoji veliki broj definicija kroz koju se primjećuje da organizacijska kultura egzistira na dvije razine u organizaciji, i to na vidljivoj i nevidljivoj razini (Sikavica, 2011: 732). Vidljivi znakovi kulture (odnosno artefakti) su simboli, ceremonije, priče, slogovi, ponašanje zaposlenika, stil odijevanja, jezik, tehnologija i slično (Schein, 2004: 26). Dok nevidljivi znakovi kulture poduzeća su zajedničke vrijednosti, vjerovanja, shvaćanja, životni stil, pretpostavke, stavovi organizacije, kao i moralni kodeks (Ott, 1989).

Iznimno jaka i jedinstvena organizacijska kultura ima važnu ulogu u osiguravanju konkurentske prednosti, kao i značajan utjecaj na organizacijsku produktivnost i uspješnost. Ona je utkana u sve aktivnosti organizacije te utječe na način organiziranja, vrstu strukture i stupanj decentralizacije, očitava i primjenu autoriteta, vrstu moći koja se rabi, stupanj formalizacije, standardizaciju postupaka, način kontrole, alokaciju resursa, menadžment ljudski potencijala (vrstu ljudi koji se zapošljavaju), strategije i dr. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008: 413-414).

Sve razine organizacijske kulture pomno su osmišljene od strane matičnog poduzeća i prenesene su podružnicama, kao osnovni obrasci ponašanja unutar, ali i izvan organizacije. Svim razinama organizacijske kulture posvećeno je vrijeme za kvalitetno osmišljavanje, kako bi na taj način proveli svoje zacrtane strateške ciljeve. Renault, kroz svoje strateške ciljeve želi dovesti image i znak na najvišu moguću razinu. Kroz organizacijsku kulturu i način pristupanja prema svojim potencijalnim kupcima. Renault preko svojih prodajnih savjetnika želi ojačati ugled i stvoriti sliku poduzeća koji misli i brine o svojim kupcima. Renault želi postati prepoznatljiva i „jača“ marka automobila u Republici Hrvatskoj ali i u svijetu.

5.4. Proizvod i usluga kao unutarnji čimbenik organizacije

Proizvodom se smatra konačnim rezultatom proizvodne djelatnosti koji, za razliku od usluge, postoji i nakon što je dovršen proces njegove proizvodnje te svojim predmetnim oblikom i svojstvima zadovoljava određenu potrebu (Previšić i Ozretić Došen, 2004: 171). U automobilskoj industriji, temeljni proizvod je automobil koji po kriteriju trajnosti, predstavlja trajno dobro koje se koristi tijekom dužeg vremenskog razdoblja. Ako se koristi u skladu s

uvjetima njegove upotrebe (očuvanje unutrašnjeg i vanjskog dijela, redovan servis...), traje godinama.

Prema kriteriju vrste potrošača koji koriste taj proizvod, ubraja se u specijalni proizvod zbog kojih je dovoljno veliki broj kupaca voljan uložiti posebne napore (vremenske, financijske) da bi ih pribavio, tj. kupio (Previšić i Ozretić Došen, 2004: 156-157).

Automobilska industrija jedna je od većih industrija, jer nudi veliki broj različitih proizvoda i usluga. Bitno je naglasiti da njih identificira marka koja predstavlja proizvođačevo obećanje, da će dosljedno opskrbljivati potrošače specifičnim karakteristikama proizvoda i usluga jer ono predstavlja jamstvo kvalitete (Kotler i Keller, 2008). Jedna od poznatijih marki automobila u Republici Hrvatskoj je i Renault. On trenutno u svojoj ponudi ima deset modela automobila, od kojih svaki od njih ima različite izvedbe modela. Od sportske izvedbe, karavana, kabrioleta kao osobnih vozila pa sve do komercijalnih vozila.

U tablici 5.1. prikazana je ponuda Renault modela poredanih po količini prodaje za prvih šest mjeseci u 2013. godini.

Tablica 5.1. Ponuda Renault modela

	MODEL	Količina	%
1.	Clio	351	39,35%
2.	Megane	264	29,60%
3.	Fluence	76	8,52%
4.	Twingo	72	8,07%
5.	Scenic	49	5,49%
6.	Laguna	34	3,81%
7.	Captur	21	2,35%
8.	Kangoo	13	1,46%
9.	Espace	9	1,01%
10.	Koleos	3	0,34%
	UKUPNO:	892	100%

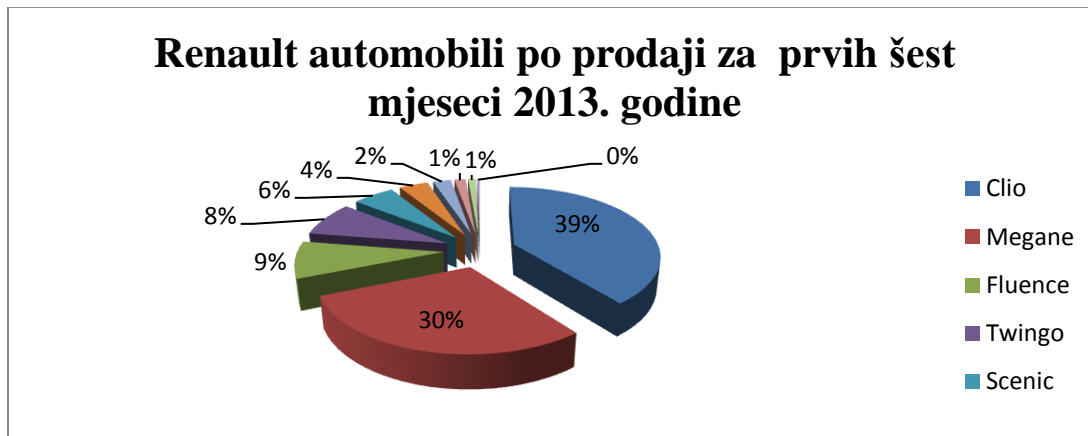
Izvor: Izvješće Promocije plus

U tablici 5.1. se primjećuje da je najprodavaniji Renault automobil bio Renault Clio koji je svojim izgledom, kvalitetom, ali i cijenom osvojio mnoge kupce automobila. Njegova prednost je to što je manji automobil pa je pogodan za gradsku vožnju, ali u sportskoj verziji odiše elegancijom. Također je i najnagrađivaniji automobil Renault serije automobila.

Renault, brinući se da svi njegovi modeli budu sigurni, svoj pristup temelji na stalnom proučavanju nesreća i sigurnosti u stvarnim uvjetima pri vožnji. Na temelju tih spoznaja

razvija proizvode i opremu koji su prilagođeni stanju na cestama te sigurnosnu opremu serijski ugrađuje i u osnovne verzije modela. Naglasak je, dakle, na najučinkovitijim tehnologijama koje sprječavaju svaki rizik od nezgode, osiguravaju mogućnost popravaka pri neočekivanim okolnostima tijekom vožnje i u slučaju sudara učinkovito štite putnike (Renault Hrvatska, 2013).

Zbog navedenog visokog stupnja ulaganja u sigurnost, novi Clio dobio je pet zvjezdica na testovima sigurnosti EuroNCAP čime ga možemo smatrati jednim od sigurnijih automobila u svojoj kategoriji. Kao što je već ranije navedeno u radu, Renault Clio najprodavaniji je automobil što je prikazano slikom 5.2.



Slika 5.2. Renault automobili po prodaji za prvih šest mjeseci 2013. godine

Izvor: Izvješće Promocije plus

Renault Clio je samo u prvih šest mjeseci u 2012. godini ostvario prodaju u iznosu od 351 prodanih automobila, a Renault Megane 264 prodana automobila. Zajedno čine 70% prodanih Renault automobila što ih svrstava među prodavanije automobile u industriji, ali i ključne proizvode Renault marke automobila.

Kako su Renaultu samo dva automobila vodeća po prodaji već duži niz godina, potrebno je dodatno uložiti vrijeme i financijska sredstva u osmišljavanje reklamnih kampanja za promoviranje ostalih modela automobila kako bi potaknuli njihovu kupovinu. To bi mogli ostvariti dajući dodatne pogodnosti i akcije za kupce drugim modela automobila. Jer s dosadašnjom prodajom, koju baziraju na prodaji dva strateška proizvoda (Clio i Megane), nisu u potpunosti konkurentni na tržištu. Povećanjem prodaje ostalih modela automobila koji

su po svojim karakteristikama drugačiji, povećavaju tržišni udio, ali i ne ovise isključivo o prodaji dvaju modela automobila.

5.5. Odnos između poduzeća matice i podružnice

Predmet ovoga rada je odnos između poduzeća matice i podružnice, zbog čega je potrebno staviti dodatni naglasak na taj odnos. Kako je već navedeno u teorijskom dijelu rada, osnovna zadaća matičnog poduzeća je nadzirati rad, ali i pomoći svojim podružnicama u svakodnevnom poslovanju.

Kroz cijelo peto poglavlje definirani su kriteriji koje matično poduzeće određuje svojim podružnicama iz čega se može primijetiti da Renault Hrvatska ima dosta visok stupanj kontrole, ali i strateškog planiranja nad svojim podružnicama koje ovise o njoj. Bez obzira na taj visoki stupanj kontrole, matično poduzeće u određenoj mjeri dopušta svojim podružnicama određeni stupanj autonomije kako bi stvarale dodanu vrijednost za cijelu grupu poduzeća.

Također, matično poduzeće mora koordinirati s Upravom poduzeća svih pojedinih podružnica kako bi na pravilan i što jednostavniji način prenijela zadatke, ali i vrijednosti kojima grupa poduzeća teži. Tablicom 5.2. prikazane su aktivnosti koje određuje matično poduzeće Renault Hrvatska, ali i odgovori podružnice na zacrtane obveze prilikom provođenja tih aktivnosti.

Tablica 5.2. Aktivnosti matičnog poduzeća i podružnica

	Matično poduzeće – Renault Hrvatska	Podružnice
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - donošenje pravila i načina oglašavanja - nepridržavanje se novčano kažnjava - grafički standardi (logo, font, znakovi) - osmišljavanje reklamne kampanje - smišljanje akcija tokom godine 	<ul style="list-style-type: none"> - provođenje oglašavanja - zahtjev za povrat sredstava oglašavanja - strogo pridržavanje grafičkih standarda - provođenje reklamne kampanje - provođenje akcija tokom godine
Financije	<ul style="list-style-type: none"> - kontrola financijskih sredstava - Renault banka - poštivanje financijskih kriterija - zahtijevanje poslovnog plana 	<ul style="list-style-type: none"> - vlastita financijska sredstva - Renault financiranje - dostavljanje financijskih izvještaja - izrada poslovnog plana
Ljudski potencijali	<ul style="list-style-type: none"> - organiziranje programa izobrazbe - stvaranje ideja - zahtijevanje kompetentnih zaposlenika 	<ul style="list-style-type: none"> - slanje zaposlenika na programe izobrazbe - nagrađivanje zaposlenika - selekcija zaposlenika i odabir najboljih
Informacijski sustav	<ul style="list-style-type: none"> - interni informacijski sustav (programska aplikacija) - osmišljena baza podataka - postprodaja - dijagnostički uređaj 	<ul style="list-style-type: none"> - kupnja i nadogradnja programske aplikacije internog sustava - unos baze podataka i njezino korištenje - kupnja dijagnostičkog uređaja
Ostalo	<ul style="list-style-type: none"> - uvoz vozila, carinjenje, računi - transport vozila do podružnica - određivanje plana prodaje automobila - tim stručnjaka za stvaranje vizije, misije, ciljeva - atraktivna i dostupna lokacija - broj parkirnih mjesta - točna kvadratura prodajnog salona - broj vozila u salonu (min. 5) 	<ul style="list-style-type: none"> - prodaja vozila - naručivanje vozila i plaćanje transporta - prodaja automobila po zacrtanom planu - provođenje vizije, misije, ciljeva - kupnja/najam atraktivne i dostupne lokacije - zadovoljavanje potrebnog parkirališta - osiguravanje zadane kvadrature salona - osiguranje dovoljnog broja vozila u salonu

Izvor: autor prema podacima iz rada

Tablica je podijeljena na dva dijela, tj. dio koji određuje/diktira matično poduzeće i dio koji svaka podružnica mora zadovoljiti kako bi postala, ali i ostala zakonski koncesionar određene marke automobila. Kriteriji navedeni u tablici temelje se na internom okruženju poduzeća, odnosno marketingu, financijama, ljudskim potencijalima i informacijskom sustavu. Uz njih

navedeni su i ostali kriteriji koje podružnica treba zadovoljiti kako ne bi bila sankcionirana od matičnog poduzeća i time izgubila koncesiju nad prodajom automobila.

Sve navedene aktivnosti matičnog poduzeća i obveza kojih se moraju pridržavati podružnice, napisane su u tablici 5.2. kao pregledni prikaz već navedenih aktivnosti u petom poglavlju, ali i obveza matičnog poduzeća i podružnica spomenutih kroz cijeli rad. Taj prikaz rezultat je zaključka donesenog na temelju pisanja cjelokupnog rada.

Navedenom tablicom 5.2. primjećuje se da matično poduzeće ima visoki stupanj kontrole nad svojim podružnicama, ali kroz tekst se može uočiti da u određenoj mjeri dopušta svojim podružnicama nešto veći stupanj autonomije. Navedeni stupanj autonomije podružnica u Republici Hrvatskoj je potreban radi lakše prilagodbe na okolinu u kojoj se nalazi. Iako je tehnološka, politička i pravna okolina za sve podružnice jednaka, ekonomska i kulturološka okolina mogu biti različite.

Tehnološka okolina je jednaka za sve podružnice jer tehnološku opremljenost određuje matično poduzeće. Političku okolinu kao i pravnu, određuje trenutna Vlada Republike Hrvatske kroz donošenje različitih propisa, normi i zakona kojih se trebaju pridržavati sva poduzeća unutar granica Republike Hrvatske. Ekonomska okolina u ovom slučaju se odnosi na razvijenost pojedinih regija Republike Hrvatske, ali i visina prosječne plaće stanovnika pojedinih regija.

Kupovna moć stanovništva za automobilsku industriju ključan je čimbenik preko kojeg poduzeća mogu ocijeniti koja marka automobila će biti prodavanija u kojoj regiji. Ukoliko se radi o regiji gdje je veća prosječna plaća stanovništva (npr. Zagreb), prodaja skupljih marki automobila bit će zastupljenija nego u siromašnijim regijama.

Što se tiče kulturološke okoline, ona ovisi o stavovima i vrijednostima koje posjeduju kupci automobila. U ruralnim područjima, automobil isključivo predstavlja prijevozno sredstvo od točke A do točke B, dok u razvijenijim područjima, a pogotovo velikim gradovima Republike Hrvatske, automobili su simbol prestiža, moći, vrijednosti i statusa određene osobe.

6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ODNOSA IZMEĐU MATIČNOG PODUZEĆA I PODRUŽNICE

6.1. Metodologija istraživanja

U skladu s empirijskim ciljevima istraživanja kao i postavljenim hipotezama, sastavljen je upitnik o odnosu između matičnog poduzeća i podružnice, tj. upitnik je preuzet od autora Nøkkentved i Rosenø i prilagođen na hrvatski jezik. Upitnik se sastoji od 21 pitanja grupiranih u tri ključne cjeline: (1) *utjecaj planiranja*, (2) *utjecaj kontrole* i (3) *ulaganje* u podružnice. Prva cjelina sadrži devet pitanja koja se odnose na strateško planiranje i odlučivanje unutar poduzeća, kao i organizacijska struktura i povezanost između podružnica. Druga cjelina sadrži šest pitanja koja se odnose na postavljanje strateških i financijskih ciljeva, kao i njihovo nadgledanje. Također se navode sankcije i poticaji za nepridržavanje ili pridržavanje istih. Treća cjelina sastoji se isto od šest pitanja, a temelji se na ulaganjima, kao i na zrelosti industrije i jačini suparništva.

Rezultati prvih dviju cjelina zajedno, predstavljaju objašnjenje prve postavljene hipoteze rada, dok se druga postavljena hipoteza u sklopu rada temelji na odgovorima iz druge i treće cjeline anketnog upitnika.

Do rješenja prve postavljene hipoteze rada dolazi se putem matrice stilova upravljanja. Za prvu hipotezu rada potrebno je uzeti srednju vrijednost utjecaja planiranja kao i srednju vrijednost utjecaja kontrole svake marke automobila pojedinačno. Stavljanjem u odnos tih dviju varijabli, dolazi se do tri moguća rješenja stila upravljanja poduzećem: (1) *strateško planiranje*, (2) *kontrola portfelja* i (3) *financijska kontrola*, kao i jačina kontrole jednog od navedenih stilova. Također, ukoliko se želi utvrditi najbolji stil upravljanja poslovnom grupom potrebno je analizirati treću cjelinu anketnog upitnika.

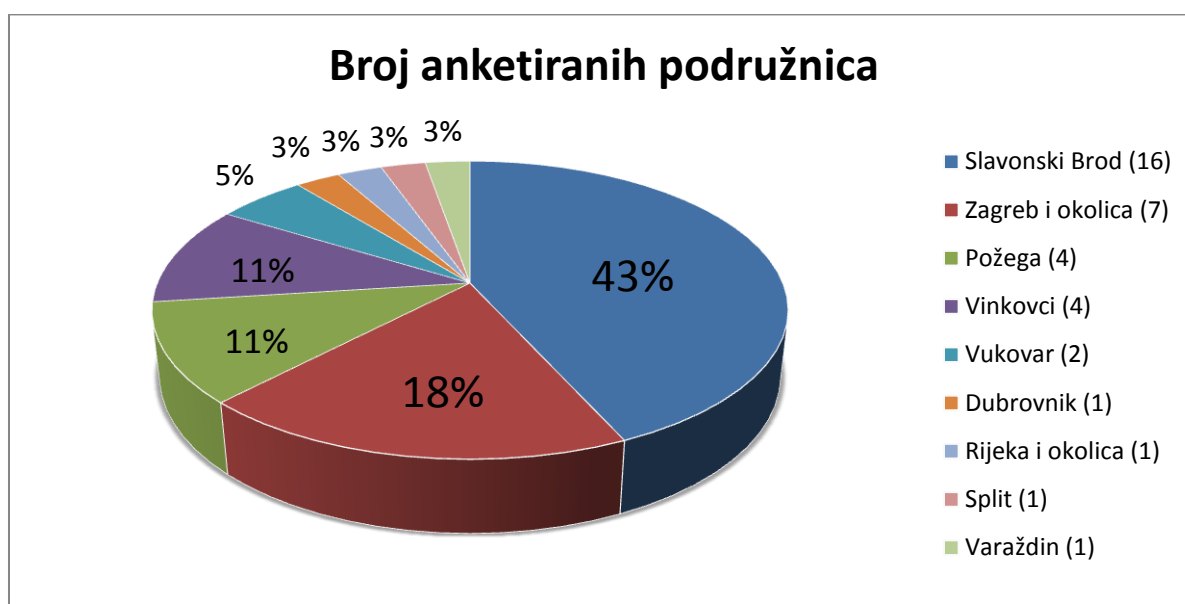
Svrha ove analize je utvrditi najbolji stil upravljanja poduzećem koje može biti poželjno i primjenjivo poslovnoj grupi. Poduzeća koja su četiri ili više puta odgovorila na navedena pitanja A odgovorom, trebaju se fokusirati na strateško planiranje. Poduzeća koja su četiri ili više puta odgovorila na navedena pitanja B odgovorom, trebaju se fokusirati na kontrolu portfelja, a poduzeća koja su četiri ili više puta odgovorila na navedena pitanja C odgovorom, trebaju se fokusirati na financijsku kontrolu poslovne grupe kao poželjnim stilom upravljanja poduzećem.

Svrha empirijskog istraživanja je utvrditi kolike su sličnosti i razlike između odnosa matičnog poduzeća i podružnice u različitim poduzećima u automobilskoj industriji, kao i stupanj kontrole matičnog poduzeća. Osnovna pretpostavka u istraživanju je:

Ne postoje značajne razlike između odnosa matičnog poduzeća i podružnice različitih marki automobila u automobilskoj industriji.

U istraživanju je sudjelovalo 37 poduzeća, od čega su dva matična poduzeća i 35 podružnica iz različitih krajeva Republike Hrvatske. Od navedenih 37 poduzeća, proučavano je 17 različitih marki automobila koji su izabrani ovisno o rangu automobila u Republici Hrvatskoj. Anketiranje je provedeno na dva načina: (1) slanjem elektroničke pošte (e-mail) i (2) osobnim odlaskom u podružnicu. Slanjem anketnog upitnika putem e-maila pokazalo se lošim, zbog slabog odaziva, dok je osobni odlazak u podružnicu rezultirao pozitivnim ishodom.

Ukupni odaziv anketiranja iznosi 33% (37 ispunjenih anketa od ukupno 112), a anketiranje je provedeno unutar Republike Hrvatske što je prikazano slikom 6.1.

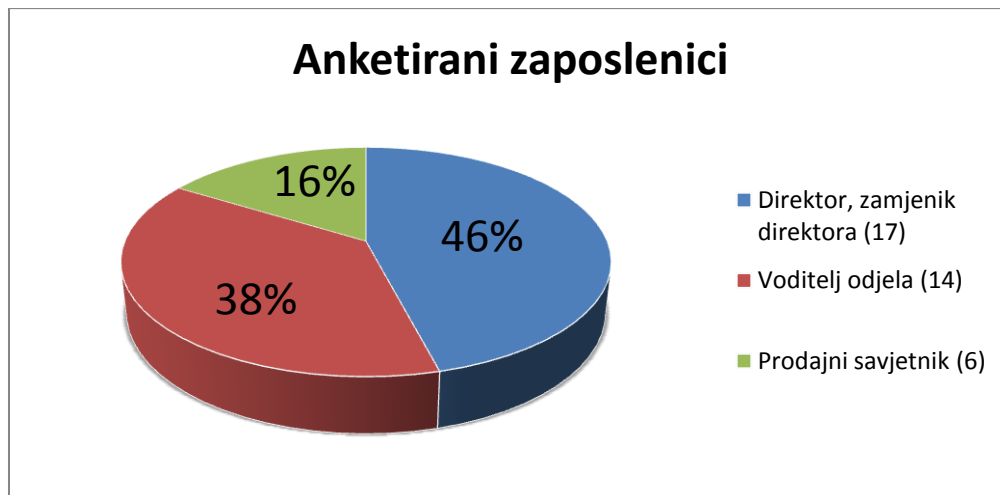


Slika 6.1. Anketirane podružnice po gradovima

Izvor: Autor prema rezultatima ankete

U anketiranju su najviše sudjelovale podružnice iz Slavenskog Broda, njih čak 43%, dok je iz Zagreba i okolice sudjelovalo 18%, slijede ih Požega i Vinkovci s 11%. Uz njih sudjelovale su i podružnice iz Vukovara, Dubrovnika, Rijeke i okolice, Splita i Varaždina.

Što se tiče hijerarhijskih razina zaposlenika koji su popunjavali anketni upitnik, prikazani su slikom 6.2.



Slika 6.2. Hijerarhijska razina anketiranih zaposlenika matičnog poduzeća i podružnica

Izvor: Autor prema rezultatima ankete

Anketu je popunilo 17 direktora i zamjenika direktora, koji su u pravilu vlasnici podružnica, 14 voditelja raznih odjela, kao i šest prodajnih savjetnika (agenata).

6.2. Rezultati istraživanja

Kako bi se utvrdio odnos između matičnog poduzeća i podružnica u automobilskoj industriji provedeno je istraživanje nad sedamnaest marki automobila. Prvi dio istraživanja odnosi se na stupanj strateškog planiranja koje predstavlja prvu hipotezu unutar rada, a prikazano je tablicom 6.1.

Tablica 6.1. Stupanj kontrole strateškog planiranja

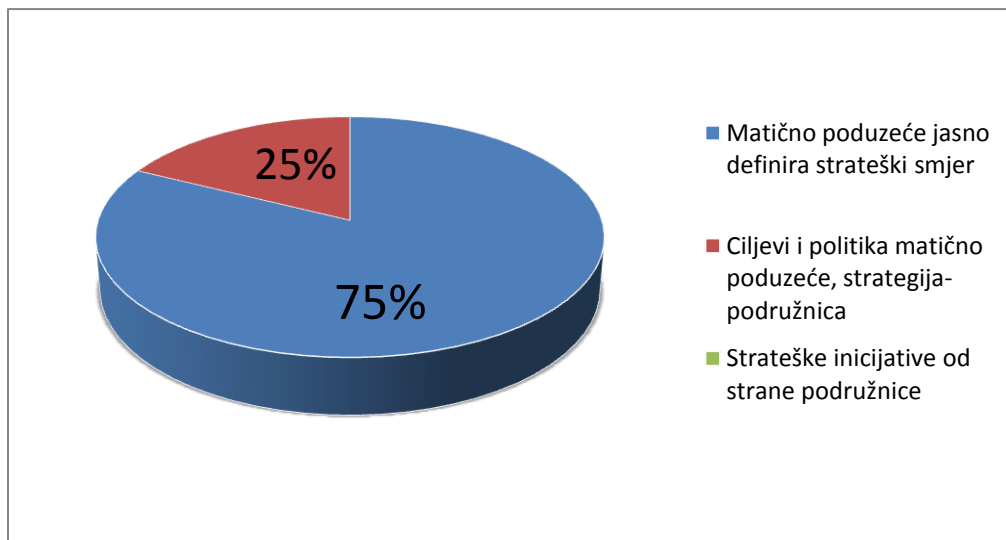
	Čvrsto strateško planiranje	Fleksibilno strateško planiranje	Čvrsta kontrola portfelja	Fleksibilna kontrola portfelja
1.	Audi	Ford	Chevrolet	Mercedes-benz
2.	Citroen	Mazda	Dacia	
3.	Hyundai	Mitsubishi	Opel	
4.	Kia			
5.	Nissan			
6.	Peugeot			
7.	Renault			
8.	Seat			
9.	Škoda			
10.	Volkswagen			

Izvor: Autor prema rezultatima ankete

Iz tablice je jasno vidljivo da 58% proučavanih podružnica različitih marki automobila, točnije njih deset, smatra da ima čvrsto strateško planiranje od strane matičnog poduzeća, a njih 18% smatra da ima fleksibilno strateško planiranje. Dobiveni rezultati temelje se na odgovorima koji su se isključivo odnosili na jasno definiran strateški smjer poduzeća, suradnju među podružnicama, kao i formalno ocjenjivanje podružnica nekoliko puta godišnje od strane matičnog poduzeća. S druge strane, 18% proučavanih podružnica različitih marki automobila smatra da ima čvrstu kontrolu portfelja, a 6% poduzeća ima fleksibilnu kontrolu portfelja.

Dobivenim rezultatima zaključuje se da poduzeća koja smatraju da imaju čvrsto strateško planiranje, zapravo od strane matičnog poduzeća imaju veliku količinu strateškog planiranja, ali malu količinu kontrole poduzeća. Sva ostala poduzeća koja su navela da imaju kontrolu portfelja, zapravo imaju umjerenu količinu i strateškog planiranja i kontrole. Ti rezultati ukazuju na činjenicu da je većina matičnih poduzeća usmjerena na strateško planiranje i donošenje ključnih odluka za poslovnu grupu, a u manjoj mjeri fokusirana na kontrolu. Visokim stupnjem strateškog planiranja, matična poduzeća smatraju da su svojim podružnicama odredila jasne smjernice za daljnje poslovanje, zbog čega nema potrebe za visokim stupnjem kontrole.

Jasno definiran strateški smjer matičnog poduzeća očituje se i slikom 6.3.



Slika 6.3. Strategija matičnog poduzeća

Izvor: Autor prema rezultatima ankete

Prema navedenim rezultatima uočava se da svi ispitanici navode da matično poduzeće u potpunosti definira strateški smjer poslovne grupe ili djelomično kroz ciljeve i politiku poduzeća. Niti jedno poduzeće se nije izjasnilo da su podružnice inicijatori strateškog planiranja. Kroz rezultate, potvrđena je gore navedena činjenica da gotovo 60% promatranih poduzeća različitih marki automobila ima čvrsto strateško planiranje, čime je potvrđena prva hipoteza rada. Što se tiče strateških i financijskih ciljeva kao ključnih ciljeva poduzeća, rezultati su slijedeći.

Tablica 6.2. Strateški i financijski ciljevi

Strateški ciljevi			Financijski ciljevi		
Široko postavljene strateški prioritete	Strateške ključne točke	Samo financijski ciljevi	Dijelom ukupne ocjene uspješnosti	Veliki značaj, ali i strateški ciljevi važni	Od velike važnosti
23%	77%	0%	29%	65%	6%

Izvor: Autor prema rezultatima ankete

Većina ispitanika smatra da su strateški ciljevi najvažniji ciljevi poduzeća. Njih 77% ističe kako se strateški ciljevi mogu precizno mjeriti, tj. da su postavljene kao brojana usmjerenja ka ostvarenju cilja, primjerice povećanje udjela na tržištu za 5%. Ostalih 23% ispitanika, smatraju da su strateški ciljevi široko postavljene, tj. predstavljaju opisnu smjernicu poduzeću, ali ne i jasno definirane brojane pokazatelj (npr. poboljšanje kvalitete proizvoda).

Što se tiče financijskih ciljeva, većina ispitanika (65%) navodi da imaju veliki značaj, ali uz dobro definirane strateške ciljeve, dok 29% ih smatra da su dijelom ukupne ocjene uspješnosti poslovanja. Ovisno o tome koliko se poduzeća pridržavaju strateških i financijskih ciljeva, slijede nagrade ili kazne podružnicama, čiji intenzitet je prikazan tablicom 6.3.

Tablica 6.3. Nagrade ili kazne za pridržavanje ili nepridržavanje strateških ciljeva poduzeća

Nagrade - poticaji			Kazne - sankcije		
Odanost menadžmenta korporativnim ciljevima	Identifikacija menadžmenta s podružnicom - poticaji	Identifikacija menadžmenta s podružnicom – mjerilo uspjeha, ostvarenje financijskih troškova	Mala promjena menadžmenta podružnice prilikom neostvarivanja ciljeva	Izravna zabrinutost od strane matičnog poduzeća	Menadžment podružnice u opasnosti od gubitka posla
29%	65%	6%	59%	35%	6%

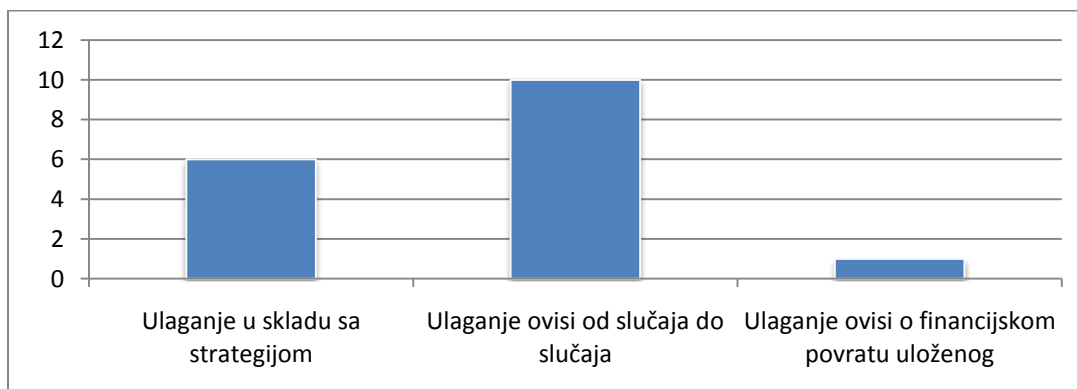
Izvor: Autor prema rezultatima ankete

Matično poduzeće potiče svoje podružnice, pogotovo menadžment podružnica da se identificira s istom u 65% slučajeva, što je i prikazano navedenom tablicom. Njih 29% smatra da matično poduzeće treba dodatno nagraditi odanost menadžmentu ukoliko se provedu i ostvare korporativni ciljevi. Osim navedenih nagrada, matično poduzeće može i kazniti svoje podružnice ukoliko ne ostvare zadane ciljeve. Njih 59% smatra da dolazi do malih promjena u menadžmentu podružnice ukoliko se ne ostvare zacrtani ciljevi, dok 35% ispitanika smatra da postoji izravna zabrinutost, tj. gubitak povjerenja u daljnje akcije menadžmenta podružnice od strane matičnog poduzeća.

Nakon prikaza strateških i financijskih ciljeva poduzeća, zaključuje se kako su strateški ciljevi za većinu ispitanika važniji od financijskih ciljeva. Dobro postavljene strateški ciljevi poduzeća od strane matičnog poduzeća rezultirat će uspjehom poduzeća, kao i same poslovne grupe. Za taj uspjeh podružnice i njezin menadžment biti će nagrađeni, dok u slučaju neuspjeha neće biti u velikoj mjeri sankcionirani, već samo upozoreni kako bi uslijedili koraci za sprječavanje daljnjeg neuspjeha.

Dobiveni rezultati očekivani su i u s teorijskim spoznajama da vizija, misija, ciljevi i sama strategija poduzeća predstavljaju polazišne i glavne smjernice poslovanja poduzeća koje nam govore u kojem smjeru poduzeće želi ići.

Osim strateškog planiranja kao ključne zadaće matičnog poduzeća, potrebno je odrediti i kriterije investiranja podružnica. Investiranjem podružnice utječu i na poslovnu grupu zbog čega matično poduzeće mora dobro preispitati svaki korak, kako ne bi došlo do negativnih posljedica. Slikom 6.4. prikazani su kriteriji po kojima se vode pojedina matična poduzeća prilikom odobravanja investicija svojim podružnicama.

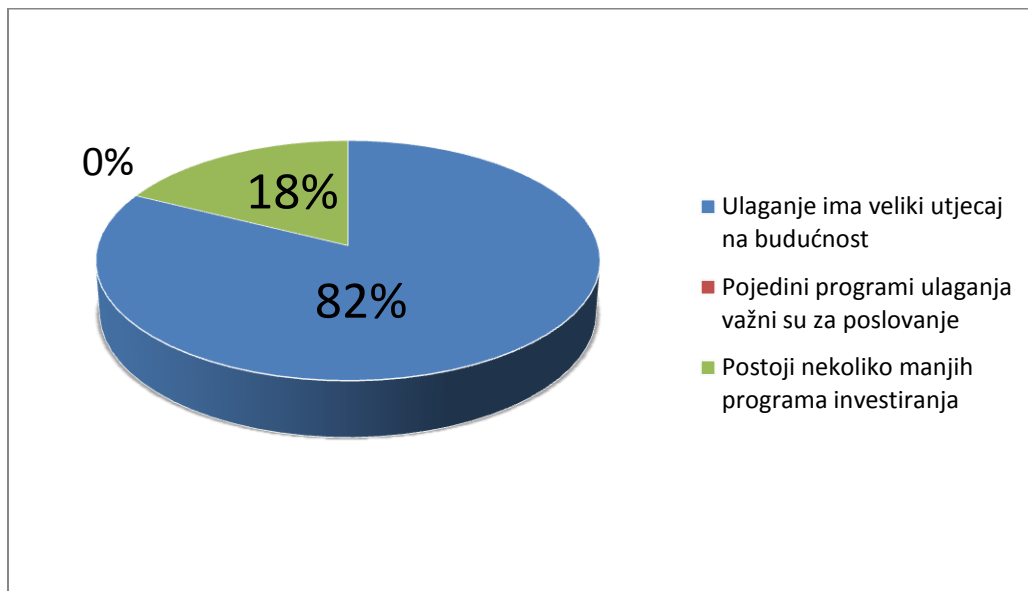


Slika 6.4. Investiranje podružnica

Izvor: Autor prema rezultatima ankete

Istraživanjem je utvrđeno da 59% ispitanika (deset poduzeća različitih marki automobila) smatra da matično poduzeće odobrava ulaganje koje ovisi od slučaja do slučaja, što znači da je za svako pojedinačno investiranje potrebno razmotriti prednosti i nedostatke tog investiranja, kao i mogući ishod. Ulaganje koje isključivo ovisi o strategiji poduzeća s kojom mora biti u skladu, navodi 35% (šest poduzeća različitih marki automobila) ispitanika, dok samo 6% (jedno poduzeće) ispitanika navodi da ulaganje ovisi o financijskom povratu uloženog.

Kako investiranje podružnica predstavlja drugu hipotezu rada, potrebno ju je dodatno razraditi kako bi se mogla donijeti odluka o njezinom prihvaćanju ili odbacivanju. Zbog toga će se analizirati njezina važnost slikom 6.5.



Slika 6.5. Veličina ulaganja i njihova važnost

Izvor: Autor prema rezultatima ankete

Prema drugoj hipotezi rada, smatra se da matično poduzeće odobrava svojim podružnicama investiranje isključivo u skladu sa strategijom poduzeća, tj. strategijom cijele poslovne grupe. Istraživanjem veličine ulaganja od strane podružnica, kao i njezinoj važnosti, utvrđeno je da 82% ispitanika smatra ulaganje važnim za budućnost poslovne grupe, a 18% ispitanika smatra da postoji samo nekoliko manjih programa investiranja.

Ako se usporede rezultati istraživanja koji se odnosi na investiranje podružnice koje je u skladu sa strategijom poduzeća i veličinom ulaganja kao i njezinom važnosti, na prvi pogled rezultati se međusobno ne podudaraju. Ali ako se uzme u obzir činjenica da ulaganje koje

ovisi od slučaja do slučaja, i njegovo dodatno preispitivanje od strane matičnog poduzeća radi utvrđivanja ishoda ulaganja može biti od velikog strateškog značenja. Ako se tome pridoda 35% ulaganja u skladu sa strategijom, može se reći da se hipoteza prihvaća, što je i bilo za očekivati.

Kroz anketni upitnik, poduzeća su mogla odrediti tj. identificirati svoj najbolji stil upravljanja od strane matičnog poduzeća. Temeljem odgovora na postavljena pitanja anketnog upitnika i određenog mu stila upravljanja, matična poduzeća mogu na kvalitetan način pristupiti svojim podružnicama i na taj način osigurati im optimalnu razinu kontrole te stvoriti konkurentsku prednost poslovne grupe.

Stil upravljanja svakog pojedinog poduzeća treba odražavati prirodu njihova poslovanja kao i povezanosti s drugim podružnicama u poslovnoj grupi. Dobiveni rezultati nalaze se u tablici 6.4.

Tablica 6.4. Najbolji stil upravljanja za promatrane marke automobila

	Strateško planiranje	Kontrola portfelja	Financijska kontrola
1.	Chevrolet	Citroen	Audi
2.	Ford	Dacia	Mitsubishi
3.	Hyundai	Mercedes-benz	Škoda
4.	Kia	Renault	Volkswagen
5.	Mazda		
6.	Nissan		
7.	Opel		
8.	Peugeot		
9.	Seat		

Izvor: Autor prema rezultatima ankete

Prema rezultatima istraživanja više od 50% (9 od 17) menadžera podružnica smatra da je strateško planiranje njihov najbolji stil upravljanja poduzećem. To znači da matično poduzeće treba imati veliku količinu strateškog planiranja, a nešto manju količinu kontrole podružnice. Za kontrolu portfelja i financijsku kontrolu kao najbolji stilovi upravljanja poduzećem izjasnile su se po četiri marke automobila za svaku. Poduzeća koja su se izjasnila da je kontrola portfelja njihov najbolji stil upravljanja, zahtijevaju umjerenu količinu i strateškog planiranja i kontrole, dok poduzeća kojima je financijska kontrola najbolji stil zahtijevaju malu količinu strateškog planiranja, ali zato veliku kontrolu podružnice.

Navedeni rezultati ukazuju na činjenicu da je većina matičnih poduzeća usmjerena na strateško planiranje i donošenje ključnim odluka za poslovnu grupu, a u manjoj mjeri

fokusirana na kontrolu. Visokim stupnjem strateškog planiranja, matična poduzeća smatraju da su svojim podružnicama odredila jasne smjernice za daljnje poslovanje, zbog čega nema potrebe visokom stupnju kontrole.

Uspoređujući podatke stila upravljanja poduzećem kojeg trenutno imaju podružnice, od poželjnog stila upravljanja poduzećem, dolazi se do zanimljivih i pomalo poražavajućih podataka. Samo devet od sedamnaest marki automobila svoje poslovanje temelji na njemu poželjnom stilu upravljanja podružnicama. Poduzeća koja su uspjela uskladiti svoj način poslovanja s poželjnim poslovanjem u praksi su *Hyundai, Kia, Nissan, Peugeot, Seat, Ford, Mazda, Dacia i Mercedes-benz*. Svi oni svoje poslovanje temelje na strateškom planiranju, osim *Dacie i Mercedes-benza* koji imaju kontrolu portfelja.

Opel i Chevrolet su u istraživanju naveli kao svoj trenutni stil upravljanja, kontrolu portfelja, odnosno umjerenu količinu strateškog planiranja i kontrole, a preporučeni stil upravljanja poduzećem je strateško planiranje, odnosno visoki stupanj planiranja, a niski stupanj kontrole podružnice. Razlog tome može biti činjenica što *Opel* nema matično poduzeće u Republici Hrvatskoj, nego je ono smješteno u Njemačkoj. Time matično poduzeće *Opel* u Njemačkoj, kao matica, donosi strateška usmjerenja poduzeća, ali zbog geografske udaljenosti ne može imati visoki stupanj kontrole nad svojim podružnicama već im pruža određenu samostalnost kako bi se probila na tržište i stvorila konkurentsku prednost u okolini u kojoj posluje.

Nadalje, *Audi, Citroen, Renault, Škoda, Volkswagen i Mitsubishi* navode strateško planiranje kao trenutni stil upravljanja poduzećem. Od navedenih, *Citroen i Renault* bi trebali koristiti stil upravljanja kontrole portfelja. Što znači da ne bi trebali imati visok stupanj strateškog planiranja i nizak stupanj kontrole, već umjerenu i podjednaku količinu strateškog planiranja i kontrole, kako bi što bolje poslovali na tržištu automobilske industrije.

Zaključno, *Audi, Mitsubishi, Škoda i Volkswagen* bi trebali imati financijsku kontrolu, što znači da bi podružnice trebale imati nizak stupanj strateškog planiranja, a visoki stupanj kontrole.

Dobiveni rezultati mogu se uzeti u razmatranje, ali treba uzeti u obzir i subjektivnost anketirane osobe prilikom odgovaranja na ponuđena pitanja. Jer ako se pogleda *Volkswagen*, prema rezultatima istraživanja navedeno je da koristi krivi stil upravljanja podružnicama, ali bez obzira na to, povećao je svoju prodaju i nalazi se na prvom mjestu po prodaji automobila u Republici Hrvatskoj, a visoko je pozicioniran i u svjetskom poretku.

Kako bi se stvorila slika, kao i preglednost cijele automobilske industrije u Republici Hrvatskoj s pojedinačnim razmišljanjima svake od anketiranih podružnica i matičnih poduzeća u automobilskoj industriji, izrađena je tablica za trenutni stil upravljanja, utjecaj kontrole, kao i ulaganje u podružnice. Tablica 6.5. prikazuje ukupni prikaz trenutnog stila upravljanja poduzećima.

Tablica 6.5. Utjecaj planiranja

	A	B	C
1. Organizacijska struktura	62%	35%	3%
2. Strategija matičnog poduzeća	76%	24%	/
3. Sinergija	11%	59%	30%
4. Proces odlučivanja	84%	13%	3%
5. Zaposlenici poslovne grupe	57%	41%	2%
6. Proces strateškog planiranja	57%	30%	13%
7. Operativni planovi	16%	59%	25%
8. Inicijativa matičnog poduzeća	54%	25%	21%
9. Kapital	30%	65%	5%

Izvor: Autor prema rezultatima ankete

Rezultati gore navedene tablice dobiveni su analizom svih podataka dobivenih od anketiranih poduzeća, neovisno o marki automobila. To znači da je u tablici 6.5., kao i narednim dvjema tablicama, stavljen fokus na zasebnim podružnicama i njezinim odgovorima, a ne na marki automobila.

Iz prethodne tablice je vidljiv podatak da 76% anketiranih poduzeća smatra da matično poduzeće jasno definira strateški smjer poslovne grupe. Tim podatkom, još jednom je potvrđena prva hipoteza rada. Nadalje, iz tablice se može vidjeti i podatak da se nitko od anketiranih nije izjasnio da je matično poduzeće odvojeno te da sve strateške inicijative provodi podružnica. Također, 84% ispitanika smatra da najvažnije odluke zahtijevaju konsenzus između podružnica i matičnog poduzeća, kao i da kapitalna ulaganja ovise od slučaja do slučaja.

Također, prema rezultatima istraživanja samo jedna podružnica se izjasnila da strateške (najvažnije) odluke predlaže podružnica i da je zbog istih sankcionirana. U istraživanju se također naglašava da matično poduzeće potiče svoje podružnice ka ostvarivanju sinergijske prednosti, ali unutar podružnice naglašava individualan rad u 59% slučajeva.

Tablica 6.6. Utjecaj kontrole

	A	B	C
1. Strateški ciljevi	35%	65%	/
2. Financijski ciljevi	16%	78%	6%
3. Postavljanje ciljeva	32%	41%	27%
4. Nadgledanje	30%	35%	35%
5. Sankcije	51%	35%	14%
6. Poticaji	27%	65%	8%

Izvor: Autor prema rezultatima ankete

Uzevši u obzir rezultate svih ispitanih podružnica, zaključuje se da 78%, tj. njih 29 podružnica, smatra da su financijski ciljevi pored strateških ciljeva također od velikog značaja. Također, zanimljivo je naglasiti da u sklopu nadgledanja financijskog poslovanja podružnice unutar godine dana, u podjednakom postotku navode sva tri ponuđena odgovora, tj. 30% ih se izjasnilo da je rijetko nadgledanje formalnog ocjenjivanja od strane matičnog poduzeća, 35% ih navodi da matično poduzeće obavlja formalno ispitivanje tri do četiri puta godišnje, dok njih 35% navodi da matično poduzeće često iznosi formalno mišljenje o financijskom poslovanju podružnice.

Tablica 6.7. Ulaganje u podružnice

	A	B	C
1. Veličina ulaganja i rizik	73%	/	27%
2. Ulaganje	57%	35%	8%
3. Interferencija	38%	59%	3%
4. Zrelost	11%	54%	35%
5. Konkurentsko okruženje	24%	13%	63%
6. Konkurentske strategije	78%	22%	/

Izvor: autor prema rezultatima ankete

Prema ukupnim rezultatima istraživanja u kojem se navode rezultati svim anketiranih poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju, njih 73% naglašava važnost pojedinih programa ulaganja u poduzeća koji imaju veliki utjecaj na budućnost poslovanja, a ukupno njih 92% smatra da investicije imaju srednjoročno razdoblje povrata, tj. od tri do pet godina pa čak i više. Što se tiče zrelosti industrije, njih 54% smatra da je zrelost ključni izvor konkurentске prednosti poduzeća, a 35% smatra da je automobilska industrija zrela ili opadajuća industrija

u kojoj postoji nekoliko jakih konkurenata. Sukladno tome, 63% poduzeća navodi da je automobilska industrija zapravo stabilna konkurencija, dok njih 24% smatra automobilsku industriju otvorenim natjecanjem. Konačno, kako je utvrđeno da automobilska industrija teži dugoročnom ulaganju i dugoročnim rezultatima, podatak da 78% poduzeća navode da je njihova strategija „graditi“, tj. cilj im je stvarati dugoročnu konkurentsku prednost i rast tržišnog udjela ne iznenađuje.

6.3. Diskusija rezultata istraživanja

U svijetu su provedena mnoga istraživanja o odnosu između matičnog poduzeća i podružnice u različitim industrijama. Većina njih temeljena su na prijenosu znanja, ali i stupnju kontrole podružnica.

Istraživanje koje su proveli *Piscitello i Rabbiosi* (2006) o odnosu između matičnog poduzeća i podružnice, temelji se na obrnutom prijenosu znanja s podružnice na matično poduzeće. Oni navode da je to moguće u situaciji kada podružnica ima kompetencije stvaranja vrijednosti te veći stupanj autonomije. Također je bitno navesti da prijenos znanja podružnice ovisi i o lokaliziranim izvorima znanja. Na taj način podružnice prenose znanje svojim matičnim poduzećima što pozitivno utječe na inovativnost ali i poslovanje cijele poslovne grupe.

Nadalje, *Baglieri i sur.* (2010) u svojem radu također navode da razvoj znanja pojedine podružnice ovisi o stupnju kontrole matičnog poduzeća, kao i da će određene vrste kontrole vjerojatno imati poticajni i ohrabrujući utjecaj na razvoj podružnice i njezinog znanja. *Beddi i Mayrhofer* (2010) ističu da je u odnosu između matičnog poduzeća i podružnice bitan prijenos znanja, ali i visoki stupanj kontrole.

Ovo istraživanje obuhvatilo je navedene, ali i neke druge, dodatne aspekte odnosa između matičnog poduzeća i podružnice. Pretpostavljena hipoteza rada glasi da matično poduzeće ima visoki stupanj kontrole strateškog planiranja, što je empirijskim istraživanjem i dokazano. Gotovo 60% poduzeća iz uzorka izjasnilo se da ima čvrstu kontrolu strateškog planiranja. Proučavajući malo detaljnije rezultate prikupljenih anketa, uočava se podatak da se 75% ispitanih marki automobila izjasnilo da matično poduzeće u velikoj mjeri i jasno definira strateški smjer poduzeća, a preostalih 25% ispitanika navodi da matično poduzeće kroz ciljeve i politiku pokazuje strateški smjer, a da podružnice same definiraju strategiju.

Prva hipoteza rada, koja je povezana sa stupnjem kontrole strateškog planiranja, naglašava da matično poduzeće koje ima visoki stupanj kontrole strateškog planiranja zapravo oblikuje svoje podružnice i stvara im konkurentsku prednost. Nadalje, taj doprinos koji matično poduzeće čini prijedlogom strategije svojim podružnicama zapravo stvara strategiju cijele poslovne grupe jer stvara utjecaj na planirane aktivnosti.

Visokim stupnjem kontrole strateškog planiranja matično poduzeće nastoji poboljšati kvalitetu razmišljanja koje su povezane s ključnim, tj. strateškim odlukama. Učinak takvog angažmana pridonosi stvaranju kvalitetnih i jasnih ciljeva poduzeća, kao i stvaranja konkurentске prednosti kroz iste.

Prema svim navedenim istraživanjima, navodi se da je stupanj autonomije između matičnog poduzeća i podružnice ključan. Ukoliko je stupanj autonomije mali, podružnice se ne mogu u potpunosti prilagoditi lokalnom okruženju već svoje poslovanje temelje ovisno o uputama i odredbama matičnog poduzeća. Ukoliko je stupanj autonomije veći, podružnice se lakše prilagođavaju lokalnoj okolini, stvaraju konkurentsku prednost, prenose znanja i na taj način povećavaju profitabilnost poslovne grupe.

Nadalje, drugom hipotezom u radu željelo se pokazati da je investiranje podružnica dozvoljeno isključivo odobrenjem matičnog poduzeća i strateškim planiranjem poslovne grupe. Kako su na dva različita mjesta rezultati drugačiji, ali uz dodatno objašnjenje i povezivanje gradiva moguće je testirati navedenu hipotezu rada. Detaljnijom analizom rezultata istraživanja hipoteza je prihvaćena, ali radi što vjerodostojnijeg rezultata potrebno je dodatno preispitati investiranje i strateško planiranje, kako u matičnom poduzeću, tako i u podružnicama.

6.4. Ograničenja istraživanja i smjernice za buduća istraživanja

Ograničenje istraživanja očituje se u veličini uzorka kao i subjektivnosti ispitanika i raspoloživosti njihovim znanjem. Kako bi se dobile najtočnije informacije za svaku pojedinu marku automobila potrebno je anketirati matično poduzeće u Republici Hrvatskoj i svaku od njezinih podružnica.

Nadalje, kako je anketni upitnik preuzet od stranih autora i prilagođen hrvatskom jeziku, upitnik nije u potpunosti prilagođen našem tržištu i okolini u kojoj djeluju hrvatska poduzeća. Također, upitnik je namijenjen analizi poslovnih grupa iz različitih industrija što znači da nije

isključivo prilagođen automobilske industriji, zbog čega su se neke od marki automobila (npr. BMW) izjasnile da nisu u mogućnosti ispuniti isti jer se njihovo poslovanje ne temelji na ponuđenim odgovorima.

Konačno, zbog sve turbulentnije okoline u kojoj poduzeća djeluju, potrebno je izraditi noviji anketni upitnik (korišten je upitnik iz literature iz 1995. godine) kako bi se obuhvatili i drugi relevantni aspekti organizacije poslovanja poslovnih grupa.

7. ZAKLJUČAK

Razvojem globalizacije i brisanjem teritorijalnih granica u poslovanju, poduzeća mogu poslovati na međunarodnim odnosno globalnim tržištima. Ukoliko žele biti globalno prisutna, ona moraju analizirati međunarodno okruženje, ali i industriju, kako bi odredili potencijale i specifične probleme vezane za različita tržišta.

Kako se većina poduzeća odlučuje na međunarodno poslovanje kako bi opstala na tržištu, ali i povećala svoje prihode, smatra se da je ključ uspjeha poduzeća na međunarodnim tržištima stvaranje kvalitetnog organizacijskog rješenja u globalnom, hiperkonkurentskom i dinamičnom okruženju. Optimalna organizacija poslovanja omogućava bolje korištenje resursa, a samim time potiče izravna ulaganja diljem svijeta. Osnovna namjena poduzeća u tržišnoj ekonomiji putem globalne ekspanzije je stvaranje dodane vrijednosti širenjem tržišta, boljem pokrivanju troškova investiranja, kao i ostvarivanje ekonomije obujma na globalnom tržištu. Zbog toga poduzeća moraju kvalitetno i smisleno pristupiti procesu globalizacije, kako bi pronašli željeni *modus operandi* koji će im omogućiti ostvarivanje postavljenih ciljeva.

Također, u radu se navodi i najbolje rješenje za izlazak na međunarodno tržište za međunarodna poduzeća, a to je stvaranje poslovne grupe koja predstavlja sporazum između matičnog poduzeća i podružnice. Matično poduzeće svojim podružnicama daje određeni stupanj autonomije kako bi mogle poslovati i stvarati konkurentске prednosti u svojoj zemlji. Nadalje, podružnice, ukoliko žele smanjiti stupanj kontrole od strane matičnog poduzeća, moraju uspješno obavljati svoje zadatke jer samo na taj način mogu zaslužiti veći stupanj autonomije u poslovanju.

Povezivanjem matičnog poduzeća i lokalnih podružnica stvara se konkurentska prednost jer se valoriziraju aktivnosti i ostvaruju se optimalni rezultati. Drugim riječima, ukoliko međunarodna poduzeća žele stvoriti jaku mrežu svojih podružnica, menadžeri zajedno trebaju definirati procese upravljanja. Stvaranjem najboljeg organizacijskog rješenja kao i pravilnim odabirom strategije te optimalnim stupnjem kontrole i autonomije podružnica, stvara se ključ uspjeha poduzeća na međunarodnim tržištima.

Višerazinskom analizom automobilske industrije u svijetu i u Republici Hrvatskoj sveobuhvatno je prikazana složenost okoline u kojoj djeluju pripadajuća poduzeća, kao i postojanje „jakih“ rivala u industriji kojima je glavni cilj osigurati što veći tržišni udio. Razlog analize automobilske industrije je dokazati da je tržište to koje utječe na rang

automobila, tj. okolina u kojoj poduzeća djeluju, zakonska regulativa koju određuje svaka zemlja zasebno, kupovna moć stanovništva, preferencije kupaca pojedinih regija, ali i sam doživljaj pojedinog automobila.

Analizom poslovne grupe Renault, utvrđen je odnos između matičnog poduzeća i podružnice kroz interno okruženje, čime se dolazi do zaključka da podružnica ima izrazito mali stupanj autonomije, kao i da matično poduzeće ima veliku ulogu u njihovom upravljanju.

Kroz empirijski, ali i istraživački dio rada, potvrđena je prva hipoteza koja ukazuje na činjenicu da je većina matičnih poduzeća usmjerena na strateško planiranje i donošenje ključnih odluka za poslovnu grupu, a u manjoj mjeri fokusirana na kontrolu. Visokim stupnjem strateškog planiranja, matična poduzeća smatraju da su svojim podružnicama odredila jasne smjernice za daljnje poslovanje, zbog čega nema potrebe visokom stupnju kontrole.

Druga hipoteza rada također je potvrđena, no zbog sigurnosti iste, u budućnosti je potrebno dodatno istražiti investiranje kod matičnog poduzeća i podružnice. Podaci o investiranju prikupljeni anketnim upitnikom nisu u potpunosti relevantni za sigurno prihvaćanje druge hipoteze rada, jer su u određenoj mjeri subjektivno interpretirani uslijed ograničenja anketnog upitnika. Sukladno tomu, u budućim istraživanjima potrebno je dodatno istražiti i u potpunosti utvrditi postojanost druge hipoteze rada.

LITERATURA

1. Ajogwu, F. (2008) *The Relationship between a Parent Company and its Subsidiaries*, Lagos Business School, Pan – African University
2. Altemburg, K. i sur. (1999) Just-in-time Logistics Support for the Automobile Industry, *Production and Inventory Management Journal*, Bloomfield State College, Virginia
3. Antončić, R. (2002) *Automobil vlada svijetom*, Hrvatski zemljopis – naklada dr. Feletar, Samobor
4. Atencio, C. V. (2010) The impact and potential Role of Multinational Corporations in Achieving sustainability in Latin America Countries, *Massachusetts Institute of Technology*
5. Baglieri, E. i sur. (2010) The parent-subsidiary relationship. International technology cooperation: The Fiat auto case, *Revista de Administração e Inovação*, Sao Paulo, 7(3), str. 198.-218.
6. Bahtijarević-Šiber, F. i Sikavica, P. (2001) *Leksikon menedžmenta*, Masmedia, Zagreb
7. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008) *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb
8. Bartlett, C. i Ghoshal, S. (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
9. Bebek, B. (2006) *Projektiranje procesa i strukture organizacije*, Sinergija, Zagreb
10. Beddi, H. i Mayrhofer, U. (2010) The role of location in headquarters-subsidiaries relationship: An analysis of French multinationals in emerging markets, *36th Annual EIBA (European International Business Academy) Conference*, University of Porto
11. Bilas, V. i Franc, S. (2006) Uloga inozemnih izravnih ulaganja i načini poticaja, *Ekonomski fakultet*, Zagreb, serija članaka u nastajanju, 6(13)
12. Bilas, V., Franc, S. i Arbanas, B. (2013) Utjecaj aktualne ekonomske krize na stanje i perspektive razvoja autoindustrije, *Ekonomski misao*, 22(1), str. 299.-320.
13. Bokan, D. (2012) *Strateška analiza industrije luksuznih automobila u Republici Hrvatskoj*, diplomski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb
14. Boudreau, M. C. i sur. (1998) Going Global: Using information technology to advance to competitiveness of the virtual transnational organization, *Academy of Management*, 12(4), str. 120.-128.
15. Buble, M. (2005) *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb
16. Buble, M. (2009) *Međunarodni menadžment*, Lares plus d.o.o., Zagreb

17. Butigan, R. (2008) Analiza modela pet konkurentskih snaga M. Portera na primjeru industrije derivata nafte, *Ekonomski pregled*, 59(3-4), str. 153.-176.
18. Campbell, A., Goold, M. i Alexander, M. (1995) The Value of the Parent Company, *California Management Review*, 38(1)
19. Chen, D., Park, S. i Newbury, W. (2009) Parent contribution and organizational control in international joint ventures, *Strategic Management Journal*, 30, str. 1133.-1156.
20. Collings, D. G. (2007) Multinational Corporations and Industrial Relations Research: A road less travelled, *International Journal of Management Reviews*, 10(2) str. 173.-193.
21. Collins, E. G. C. i Devanna, M. A. (1994) *Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću*, Mate, Zagreb
22. Conklin, D. W. (2011) *The Global Environment of Business*, SAGE Publications, Los Angeles, California
23. Dabić, M. (2007) Uloga multinacionalnih kompanija u promicanju tehnološkog razvoja zemalja u tranziciji, pregledni znanstveni rad, *Zbornik Ekonomskog fakulteta*, Zagreb, god. 5, UDK 339.97:330.341.1, str. 4.-69.
24. Dicken, P. (2007) *Global Shift, Mapping the Changing Contours of the World Economy*, SAGE Publications, London
25. Doz, Y. L. i Prahalad, C. K. (1984) Patterns of Strategic Control within Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies*, 15(2), str. 55.-72.
26. Đogić, R. i Čengić, S. (2009) Nužnost orijentacije domaćih poduzeća na međunarodni biznis, znanstveni rad, Sarajevo
27. Esperança, J. P., Hill, M. M. i Valente, A. C. (2006) Entry mode and HRM strategies of emerging multinationals – An empirical analysis of Portuguese firms entering the Spanish market, *International Journal of Organizational Analysis*, 14(4), str. 260.-276.
28. Federal Reserve Bank of St. Louis (2007) The Great Depression 1929-1939, *Central to America's Economy*, St. Louis
29. Galbraith, J. R. (2000) *Designing the Global Corporation*, Lausanne, Switzerland: Jossey-Bass, A Wiley Company, San Francisco
30. Ghoshal, S. i Nohria, N. (1993) Horses for courses: organisational forms for multinational corporations, *Sloan Management Review*, 34(2), str. 23.-35.
31. Indu, P. (2011) Toyota Motor Corporation – Losing "The Toyota Way"?, *IBS Center for Management Research*, Andhra Pradesh, India

32. Kapucu, N. (2005) Interorganizational Coordination in Dynamic Context: Networks in Emergency Response Management, *University of Centar Florida*, Florida, 26(2) str. 33.-48.
33. Kelly, J. (2001.), The role of the personnel/HR function in multinational companies, *Employee Relations*, 23(6): 536.-557.
34. Kostova, T. i Roth, K. (2002) Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational and relational effects, *Academy of Management Journal*, 45(1), str. 215.-233.
35. Kotler, P. i Keller, K. L. (2008) *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb
36. Lončar, J. (2005) Globalizacija: pojam, nastanak i trendovi razvoja, pregledni članak, 10(1), str. 91.-104.
37. Madić, V. (2011) Promene u okruženju i ključni izazovi globalne auto industrije u postkriznom periodu, stručni članak, 005.51:629.33 (100) *Ekonomski horizonti*
38. McGraw, P. (2004) Influences on HRM practices in MNCs: a qualitative study in the Australian context, *International Journal of Manpower*, 25(6), str. 535.-546.
39. Muringaseril, S. (2007) Control Concept in Multinational Corporations (MNCs) – The Case of Swiss MNCs with Foreign Subsidiaries in India, doktorska disertacija, University of St. Gallen, St. Gallen
40. Muszynski, M. (2012) *MULTI-BUSINESS from diversification to corporate holding*, Lexington, KY
41. Nohria, N. i Ghoshal, S. (1994) Differentiated Fit and Shared Values: Alternatives for Managing Headquarters-Subsidiaries Relations, *Strategic Management Journal*, (15)6, str. 491.-502.
42. Nøkkentved, C. i Rosenø, A. (1995) *Analyzing and Designing Management Processes*, Copenhagen Business Scholl, Danska
43. Ott, J. S. (1989) *The Organizational Culture Perspective*, Pacific Grove, California
44. Perlmutter, H. V. (1969) The Tortuous Evolution og the Multinational Corporation, *Journal of World Business*, Columbia
45. Peugeot Hrvatska (2013) Interni pravilnik, Selektivni kriteriji distributera novih vozila, Zagreb
46. Petrovic, J., Kakabadse, N. (2003.), Strategic staffing of international joint ventures (IJVs): an integrative perspective for future research, *Management Decision*, 41(4): 394.-406.

47. Piscitello, L. i Rabbiosi, L. (2006) How does Knowledge Transfer from Foreign Subsidiaries affect Parent Companies' Innovative Capacity?, *Danish Research Unit for Industrial Dynamics*, 06(22)
48. Podrug, N. (2011) Dizajniranje organizacije u međunarodnoj okolini. U: Galetić, L. (ur.) *Organizacija velikih poduzeća*, Sinergija, Zagreb
49. Poggianti, A. (2012) The U.S. Automobile Industry: Three Essays on Multinational Corporations, doktorska disertacija, Università degli Studi di Siena, Italija
50. Porter, M. E. (1985) Competitive advantage – Creating and Sustaining Superior Performance, *Free Press*, New York
51. Porter, M. E. (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy, *Harvard Business Review*
52. Porter, M. E. (1986) Changing Patterns of International Competition, *California Management Review*, 28(2), str. 9.-40.
53. Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ. (1999) *Međunarodni marketing*, Masmedia, Zagreb
54. Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ. (2004) *Marketing*, Adverta, Zagreb
55. Rahimić, Z. i Podrug, N. (2013) *Međunarodni menadžment*, Jordan studio, Sarajevo
56. Renault Hrvatska (2013) Interni pravilnik, Politika kooperativnog oglašavanja za 2013. godinu, Zagreb
57. Schein, E. H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco
58. Sikavica, P. (2011) *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb
59. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008) *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb
60. Sikavica, P. i sur. (1999) *Poslovno odlučivanje*, Informator, Zagreb
61. Sikavica, P. i Hernaus, T. (2011) *Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi*, Novi Informator, Zagreb
62. Sikavica, P. i Novak, M. (1999) *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb
63. Sinha, A. (2009) GM-Renault-Nissan: An Alliance to dominate Global Auto Industry, *IBS Research Center*
64. Spear, S. i Bowen, H. K. (2006) Decoding the DNA of the Toyota Production System, *Harvard Business Review*
65. Sturgeon, T. J. i Biesebroeck, J. V. (2010) Effects of the Crisis on the Automotive Industry in Developing Countries – A Global Value Chain Perspective, *Policy research working paper 5330*, The World Bank

66. Sturgeon, T. J. i dr. (2009) Globalisation of the automotive industry: main features and trends, *Int. J. Technological Learning, Innovation and Development*, 2(1/2), str. 7.-24.
67. The New York Council of Nonprofits – NYCON (2009) Outline of The Subsidiary Service Agreement, New York, 1-800-515-5012
68. Tipurić, D. i sur. (1999) *Konkurentna sposobnost poduzeća*, Sinergija, Zagreb
69. Trudel, J. M. (2009) International Human Resources Management: A New Challenge, *Portugese Journal of Management Studies*, 14(2), str. 149.-161.
70. Veselica, V. (2003) Globalizacija i nova ekonomija, znanstveni rad, 10(1), str. 23.-61.
71. Vidović, M. (2013) Razvoj tipologije strategija upravljanja zaposlenicima u podružnicama međunarodnih poduzeća, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Zagreb
72. Vrdoljak Raguž, I. (2012) Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije, stručni rad, *Ekonomika misao*, 21(1), str. 381.-398.
73. Weihrich, H. i Koontz, H. (1998) *Menadžment* (original: Management: A Global Perspective), Mate, Zagreb
74. Zomerdijsk, L. G. i Vries, J. (2007) Structuring front office and back office work in service delivery systems: An empirical study of three design decisions, *International Journal of Operations & Production Management*, 27(1) str. 108.-131.
75. Žager, K., Mamić-Sačar, I., Sever, S. i Žager, L. (2008) *Analiza financijskih izvještaja*, Masmedia, Zagreb
76. Živoder, R. (2012) Strateška analiza industrije luksuznih osobnih vozila u Republici Hrvatskoj, magistarski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb

Internet stranice:

1. AD Klaster - <http://www.adklaster.hr/hr> [11. veljače 2014]
2. Agencija za investiranje i konkurentnost - <http://www.aik-invest.hr/> [11. veljače 2014]
3. Autodom Vidaković - <http://www.vidakovic.hr> [30. siječnja 2014]
4. Auto portal - <http://www.autoportal.hr/> [23. ožujka 2014]
5. Auto net (Izvješće Promocije plus) - <http://autonet.hr/rubrika/hr-trziste> [23. ožujka 2014]
6. Daimler - <http://www.daimler.com/> [11. veljače 2014]
7. Fortune/Global 500 - <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/index.html> [18. veljače 2014]
8. Glas Slavonije - <http://www.glas-slavonije.hr/226481/7/Ne-proizvodimo-vozila-a-automobilska-industrija-zaposljava-10-tisuca-osoba> [11. veljače 2014]
9. Globus.hr - <http://globus.jutarnji.hr/hrvatska/imamo-hrvatski-auto--nedostaje-samo-motor-> [11. veljače 2014]
10. Hrvatska agencija za malo gospodarstvo i investicije (HAMAG INVEST) - <http://www.hamaginvest.hr/uspjesni-primjeri/rimac-automobili-izazvat-cemo-revoluciju-nasim-novim-projektom/> [11. veljače 2014]
11. INA.hr - <http://www.ina.hr/default.aspx?id=583> [25. travnja 2014]
12. Jutarnji.hr - <http://www.jutarnji.hr> [11. veljače 2014]
13. Mehanizacija d.d. - <http://www.mehanizacija.hr> [30. siječnja 2014]
14. Mercedes-benz - <http://www.mercedes-benz.com.au> [11. veljače 2014]
15. Ministarstvo financija Republike Hrvatske - porezna uprava - <http://www.porezna-uprava.hr> [2. travnja 2014]
16. Mplus marketinška agencija - <http://www.mplus.hr> [23. ožujka 2014]
17. Poslovni plus - <http://www.poslovnipuls.com> [2. travnja 2014]
18. Renault Hrvatska - <http://www.renault.hr> [30. siječnja 2014]
19. Zakon o računovodstvu - www.zakon.hr [25. travnja 2014]

SAŽETAK

Višerazinskom analizom automobilske industrije te koristeći se različitim izvorima podataka u radu je detaljno prikazan odnos između matičnog poduzeća i podružnice. Kroz jasno definirane čimbenike dizajniranja organizacije u međunarodnoj okolini, kao i stupnjeve razvoja međunarodnog poslovanja, utvrđen je odnos između matičnog poduzeća i podružnice. Provedenim empirijskim istraživanjem i analizom lokalne podružnice u Republici Hrvatskoj kroz interno okruženje, pokazalo se da podružnice imaju izrazito nizak stupanj autonomije u automobilskoj industriji, a matično poduzeće u velikoj mjeri kontrolira iste.

Ključne riječi: *međunarodna poduzeća, međunarodna okolina, automobilska industrija, matično poduzeće, podružnice*

SUMMARY

By doing multilevel analysis of the automobile industry and using different data sources, the thesis presents the relationship between the parent company and subsidiaries in detail. Through clearly defined organizational factors in the international environment, as well as the levels of development of international business, the relationship between the parent company and subsidiaries is determined. Conducted empirical research and analysis of local subsidiary in Croatia shows that affiliates have extremely low degree of autonomy in the automobile industry and are largely controlled by the parent company at the same time.

Keywords: *international companies, international environment, the automotive industry, the parent company, subsidiaries*

POPIS SLIKA

Slika 2.1.: Poslovna grupa.....	19
Slika 2.2.: Kompetencije i stupanj uključenosti poduzeća.....	21
Slika 2.3.: Matrica stilova upravljanja.....	24
Slika 3.1.: Središta moći i kreativnosti u svjetskoj automobilskoj industriji.....	29
Slika 3.2.: Ukupni prihod i broj članica AD Klastera od 2010. do 2012. godine.....	35
Slika 5.1.: Organizacijska struktura Renault Vidaković.....	57
Slika 5.2.: Renault automobili po prodaji za prvih šest mjeseci 2013. godine.....	61
Slika 6.1.: Anketirane podružnice po gradovima.....	66
Slika 6.2.: Hijerarhijska razina anketiranih zaposlenika matičnog poduzeća i podružnica.....	67
Slika 6.3.: Strategija matičnog poduzeća.....	68
Slika 6.4.: Investiranje podružnica.....	70
Slika 6.5.: Veličina ulaganja i njihova važnost.....	71

POPIS TABLICA

Tablica 2.1.: Pregled stupnjeva razvoja međunarodnog poslovanja.....	8
Tablica 2.2.: Prijenos konkurentne prednosti različitih stupnjeva razvoja međunarodnog poslovanja.....	10
Tablica 2.3.: Organizacijska obilježja različitih vrsta međunarodnih poduzeća.....	14
Tablica 2.4.: Pozitivne i negativne strane odnosa između multinacionalne kompanije i zemlje domaćina.....	15
Tablica 3.1.: Rang automobila u svijetu za 2009. godinu.....	31
Tablica 3.2.: Rang Toyota automobila u periodu 2005.-2013. godine.....	33
Tablica 3.3.: Stanje automobilske industrije u Hrvatskoj od 2009. do 2013. godine.....	38
Tablica 4.1.: Ovlašteni Renault koncesionari u Hrvatskoj.....	45
Tablica 5.1.: Ponuda Renault modela.....	60
Tablica 5.2.: Aktivnosti matičnog poduzeća i podružnice.....	63
Tablica 6.1.: Stupanj kontrole strateškog planiranja.....	67
Tablica 6.2.: Strateški i financijski ciljevi.....	69
Tablica 6.3.: Nagrade ili kazne za pridržavanje ili nepridržavanje strateških ciljeva poduzeća.....	69
Tablica 6.4.: Najbolji stil upravljanja za promatrane marke automobila.....	72
Tablica 6.5.: Utjecaj planiranja.....	74
Tablica 6.6.: Utjecaj kontrole.....	75
Tablica 6.7.: Ulaganje u podružnice.....	75

ŽIVOTOPIS

Vedrana Šimunić rođena je 1987. godine u Slavonskom Brodu gdje je završila Opću gimnaziju "Matija Mesić" nakon čega je upisala preddiplomski sveučilišni studij poslovne ekonomije u Zagrebu. U 2013. godini upisala je prvu godinu diplomskog studija, smjer "Organizacija i menadžment". Uz fakultet, u periodu od 2007. do 2010. godine radila je preko student servisa, a od 2007. do 2008. godine bila demonstrator na katedri "Tjelesna i zdravstvena kultura" kao voditelj aerobica. Također, u periodu od 2009. do 2010. godine volontirala je na Katedri za organizaciju i menadžment. Osnivanjem studentske udruge "Tim" (Udruga menadžera Ekonomskog fakulteta u Zagrebu) 2009. godine, učlanila se kao punopravni član udruge i aktivno sudjelovala u istoj sve do 2012. godine.

Prisustvovala je na "Konferenciji o elektroničkom poslovanju", e-biz2010 u 2010. godini , a 2012. godine na "Croma Masterplan 2012.-2016." u organizaciji CROMA-e. Dobila je nekoliko nagrada, od kojih se ističu, 2. mjesto na županijskom natjecanju iz biologije (natjecateljski rad) u 2005. godini i nagrada Matice Hrvatske za najbolji maturalni rad na području biologije u 2006. godini.

Dugi niz godina bavi se sportom gdje je ostvarila mnoga visoka dostignuća. Sudjelovala je na brojnim državnim i međunarodnim turnirima u košarci. Također se bavila natjecateljskim aerobicom gdje je 2003. godine osvojila brončanu medalju, a 2004. godine postala državna prvakinja u ekipnom natjecanju u kategoriji juniora.

PRILOZI

Prilog 1 – Anketni upitnik

<p>Anketa je napravljena u svrhu istraživačkog rada na temu: „Odnos između matičnog poduzeća i lokalne podružnice u automobilske industriji“. Istraživanje se provodi u svrhu prijave za Rektorovu nagradu Sveučilišta u Zagrebu za 2014. godinu.</p> <p>Student: Vedrana Šimunić, kontakt: vedrana.simunic@gmail.com</p> <p>Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, diplomski studij, Menadžment</p> <p>Mentor: doc. dr. sc. Tomislav Hernaus</p> <p>Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Katedra za Organizaciju i menadžment</p> <p>Trg J. F. Kennedyja 6, 10000 Zagreb</p>	
<p>Trenutni stil upravlja (utjecaj planiranja) (molim Vas izaberite jedan od ponuđenih odgovora)</p>	
<p>Organizacijska struktura</p> <p>Što je organizacijska struktura?</p>	<p><input type="checkbox"/> A Decentralizirane podružnice s matičnim poduzećem potiču snažnu suradnju i koordinaciju, često kroz matičnu strukturu ili preklapajuće odgovornosti, kao i putem zajedničkih resursa korporacije.</p> <p><input type="checkbox"/> B Decentralizirane podružnice s matičnim poduzećem, podržavaju koordinaciju i razmjenu vještina.</p> <p><input type="checkbox"/> C Samostalne podružnice, gdje matično poduzeće malo ili uopće ne koordinira i ne potiče suradnju među njima. Sve transakcije od strane podružnice su neovisne od matičnog poduzeća.</p>
<p>Strategija matičnog poduzeća</p> <p>U kojoj mjeri matično poduzeće osigurava strategiju kao smjernicu za podružnice?</p>	<p><input type="checkbox"/> A Matično poduzeće jasno definira strateški smjer. Od podružnice se očekuje da slijedi taj široko postavljeni smjer.</p> <p><input type="checkbox"/> B Ponekad. Ciljevi i politika postavljeni su od strane matičnog poduzeća, ali strategija se uglavnom utvrđuje u podružnicama.</p> <p><input type="checkbox"/> C Matično poduzeće je odvojeno. Sve strateške inicijative, osim većih akvizicija, dolaze od strane podružnice.</p>
<p>Sinergija</p> <p>Koja je uloga matičnog poduzeća u olakšavanju veze i sinergije između podružnica?</p>	<p><input type="checkbox"/> A Matično poduzeće potiče svoje podružnice na međusobnu suradnju: organizacijsku strukturu i odgovornost naglašavaju zajedničkim resursima, kao i blisku vezu između različitih dijelova poduzeća.</p> <p><input type="checkbox"/> B Matično poduzeće potiče svoje podružnice da rade zajedno i traže značajne sinergijske prednosti, ali unutar organizacijske strukture i odgovornosti, naglašavaju individualni rad poslovne jedinice (podružnice).</p> <p><input type="checkbox"/> C Matično poduzeće potiče svoje podružnice da rade zajedno samo na najnižoj razini, kao da su odvojena, samostalna poduzeća koja pokušavaju maksimizirati (povećati) vlastitu učinkovitost.</p>
<p>Proces odlučivanja</p> <p>Što predstavlja proces odlučivanja?</p>	<p><input type="checkbox"/> A Najvažnije odluke zahtijevaju konsenzus između podružnica, korporativnog matičnog poduzeća i ostalih jedinica koje imaju interes u odluci.</p> <p><input type="checkbox"/> B Najvažnije odluke predlažu podružnice, a sankcionirane su od strane matičnog poduzeća zbog ispunjavanja strateških i financijskih kriterija.</p> <p><input type="checkbox"/> C Najvažnije odluke predlažu podružnice, a sankcionirane su od strane matičnog poduzeća zbog financijskih kriterija.</p>
<p>Zaposlenici korporacije (poslovne grupe)</p> <p>Što je veličina i uloga odjela</p>	<p><input type="checkbox"/> A Veliko i moćno funkcionalno osoblje, često uključuje znatan korporativni zajednički resurs ili odjel usluge, kao što su marketing, tehnička služba ili zaposlenici.</p> <p><input type="checkbox"/> B Zaposlenici postoje kako bi podržali korporativno upravljanje, a posebno u</p>

zaposlenika u matičnom poduzeću?	<p>strateškom planiranju i kontroli, ali s centrima izvrsnosti u nekim funkcionalnim područjima. Odjel usluge je dostupan na dobrovoljnoj osnovi.</p> <input type="checkbox"/> C Minimalno zaposlenika, usmjerenih na potporu korporativnom upravljanju i financijskoj kontroli.
----------------------------------	--

<p>Proces strateškog planiranja</p> <p>Kako se koristi formalni sustav strateškog planiranja?</p>	<input type="checkbox"/> A Dopustiti matičnom poduzeću da bude uključen u donošenje odluka na razini podružnica i koordinira strategije preklapanja poslovanja. <input type="checkbox"/> B Matično poduzeće može postaviti pitanja o strategiji predloženoj od strane podružnice. Uglavnom se koristi za testiranje kvalitete razmišljanja na razini podružnice. <input type="checkbox"/> C Neformalni proces strateškog planiranja i minimalni angažman od strane matičnog poduzeća. Glavni naglasak je na operativnim planovima i budžetu.
<p>Operativni planovi</p> <p>Kako matično poduzeće gleda na poslovanje operativnih planova ili budžeta?</p>	<input type="checkbox"/> A Detaljna kvantifikacija prve godine strateškog plana. <input type="checkbox"/> B Prilika za pregovore odgovarajući na financijske i nefinancijske ciljeve za slijedeću godinu, u sklopu dogovorene strategije. <input type="checkbox"/> C Kvalitetni proces ispitivanja operativnih planova i financijskih ciljeva za svaki posao.
<p>Inicijativa matičnog poduzeća</p> <p>Koliko često je matično poduzeće iniciralo investicijske ideje koje utječu na podružnicu?</p>	<input type="checkbox"/> A Česti protok ideja i inicijative, kao i aktivno pokroviteljstvo od strane matičnog poduzeća. <input type="checkbox"/> B Nekoliko inicijativa od strane matičnog poduzeća, ali obično se izbjegava. <input type="checkbox"/> C Nema investicijske inicijative od strane matičnog poduzeća, osim povremenih akvizicija (spajanja) koja su naknadno dodana podružnicama.
<p>Kapital</p> <p>Kojim kriterijima se matično poduzeće koristi u odobravanju velikih kapitalnih zahtjeva?</p>	<input type="checkbox"/> A Odobrenje u prvom redu ovisi o tome da li je ulaganje u skladu s dogovorenim strategijom. Također mora imati i prihvatljiv financijski povrat. <input type="checkbox"/> B Odobrenje ovisi od slučaja do slučaja, procjenom strateških i financijskih prednosti odluke. <input type="checkbox"/> C Odobrenje je u velikoj mjeri ovisno o financijskom povratu uloženoga.

Utjecaj kontrole (molim Vas izaberite jedan od ponuđenih odgovora)

<p>Strateški ciljevi</p> <p>Osim financijskih ciljeva, koje nefinancijske i strateške ciljeve je matično poduzeće postavilo podružnicama na početku svake godine?</p>	<input type="checkbox"/> A Široko postavljeni strateški prioriteti (npr. „poboljšanje kvalitete proizvoda“ ili „ući na novo tržište“). <input type="checkbox"/> B Izričite strateške ključne točke koje se mogu precizno mjeriti (npr. „povećanje udjela na tržištu za 5%). <input type="checkbox"/> C Samo financijski ciljevi.
<p>Financijski ciljevi</p> <p>Koliki je naglasak stavljen na financijske ciljeve za razliku od strateških ciljeva u ocjeni provedbe?</p>	<input type="checkbox"/> A Financijski ciljevi smatraju se dijelom ukupne ocjene uspješnosti. <input type="checkbox"/> B Financijski ciljevi su od velikog značaja, ali strateški ciljevi su također važni. <input type="checkbox"/> C Financijski ciljevi su od velike važnosti.
<p>Postavljanje ciljeva</p> <p>Kako su dogovoreni financijski ciljevi?</p>	<input type="checkbox"/> A Ciljevi su financijski rezultat impliciran slijedeći dogovorenu strategiju (prva godina strateškog plana). <input type="checkbox"/> B Ciljevi su predviđena mjera uspjeha, proizvoljno procijenjena od strane podružnice. Često se poistovjećuju sa minimalno prihvatljivom razinom radnog učinka. <input type="checkbox"/> C Ciljevi su predloženi od strane podružnice. Kada su dogovoreni, oni (ciljevi) predstavljaju obećanje podružnice koje se mora ispuniti.

<p>Nadgledanje</p> <p>Koliko se često prati financijsko poslovanje podružnice tokom godine?</p>	<p><input type="checkbox"/> A Osobno formalno ocjenjivanje od strane matičnog poduzeća rijetko se pojavljuje. Mala je reakcija matičnog poduzeća, osim ako je dramatično.</p> <p><input type="checkbox"/> B Matično poduzeće obavlja formalno ocjenjivanje 3-4 puta godišnje. Postavljaju se pitanja o novostima u poduzeću. Ako su se okolnosti promijenile, mogu se tražiti nove prognoze.</p> <p><input type="checkbox"/> C Matično poduzeće često iznosi formalno mišljenje (vjerojatno mjesečno), pomno ispitujući prethodno razdoblje. Nadzor je uvijek u blizini, svaka promjena kod podružnice je komentirana od strane matičnog poduzeća i pod pritiskom je da odmah ispravi situaciju. Izvorni ciljevi gotovo nikada se ne mijenjaju.</p>
<p>Sankcije</p> <p>Što se događa sa menadžmentom podružnice ako ne uspije postići zacrtani godišnji financijski cilj?</p>	<p><input type="checkbox"/> A U menadžmentu podružnice dolazi do male promijene ako matično poduzeće ima visoko mišljenje o voditelju.</p> <p><input type="checkbox"/> B Izravna zabrinutost od strane matičnog poduzeća. Nastaje gubitak povjerenja u daljnjim akcijama, osim ako su izrečene uvjerljive isprike.</p> <p><input type="checkbox"/> C Menadžment podružnice je u opasnosti od gubitka posla, osim ako su vidljivi radikalni potezi kako bi se poboljšao rezultat.</p>
<p>Poticaji</p> <p>Koji poticaji se primjenjuju za menadžment podružnice?</p>	<p><input type="checkbox"/> A Od menadžmenta podružnice se očekuje da se vide kao resurs u poduzeću. Nagrađena je odanost korporativnim ciljevima.</p> <p><input type="checkbox"/> B Od menadžmenta podružnice se očekuje da se identificiraju sa svojom podružnicom. Uspjeh se odnosi na ukupnu učinkovitost podružnice. Poticaji mogu uključivati bonus na temelju uspjeha podružnice (ali i dioničke opcije).</p> <p><input type="checkbox"/> C Od menadžmenta podružnice se očekuje da se identificiraju sa svojom podružnicom. Glavno mjerilo uspjeha menadžmenta je sposobnost da zadovolji svoje financijske troškove.</p>

Ulaganje (molim Vas izaberite jedan od ponuđenih odgovora)

<p>Veličina ulaganja i rizik</p> <p>Da li je potrebno veliko, rizično ulaganje u imovinu, tehnologiju ili razvoj tržišta kako bi se zaštitila budućnost poslovanja i pobijedila konkurencija?</p>	<p><input type="checkbox"/> A Pojedini programi ulaganja mogu imati veliki utjecaj na cijelu budućnost poslovanja.</p> <p><input type="checkbox"/> B Pojedini programi ulaganja su važni za poslovanje, ali vjerojatno niti jedan program neće pomoći ili odmoći.</p> <p><input type="checkbox"/> C Postoji nekoliko (ako ih ima) pojedinačnih značajnih programa investiranja, ali investicije su manje.</p>
<p>Ulaganje</p> <p>Da li većina investicija ima dugi period povrata?</p>	<p><input type="checkbox"/> A Povrat veći od 5 godina.</p> <p><input type="checkbox"/> B Povrat između 3 i 5 godina.</p> <p><input type="checkbox"/> C Povrat za manje od 3 godine.</p>
<p>Interferencija</p> <p>Koliko je važno da su veza i sinergija između podružnica konkurentske prednosti?</p>	<p><input type="checkbox"/> A Veza i sinergija između podružnica važan je potencijalni izvor konkurentske prednosti.</p> <p><input type="checkbox"/> B Veza i sinergija između podružnica predstavlja samo nekoliko korisnih prednosti, najčešće je to dijeljenje iskustva i stečenih vještina.</p> <p><input type="checkbox"/> C Nema prednosti.</p>
<p>Zrelost</p> <p>Procijenite zrelost vaše industrije.</p>	<p><input type="checkbox"/> A Gospodarska grana u nastajanju, ili industrija mijenja svoj oblik, ili visoki rast. Glavni zadatak poduzeća je držati korak s potražnjom.</p> <p><input type="checkbox"/> B Zrelost je ključni izvor konkurentske prednosti.</p> <p><input type="checkbox"/> C Zrela ili opadajuća industrija. Postoji nekoliko jakih konkurenata.</p>

<p>Konkurentsko okruženje</p> <p>Kategorizirajte konkurentsko okruženje s kojim se suočava poduzeće.</p>	<p><input type="checkbox"/> A Otvoreno natjecanje (tj. na tržištu se pojavljuju mnogi konkurenti, ali svaki nudi neki različiti proizvod).</p> <p><input type="checkbox"/> B Žestoko natjecateljsko rivalstvo.</p> <p><input type="checkbox"/> C Stabilna konkurencija (tj. nekoliko poduzeća s dobro utvrđenim odnosom).</p>
<p>Konkurentne strategije</p> <p>Kategorizirajte strategiju prema poslu?</p>	<p><input type="checkbox"/> A „Graditi“ (tj. cilj je dugoročna konkurentna prednost i rast tržišnog udjela)</p> <p><input type="checkbox"/> B „Držati“ (tj. zadržati tržišni udio i konkurentnu poziciju)</p> <p><input type="checkbox"/> C „Žetva“ (tj. cilj je profit, čak i ako je to na štetu tržišnog udjela konkurentne pozicije)</p>

MARKA automobila:

POZICIJA u poduzeću:

Hvala Vam na sudjelovanju u anketi.

Prilog 2 – Tajni kupac (upitnik koji služi za kontrolu podružnice)

Questionnaire Client Mysterieux VN

Upitnik ECM VN Hrvatska 2011

* Ime lokacije Renault:	
* ECM kupac se zanimao za kupovinu modela:	
0	Upit putem interneta i telefona
1	Prijem i informacije
2	Čistoća i udobnost
3	Komercijalni postupak
4	Dogovor o uvjetima i financiranju
5	Pristup i alati
6	Dodatna oprema
UKUPNI BROJ BODOVA (%)	
100,0%	100,0%
100,0%	100,0%



N°	Sadržaj	Očekivanja	Ukupno DA (1)	Ako je Da, upišite 1	Br. svih mogućih bodova	U slučaju da je odgovor NE - upišite 0, ali jasno i nedvosmisleno objasnite razlog ili argumente za takav odgovor. Ponovo zapišite što nije bilo obavljeno u sklopu sa pitanjima.	M - nezredivo
1.	Upit putem interneta i telefona U kojem vremenu ste zaprimili odgovor na vaš upit preko internetske stranice koncessionara? (Na web stranici RNI kreće se satnica za brošurama)		2	100,0%	2		
1.	Odgovor na internetski upit zaprimio sam u roku od 24 sata						
2.	Odgovor na internetski upit zaprimio sam u roku od 24 - 72 sata						
3.	Odgovor na internetski upit zaprimio sam u roku većem od 72 sata						
4.	Odgovor na internetski upit nisam zaprimio						
5.	Je li vas pridržim suradnje, upitno za dobivanje podatke prikrom telefonskog razgovora?						
6.	Donašite koje je podatke traži:						
7.	Ime						
8.	Prezime						
9.	Adresa						
10.	Telefonski broj MOBILNI						
11.	Telefonski broj FIKSNI						
12.	e-mail						
13.	Drugi (opisati)						
PRIJEM I INFORMACIJE							
1.	Da li Vam je primijetio prodavač ili neki drugi djelatnik (pomoćni prodavač, hostesaj) za manje od 2 minute nakon što ste ušli u prodajni salon?		7	100,0%	7		
1.	Prodavač mi je pozdravio i pozdravio me u imei i prezimanom?						
2.	Prodavač mi je pozdravio i pozdravio me u imei i prezimanom?						
3.	Nije bio prodavača u salonu						
4.	Neki drugi (opisati)						
5.	Imao li svi zaposlenici u prodaji bezl i imenom i prezimanom?						
6.	Da li prodavač ima na sebi odgovarajuću odjeću?						
7.	1. Hlača (koftica, keper ili ost odijelo) 2. Hlače (jeans) 3. Šljaka (šljaka) 4. Šljaka (šljaka) 5. Kockica (mukavica) 6. Šljaka (jeans) 7. Majica 8. Sako						

Questionnaire Client Mvstère VN

6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									
28									
29									
30									
31									
32									
33									
34									
35									
36									
37									
38									
39									
40									
41									
42									
43									
44									
45									
46									
47									
48									
49									
50									
51									
52									
53									
54									
55									
56									
57									
58									
59									
60									
61									
62									
63									
64									
65									
66									
67									
68									
69									
70									
71									
72									
73									
74									
75									
76									
77									
78									
79									
80									
81									
82									
83									
84									
85									
86									
87									
88									
89									
90									
91									
92									
93									
94									
95									
96									
97									
98									
99									
100									

Prodajna komunikacija

- Postavlja li vam prodavač neku drugu pitanja kako bi jasno utvrdio vaše potrebe?
- Postavljaju pitanja o:
 - Korištenje vozila (za što će vozilo koristiti: obitelj, posao, sport, slabostno vrijeme...)
 - Tipni motor (benzinski, dizelski, zapremena motora)
 - Prilagodni budžet (vlasni sredstva za financiranje)
 - Novo koje trenutno posjedujete (koja marka vozila?)
 - Prilagodni oblik tog vozila (prijevojnica, starija za novu)
 - Povratak za financiranje (kako financirate kupovinu?)
 - Ostalo: _____ (upišite!)
- Koristi li prodavač važne argumente (prodavač treba karakteristike motora):
 - sigurnost
 - Motor
 - Udobnost
 - Oprema
 - Prilagodnost, prilagodljivost, udobnost (modularnost)
 - Izgled vozila (dizajn, estetika)
 - Cijena
 - Ostalo: _____ (upišite!)
- Pitajte li prodavač model vozila o kojemu ste razgovarali i njegove karakteristike?
- Prodavač li vam prodavač da pregledate izloženo vozilo ili da u njega sjednete?
- Je li vam ponudilo vozilo sa zalihom (s popustom)?
- Da li vam prodavač predlaže da upitate na neko mjesto kako biste mogli razgovarati?
- Je li to mjesto udobno, čisto i posvećeno?
- Da li prodavač koristi specijalan program za prezentaciju - prodaju vozila i opreme? (Navedite prodaje)
- Prodaje li vam samoinicijativno predlaže testnu vožnju? Ovdje upišite koji vam je model vozila ponudio: _____

