

# Metode širenja poduzeća na međunarodna tržišta na primjeru AD Plastik d.d.

---

Markulin, Ivana

Graduate thesis / Diplomski rad

2024

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:122429>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-14**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**METODE ŠIRENJA PODUZEĆA NA MEĐUNARODNA  
TRŽIŠTA NA PRIMJERU AD PLASTIK D.D.**

**Mentor:**

**Izv. prof. dr. sc. Sandra Pepur**

**Student:**

**Ivana Markulin**

**Split, ožujak 2024.**



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, IVANA MARKUJIN,  
(ime i prezime)

izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je navedeni rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu, što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio navedenog rada nije napisan na nedozvoljeni način te da nijedan dio rada ne krši autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije korišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Split, 22.03.2024 godine

Vlastoručni potpis: Ivana Markulin

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Definiranje problema istraživanja.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Ciljevi rada .....</b>	<b>1</b>
<b>1.3. Metode rada .....</b>	<b>2</b>
<b>1.4. Struktura rada .....</b>	<b>2</b>
<b>2. POJAM, TEORIJE I RIZICI MEĐUNARODNOG POSLOVANJA .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. Teorije međunarodne trgovine.....</b>	<b>4</b>
2.1.1. Klasične teorije međunarodne trgovine .....	4
2.1.2. Suvremene teorije međunarodne trgovine .....	5
<b>2.2. Motivi internacionalizacije poslovanja poduzeća .....</b>	<b>6</b>
<b>2.3. Rizici u međunarodnom poslovanju .....</b>	<b>7</b>
<b>3. NAČINI IZLASKA PODUZEĆA NA MEĐUNARODNA TRŽIŠTA.....</b>	<b>10</b>
<b>3.1. Izvoz .....</b>	<b>11</b>
<b>3.2. Licenciranje .....</b>	<b>14</b>
<b>3.3. Leasing.....</b>	<b>15</b>
<b>3.4. Franšizing.....</b>	<b>17</b>
<b>3.5. Izravna strana ulaganja .....</b>	<b>20</b>
3.5.1. Osnivanje vlastite podružnice.....	20
3.5.2. Preuzimanje već postojećeg poduzeća .....	20
<b>3.6. Zajedničko ulaganje .....</b>	<b>22</b>
<b>4. METODE ŠIRENJA - STUDIJA SLUČAJA PODUZEĆA AD PLASTIK D.D.....</b>	<b>23</b>
<b>4.1. Povijesni razvitak AD Plastik .....</b>	<b>23</b>
<b>4.2. Tehnologije i proizvodi.....</b>	<b>24</b>
<b>4.3. Lokacije poslovanja .....</b>	<b>26</b>
<b>4.4. Vlasnička struktura .....</b>	<b>27</b>
<b>4.5. Izvoz .....</b>	<b>29</b>
<b>4.6. Preuzimanje postojećeg poduzeća .....</b>	<b>30</b>

4.6.1.	Mladenovac, Srbija .....	30
4.6.2.	Tiszaujvaros, Mađarska.....	30
<b>4.7.</b>	<b>Zajednički poduhvat .....</b>	<b>31</b>
4.7.1.	Mioveni, Rumunjska .....	31
4.7.2.	Luga, Rusija .....	32
<b>4.8.</b>	<b>Izravna strana ulaganja .....</b>	<b>33</b>
4.8.1.	Vintai, Rusija .....	33
4.8.2.	Kaluga, Rusija .....	33
<b>4.9.</b>	<b>Utjecaj širenja poslovanja na pokazatelje uspješnosti .....</b>	<b>35</b>
<b>4.10.</b>	<b>Kretanje kategorija ROE i ROA.....</b>	<b>42</b>
<b>4.11.</b>	<b>Kretanje dionice AD Plastik Grupe.....</b>	<b>44</b>
<b>5.</b>	<b>ZAKLJUČAK .....</b>	<b>47</b>
<b>6.</b>	<b>LITERATURA .....</b>	<b>49</b>
<b>7.</b>	<b>SAŽETAK .....</b>	<b>52</b>
<b>8.</b>	<b>SUMMARY .....</b>	<b>53</b>
<b>9.</b>	<b>POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA .....</b>	<b>54</b>
<b>10.</b>	<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>54</b>

## **1. UVOD**

### **1.1. Definiranje problema istraživanja**

Rastom globalizacije, lokalna tržišta postaju nedovoljno velika za poduzeća te se odlučuju na širenje poslovanja, a sve s ciljem povećanja bogatstva dioničara. Međunarodno širenje poslovanja je proces kojim poduzeće nastoji povećati svoju prodaju, vrijednost imovine i poslovanje na stranim tržištima. Proces širenja poslovanja zahtijeva istraživanje tržišta, kreiranje poslovne strategije, odabir metode širenja poslovanja i kontinuirano praćenje poslovanja. Iako ovakav način poslovanja donosi mnoge prednosti i koristi, istovremeno je izrazito složen i riskantan.

Razlozi zbog kojih se poduzeća odlučuju na širenje poslovanja na međunarodna tržišta su traženje prilika za rast i razvoj poslovanja, iskorištavanje novih tržišnih prilika, diversifikacija proizvoda, kupaca ili dobavljača, pristup novoj tehnologiji i resursima, diversifikacija rizika poslovanja. Krajnji ciljevi širenja poslovanja jesu poboljšanje konkurentskih prednosti te povećanje vrijednosti poduzeća (Mahr, 2022).

Postoji nekoliko metoda koje poduzećima omogućuju osvajanje novih tržišta, a svaka ima svoje prednosti i nedostatke. Stoga će se kao problem istraživanja ovog rada analizirati različite metode koje poduzećima omogućavaju širenje na međunarodna tržišta.

### **1.2. Ciljevi rada**

Cilj ovog rada je prezentirati i objasniti sve metode koje poduzećima omogućuju širenje na nova, međunarodna tržišta kao i motive koji su u pozadini odluke o širenju. Sve metode će se detaljno analizirati te usporediti navodeći prednosti i nedostatke svake od njih. U empirijskom dijelu rada na praktičnom primjeru analizirat će se način širenja odabranog poduzeća te istražiti utjecaj te odluke na poslovanje poduzeća.

### **1.3. Metode rada**

Metode koje će se koristiti u završnome radu jesu (Skledar, 2006):

- metoda analize, koja se koristi kako bi se složeni pojmovi, sudovi i zaključci raščlanili na jednostavnije dijelove i elemente;
- metoda sinteze, koja je suprotna metodi analize, odnosno koristi se kako bi se jednostavni sudovi objasnili u složenije;
- metoda deskripcije, odnosi se na proces jednostavnog opisivanja činjenica, pojmova, procesa u prirodi i društvu te empirijskog utvrđivanja veza i odnosa, bez primjene znanstvenih tumačenja, i
- metoda kompilacije koja predstavlja preuzimanje tuđih rezultata istraživanja, odnosno tuđih zaključaka, opažanja i stavova.

U empirijskom dijelu rada koristi će se metoda komparacije, odnosno usporedbe kao i metode indukcije i dedukcije kako bi se donijeli zaključci iz provedene studije slučaja na primjeru konkretnog poduzeća.

### **1.4. Struktura rada**

Rad je podijeljen u pet dijelova. Prvi dio rada odnosi se na uvod u kojem će biti objašnjen problem istraživanja, ciljevi i metode istraživanja. U drugom dijelu teorijski će se objasniti pojmovi međunarodnog poslovanja i međunarodnog tržišta te motivi, odnosno teorije međunarodnog poslovanja i rizici poslovanja na stranim tržištima. Nadalje, u trećem dijelu rada opisat će se svaka od metoda koja poduzećima omogućuje izlazak na međunarodna tržišta, kao i prednosti i nedostaci svake od njih. Četvrti dio odnosi se na analizu širenja poslovanja na primjeru poduzeća AD Plastik d.d. i utjecaj odluke na poslovanje. U posljednjem dijelu rada iznosi se zaključak, a na kraju slijedi popis literature te prilozi (popis slika, tablica i grafikona).



## 2. POJAM, TEORIJE I RIZICI MEĐUNARODNOG POSLOVANJA

Prema Lazibat i Kolaković (2004) međunarodno poslovanje je poslovna aktivnost poduzeća koja podrazumijeva međunarodnu trgovinu kao i ulaganja na međunarodnom tržištu. Međunarodnim poslovanjem smatra se postupak prelaženja određenog dobra od jednog vlasnika prema drugom, a svrha cjelokupnog procesa je stjecanje dobara koje pojedinačni vlasnici ne proizvode. Preduvjet za međunarodno poslovanje je postojanje najmanje dva partnera, koji se nalaze u različitim zemljama i zainteresirani su za razmjenu dobara.

Međunarodno poslovanje podrazumijeva poslovanje izvan granica nacionalnog tržišta te se često naziva i prekogranično poslovanje. Poduzeća organiziraju, pribavljaju, proizvode, prodaju te pružaju mnoge druge aktivnosti koje stvaraju dodanu vrijednost dobrima i uslugama na međunarodnoj razini. Na ovaj način opslužuju strane kupce i surađuju sa stranim poduzećima. Iako se pojam međunarodnog poslovanja najčešće odnosi na poduzeća, međunarodnim poslovanjem bave se i vlade država kao i međunarodne agencije. Poduzeća i ostali sudionici međunarodnog poslovanja razmjenjuju fizičku i intelektualnu imovinu, koja uključuje procese, usluge, kapital, tehnologiju, know-how i rad (Cavusgil et al., 2014).

Međunarodno poslovanje podrazumijeva šest glavnih elemenata (Cavusgil et al., 2014):

- Međunarodna razmjena koja podrazumijeva razmjenu proizvoda i usluga na međunarodnim tržištima, a može uključivati izvoz (prodaja proizvoda i usluga kupcima koji se nalaze izvan nacionalnog tržišta - iz zemlje proizvodnje u zemlju sjedišta poduzeća ili u treću zemlju) te uvoz (kupnja proizvoda ili usluga iz druge države ili iz zemlje u kojoj je smješten proizvodni pogon poduzeća).
- Međunarodne investicije koje se odnose na prijenos imovine u drugu državu ili preuzimanje poduzeća/imovine u drugoj državi. Prijenos imovine podrazumijeva kapital tehnologije, menadžment i opremu za proizvodnju.
- Međunarodni rizik poslovanja koji podrazumijeva rizik države, financijski rizik, komercijalni rizik, kulturološki rizik.
- Sudionici u međunarodnom poslovanju, a to su poduzeća, posrednici i vlade država
- Metode ulaska na strana tržišta
- Globalizacija tržišta koja omogućuje poduzećima poslovanje po cijelome svijetu koje predstavlja jedno veliko tržište.

Sastavni dio ekonomije svake države upravo je međunarodno poslovanje. Ovim načinom poslovanja, poduzeća nisu ograničena na poslovanje u državnim granicama te je proces privređivanja podijeljen na dvije ili više zemalja. Ovakva podjela poslovanja zove se međunarodna podjela rada, a provodi se na međunarodnom tržištu (Lazibat i Kolaković, 2004).

Međunarodno tržište je područje koje obuhvaća manji ili veći broj država koje razmjenjuju proizvode i usluge. Ono može biti regionalno, multinacionalno, interkontinentalno, svjetsko i globalno tržište. Vrsta proizvoda također određuje širinu međunarodnog tržišta. Proizvodi i usluge koji su namijenjeni općoj potrošnji imaju znatno veće tržište (veći broj kupaca i prodavača) u odnosu na tržišta koja su primjenjiva samo za lokalnu potrošnju. Prethodno su udaljenost ciljanog tržišta i visoki troškovi transporta određivali širinu tržišta, zbog utjecaja na visoku cijenu proizvoda. Međutim, u suvremenim ekonomijama informacijske i telekomunikacijske mogućnosti omogućuju povezanost najudaljenijih mjesta na svijetu. Rezultat toga je međunarodna podjela rada i specijalizacija u proizvodnji pojedinih dobara (Lazibat i Kolaković, 2004).

## **2.1. Teorije međunarodne trgovine**

Temeljni razlog zbog kojeg poduzeća sudjeluju u međunarodnoj trgovini je činjenica da niti jedna država u svijetu ne raspolaže svim potrebnim resursima potrebnima za proizvodnju svih potrebnih dobara. Također, postoje i zemlje koje ne proizvode dobra i usluge iako imaju sve potrebne resurse. Razlog tomu je što se države specijaliziraju na određene industrije u kojima ostvaruju najbolje rezultate, a druga dobra uvoze (Matić, 2004).

Teorije međunarodne trgovine objašnjavaju koje su koristi trgovanja s drugim državama, koju robu je potrebno izvoziti te koji je najbolji način trgovanja. Mogu se podijeliti na klasične i suvremene teorije vanjske trgovine (Matić, 2004).

### *2.1.1. Klasične teorije međunarodne trgovine*

#### **Merkantilizam**

Ova teorija razvila se u Engleskoj u XVI. Stoljeću, u doba merkantilizma koji je trajao od 15. do 19. stoljeća u zemljama Zapadne Europe. U tom razdoblju, sredstva plaćanja među državama bilo je zlato i srebro te se bogatstvo pojedine države, ali i pojedinaca poistovjećivalo s količinom plemenitih metala. Ideja koja se tada razvila bila je ostvarivanje trgovinskog viška, odnosno izvoz mora biti veći od uvoza. Kako bi se ostvarila povoljna bilanca, odnosno povećala količina zlata i srebra u državi, razvijeni su instrumenti vanjske trgovine, a nekolicina njih primjenjuje se i danas: carine, ograničenja, zabrane uvoza, subvencija izvoza, kontrola izvoza te tarife i količine. Kako bi se što manje smanjio odljev zlata i

srebra, provodila se kolonijalna politika, odnosno osvajale su se kolonije bogate sirovinama za proizvodnju dobara, umjesto uvoza istih (Matić, 2004; Lazibat i Kolaković, 2004).

### **Teorija apsolutnih prednosti**

Adam Smith u 18. stoljeću razvio je teoriju apsolutnih prednosti prema kojoj zlato i srebro nisu mjerilo bogatstva, već su to prirodni i proizvodni resursi koje zemlja posjeduje kao i sposobnost da ih se efikasno koristi. Efikasnost korištenja resursa mjeri se utroškom rada, a zemlja koja efikasnije proizvodi neka dobra u odnosu na druge zemlje ima apsolutnu prednost u proizvodnji tih dobara (Matić, 2004).

### **Teorija komparativnih prednosti**

Prethodna teorija dala je rezultate u efikasnosti proizvodnje i specijalizaciji za određenju robu, međutim postavilo se pitanje što ako postoje zemlje koje mogu efikasno proizvoditi sva dobra te nemaju potrebu trgovati s drugim državama i ostvarivati profit od izvoza. Stoga je David Richardo u 19. stoljeću postavio novu teoriju, prema kojoj se zemlje trebaju specijalizirati u proizvodnji onih dobara koje proizvode efikasnije od drugih, a ostale proizvode uvoziti iz drugih zemalja (Matić, 2004).

### **Heckscher – Ohlinova teorija**

Švedski ekonomisti Hecksher i Ohlin razvili su novu teoriju koja kao motive za međunarodnu trgovinu uzima i proizvodne činitelje, rad i kapital. Ova teorija prihvaća prethodnu teoriju komparativnih prednosti, međutim razlike u komparativnih prednostima određuje raspoloživost rada, kapitala i zemljišta u državama koje proizvode određena dobra. Prema ovoj teoriji, svaka zemlja treba izvoziti robu za čiju proizvodnju iskorištava jeftinije proizvodne faktore, te uvoziti onu robu za koja nema dovoljno proizvodnih faktora pa su sukladno tome i skuplji (Matić, 2004).

#### *2.1.2. Suvremene teorije međunarodne trgovine*

### **Teorija ekonomije opsega proizvodnje**

Povećanjem opsega proizvodnje smanjuju se prosječni troškovi proizvodnje, a poduzeća koja proizvode dobra nastoje ostvariti maksimalan profit. Poduzeća će povećavati svoju proizvodnju sve dok to vodi smanjenju prosječnih troškova, a problem nastaje ukoliko je količina proizvedenih dobara prevelika za domaće tržište. Tako se poduzeća odlučuju za izvoz viška proizvoda i razmjenu sa državama koje su specijalizirane u drugim dobrima i primjenjuju ekonomiju opsega proizvodnje (Matić, 2004).

### **Linderova teorija**

S.B. Linder smatra da se svi proizvodi ne mogu tretirati na isti način te ih dijeli na sirovine i industrijske proizvode. Trgovina sirovinama, odnosno primarnim proizvodima može se objasniti raspoloživošću tih

proizvoda u pojedinoj zemlji (Heckscher – Ohlinova teorija), dok trgovina industrijskim proizvodima ovisi o ekonomiji opsega, tehnološkoj superiornosti i menadžerskim vještinama (Lazibat i Kolaković, 2004).

### **Teorija životnog ciklusa proizvoda**

Ovu teoriju razvio je Raymond Vernon 60-ih godina prošlog stoljeća, koji međunarodnu trgovinu promatra kroz tehnološki napredak, unaprjeđenje načina proizvodnje i razvoja novih proizvoda. Prema ovoj teoriji svaki proizvod prolazi kroz tri faze razvoja: u prvoj fazi proizvod je prilagođen domaćem tržištu, ponuda i potražnja za proizvodom kontinuirano rastu te se proizvod započinje izvoziti; u drugoj fazi proizvod postaje standardiziran i iskorištava se ekonomija opsega, razmatra se proizvodnja u drugim zemljama, licenciranje proizvoda ili zajednička proizvodnja s inozemnim poduzećima, pojavljuju se i slični proizvodi konkurenata te proizvodnja opada; u posljednjoj fazi proizvodnja se seli u inozemne podružnice, prodaje se licenca, ali zbog razvoja konkurentskih proizvoda domaća proizvodnja opada, a konkurentski proizvod se počinje uvoziti (Matić, 2004).

Cilj poduzeća je povećanje vrijednosti za dioničare, a kada lokalna tržišta postaju premala, poduzeća se okreću širenju svoga poslovanja na nova tržišta. Svaka od navedenih teorija objašnjava razvoj međunarodnog poslovanja, dok se teorija životnog ciklusa proizvoda smatra najaktualnijom. Teorije međunarodne trgovine međusobno se nadopunjuju, te objašnjavaju motive same odluke o međunarodnom poslovanju (Visković, 2023).

## **2.2. Motivi internacionalizacije poslovanja poduzeća**

Malenica i Dorbić (2014) ističu kako se svako poduzeće, barem jednom u svom poslovanju susrelo s izvozom svojih proizvoda ili usluga ili suradnjom s drugim stranim poduzećem. Navode kako je fundamentalni razlog širenja poslovanja na novo tržište postojanje potencijalne potražnje, čije se potrebe nastoje zadovoljiti.

Osim nove potražnje postoji i niz drugih motiva zbog kojih se poduzeća odlučuju na širenje poslovanja (<https://ibu.ca/the-motivations-behind-engaging-in-international-business-an-exploration/>):

- širenje tržišta/prednosti stranih tržišta nad domaćim (dosezanje veće baze kupaca koja dovodi do rasta prodaje, prihoda i naposljetku ostvarene dobiti)
- diversifikacija poslovanja (poduzeća smanjuju svoju ovisnost o jednom tržištu, diversificiraju se prihodi, ali i troškovi; na ovaj način poduzeća štite svoje poslovanje od mogućih padova u

industriji ili jednom od tržišta)

- pristup resursima i talentima (poduzećima se nude nove mogućnosti koje su na postojećem tržištu nedostupne ili teže dostupne, primjerice nova radna snaga, prirodni resursi ili tehnologije)
- konkurentna prednost (pristup novim mogućnostima koje su nedostupne na lokalnim tržištima povećavaju konkurentnost poduzeća na istome)
- optimizacija troškova (smanjenje troškova koje se očituje u nižim poreznim stopama, jeftinijim resursima, nižim troškovima rada; u ovom slučaju nužno je sagledati etičke poslovne prakse kako bi se izbjegli loši uvjeti rada ili iskorištavanje radne snage)
- inovacije u proizvodnji i proizvodima (poduzeća imaju pristup novim tehnologijama, poslovnim praksama, znanjima i idejama koji se mogu iskoristiti za poboljšanje poslovanja)
- stvaranje brenda (poslovanje na međunarodnim tržištima pomaže u izgradnji povjerenja i prepoznavanju kvalitete)
- jačanje lanca opskrbe (međunarodnim poslovanjem poduzeća mogu osigurati opskrbu resursima u slučaju poremećaja u opskrbi ili gospodarstvu jednoga ili više tržišta)

Iako se gotovo sva poduzeća susreću s poslovanjem na međunarodnim tržištima, nisu sva poduzeća podobna za ulazak na strano tržište, odnosno na internacionalizaciju svoga poslovanja. Naime, prilikom širenja poslovanja, potrebno se suočiti s brojnim preprekama kao što su jezične barijere, kulturološke razlike, zakonski propisi i pravilnici ili političke nestabilnosti. Zbog toga je prije odluke o širenju poslovanja, potrebno sagledati sve rizike istoga (Malenica i Dorbić, 2014).

### **2.3. Rizici u međunarodnom poslovanju**

Svaki način poslovanja sa sobom nosi određenu razinu nesigurnosti i opasnosti od nastanka nepovoljnog događaja, što se naziva rizik. Matić (2004) rizik definira kao mogućnost nastanka neplaniranih događaja koji dovode do nastanka štete, a mogu nastati pod subjektivnim ili objektivnim okolnostima. Subjektivne okolnosti vežu se uz nestručne i nedovoljno osposobljene zaposlenike, nedovoljnu motivaciju i stimulaciju osoblja, nedostatke u poslovanju poduzeća, konflikte među članovima organizacije i slično. S druge strane, objektivne okolnosti odnose se na vanjske čimbenike na koje poduzeće nema utjecaja, primjerice ograničenja i zabrane od strane vlade drugih država, nestabilnosti tržišta i gospodarstva, prirodne nepogode i slično.

Ćurak (2022) rizik definira kao opasnost, neželjene posljedice i događaje u kojima postoji opasnost od materijalnog ili nematerijalnog gubitka. Također, ističe kako rizik ne mora nužno rezultirati gubitkom,

odnosno rizične situacije u konačnici mogu generirati dobitak. Rizične situacije su one situacije za koje se mogu odrediti mogući ishodi, ali i vjerojatnosti njihova ostvarenja.

Cavusgil et al. (2020) navode kako su prekogranične poslovne aktivnosti pod velikim utjecajem rizika zbog povećanja nacionalnih sukoba, terorizma, ratova i političkih režima. To utječe na preusmjerenja resursa i povećanje troškova, odstupanja od očekivanih povrata na investicije. Rezultat toga je sporija akumulacija kapitala zbog nižih zarada, ograničenja vezanih za širenje poslovanje te smanjenih poduzetničkih poticaja i mogućnosti. Osim toga, s obzirom na globalizaciju i integriranost tržišta, rizici se relativno brzo šire. Nestabilnosti na jednom tržištu vrlo brzo utječu i na druga tržišta.

Poduzeća koja posluju na međunarodnim tržištima izložena su različitim rizicima, a mogu se svrstati u četiri kategorije (Cavusgil et al. 2014):

**Međukulturalni rizik** koji proizlazi iz različitih jezika, načina života, razmišljanja, potreba i vjerskih razlika. Svaka kultura ima svoje vrijednosti koji se prenose generacijama, te vrijednosti utkane su u razmišljanja i poslovanje te sklonosti kupaca pri kupnji dobara. Jezik je najznačajnije obilježje pojedine kulture i često je teško pronaći riječi koje imaju jednako značenje. Zbog toga mogu nastati problemi u komunikaciji, koje dovode do problema u poslovanju i odnosu s kupcima.

**Rizik zemlje** ili politički rizik odnosi se na moguće štetne utjecaje na poslovanje i ostvarene rezultate zbog djelovanja politike, zakona ili gospodarskih nestabilnosti u stranoj zemlji. Rizik države također se može odnositi i na uplitanje vlade strane države u poslovne aktivnosti poduzeća, primjerice ograničenjima za iznos dobiti koja se može doznati matičnom poduzeću. Osim utjecaja vlade i zakonske regulative, kao što su porezi, intelektualno vlasništvo i vlasnička prava mogu djelovati na poslovne procese i potencijalne zarade. Naposljetku, poremećaji na tržištu poput visoke inflacije, visoke stope javnog duga i vanjskotrgovinskog deficita jednako tako spadaju pod rizik države.

**Komercijalni rizik** odnosi se na potencijalne gubitke poduzeća zbog lošeg upravljanja i vodstva, neadekvatne poslovne taktike ili strategije. Također, komercijalne rizike predstavljaju i pogrešni odabiri poslovnih partnera, tržišta, definiranja cijena, oblikovanja proizvoda ili marketinških strategija.

**Valutni rizik** odnosi se na negativne fluktuacije deviznih tečajeva i javlja se kada se međunarodne transakcije provode u više valuta. Značajne fluktuacije valuta mogu ozbiljno naštetiti zaradama poduzeća, ovisno o tome je li riječ o izvozniku ili uvozniku dobara. Za izvoznika rizik predstavlja kako ugovorena valuta plaćanja izgubi na vrijednosti, dok je za uvoznika rizik povećanje vrijednosti ugovorene valute, s obzirom da ima obvezu plaćanja (Matić, 2004).

Pepur (2023) navodi kako postoje tri vrste izloženosti poduzeća primjenama deviznog tečaja:

- transakcijska izloženost,
- translacijska izloženost te
- ekonomska izloženost.

Transakcijska izloženost odnosi se na novčanu imovinu i obveze denominirane u stranoj valuti, od kojih se očekuju novčani tokovi u budućnosti, odnosno to su realizirani i nerealizirani dobiti ili gubici u stranoj valuti. Translacijska izloženost (računovodstvena izloženost) javlja se kod poduzeća koja imaju podružnice u stranim državama ili drugu materijalnu imovinu čiju je vrijednost u financijskim izvještajima potrebno iskazati u domaćoj valuti. Ekonomska izloženost odnose se na rizike kada je buduće gotovinske tijekomove potrebno iskazati u domaćoj valuti, a konačan iznos gotovinskih tijekomova ovisit će o pozitivnom ili negativnom kretanju tečaja (Graht, 2004).

Kako bi adekvatno upravljala valutnim rizicima, poduzeća mogu primjenjivati unutarnje i vanjske metode. Unutarnje metode određene su unutar samoga poduzeća (povezivanje plaćanja te kombiniranje potraživanja i obveza istog dospijeća u istoj valuti) , dok su vanjske metode unaprijed određene u financijskom sustavu. Valutnim rizikom može se upravljati na nekoliko načina:

- operacije na novčanom tržištu; uzimanje i odobravanje kredita odnosno zauzimanje suprotne pozicije od pozicije koja je izložena valutnom riziku
- terminske transakcije; terminska kupnja ili prodaja stranih valuta korištenjem unaprednica<sup>1</sup>
- financijski derivati<sup>2</sup>; valutne opcije ili ročnice koje s odnose na operacije na sekundarnom financijskom tržištu koristeći financijske derivate kako bi se zauzela suprotna pozicija od pozicije koja je izložena valutnom riziku (Tuškan, 2009).

---

<sup>1</sup> Unaprednice su nestandardizirani ugovori kojima se omogućuje terminska kupnja ili prodaja, ugovorom specificirane količine, definirane realne ili financijske imovine prema dogovorenoj cijeni (Miloš Sprčić, 2022)

<sup>2</sup> Financijski derivati su financijski instrumenti čija se cijena izvedena iz valuta, obveznice, dionica, kamatnih stopa ili roba (Tuškan, 2009).

### 3. NAČINI IZLASKA PODUZEĆA NA MEĐUNARODNA TRŽIŠTA

Cavusgil et al. (2014) navode kako poduzeća, prije odabira strategije i tržišta na koje će se poduzeće širiti, moraju napraviti dubinsku analizu te zemlje. Odluke menadžera o širenju poslovanja imaju utjecaj na budućnost poslovanja, zbog toga je potrebno analizirati sve relevantne informacije i dubinski analizirati zemlju kako bi se donijela odluka o strategiji.

Glavna zadaća poduzeća je istražiti i identificirati prilike koje nudi međunarodno tržište. Prilike na međunarodnom tržištu su skup okolnosti, lokacija, vremena koje nude mogućnost za izvoz, investiranje, proizvodnju ili partnerstvo sa stranim poduzećima. Tako Cavusgil et al. (2014) definiraju šest koraka koje poduzeće/menadžeri moraju analizirati prije odluke o odabiru strategije izlaska na međunarodno tržište:

- Analizirati spremnost poduzeća za izlazak na međunarodna tržišta kako bi se dala objektivna ocjena o spremnosti poduzeća za poslovne aktivnosti na međunarodnim tržištima.
- Procijeniti potražnju za proizvodima i uslugama na stranim tržištima kako bi se uvidjelo postoji li potražnja stranih kupaca te kako bi se proizvodi i usluge uskladile s potrebama stranih kupaca.
- Analizirati zemlje kako bi se pronašlo ciljano tržište nužno je kako bi se pronašla odgovarajuća potencijalna tržišta te u konačnici odabrala tržišta na kojima će se poslovati.
- Procijeniti tržišni potencijal industrije kako bi se procijenila potencijalna prodajna količina na tržištu svake promatrane zemlje kao i uvidjele potencijalne barijere ulaska.
- Odabrati stranog poslovnog partnera (ukoliko se ulaže u zajednički poduhvat) kako bi se pronašlo odgovarajuće poduzeće koje ima jednake ciljeve i definirala strategija poslovanja.
- Definirati prodajni potencijal poduzeća za svako ciljano tržište kako bi se prognozirali budući novčani tokovi od prodaje na stranom tržištu, za svaku promatranu zemlju.

Nakon odluke od širenju poslovanja na međunarodno tržište i odabira tržišta, potrebno je donijeti odluku o načinu izlaska i poslovanja. Poduzeća imaju nekoliko metoda izlaska, a razlikuju se po veličini rizika, stupnju kontrole, dostupnosti resursa te fleksibilnosti (Visković, 2023). Metode koje poduzeća mogu koristiti jesu: izvoz, licenciranje, leasing, franchising, izravna strana ulaganja te zajednička ulaganja (Matić, 2004; Matić i Čenan, 2007).

U nastavku će se detaljno objasniti svaka od metoda te navesti prednosti i nedostaci svake od njih.



### 3.1. Izvoz

Izvoz se definira kao strategija kojom se proizvodi i usluge, koji se proizvode u jednoj državi (najčešće u državi gdje je sjedište poduzeća) distribuiraju i prodaju kupcima koji se nalaze u drugim državama (Cavusgil et al., 2014). Matić (2004) navodi kako se izvoz koristi kao primarna strategija izlaska na strana tržišta jer ima najmanji utjecaj na postojeće poslovne aktivnosti te stoga nosi i najmanji rizik.

Prije same odluke o izvozu nužno je analizirati bitne aspekte mogućih kanala distribucije:

- tijek apstraktnog dijela transakcije te
- tijek fizičke distribucije robe.

Tijek apstraktne transakcije odnosi se na niz kupoprodaja robe koja se izvozi, a koje se ugovaraju među sudionicima izvoza i traju do trenutka prijenosa vlasnika na krajnjeg kupca. Tijek fizičke distribucije se sastoji od nekoliko faza koje uključuju fizičku distribuciju robe od prodavača, transporta, skladištenja, ponovnog transporta te isporuke krajnjem kupcu (Matić, 2004).

Poduzeća mogu samostalno izvoziti proizvode, tada je riječ o direktnom izvozu. Osim toga, mogu se odlučiti da izvoz prepuste neovisnom poduzeću koje posluje u istoj državi, a to se naziva indirektan izvoz (Cavusgil et al. 2014).

#### Indirektan izvoz

Prema Matić (2004) indirektan ili neizravan izvoz postoji onda kada proizvođač, da bi izvezao robu, koristi usluge drugih neovisnih poduzeća u svojoj zemlji. Osim angažiranja neovisne organizacije, indirektan izvor može podrazumijevati da proizvođač ima vlastitu podružnicu ili odjel koji se bavi izvoznim poslovima i istovremeno surađuje s neovisnom izvoznom organizacijom.

S obzirom na status poduzeća koja se bave izvozom, s kojima proizvođač posluje, neizravan izvoz može se provoditi angažirajući usluge posredničkih organizacija ili usluge kooperativnih organizacija (Matić, 2004). Matić (2004) navodi da se *posredničke organizacije u indirektnom izvozu* javlja kao trgovačka poduzeća koja posluju za svoj račun te kao posrednici koji su nesamostalne tvrtke, a za usluge koje nude zaračunavaju proviziju. Trgovačka poduzeća jesu specijalizirana poduzeća koja se bave izvozom za proizvođače u svojoj zemlji, one obavljaju posao u svoje ime i za svoj račun. Razlikuju se specijalizirane vanjskotrgovinska poduzeća (veletrgovci koji poslove izvoza obavljaju za svoj račun, na isti način kao i u unutarnjoj trgovini); trgovačke kompanije (velika i financijski dobrostojeća poduzeća koja se osim izvozom bave i drugim povezanim djelatnostima poput skladištenja, transporta, savjetovanja, financiranja i slično) te izvozne prekupce (najčešće se javljaju kod izvoza sirovina, predstavljaju posrednike između proizvođača i krajnjih kupaca, a kupljenu robu u kratkom roku isporučuju dalje).

S druge strane, *kooperativne organizacije* predstavljaju prijelazni oblik između neizravnog i izravnog izvoza. Kod ovakvog načina izvoza, izvoznik nije organizacijski dio proizvođača, ali proizvođač ima kontrolu nad poslovanjem posrednika (Matić, 2004). Neizravan izvoz najčešće primjenjuju novonastala i manja poduzeća budući da na ovaj način umanjuju rizik i imaju niže troškove, a istovremeno razvijaju poslovanje (Cavusgil et al., 2014).

### **Direktan izvoz**

Direktan ili izravan izvoz znači da domaći proizvođač izvozi i otprema robu direktno kupcu u drugoj državi, a da pritom ne koristi usluge samostalnih organizacija. Postoji nekoliko oblika direktnog izvoza: izvoz preko organizacijskih oblika poduzeća koje proizvodi robu, izvoz koristeći organizacijske oblike vlastitog poduzeća u inozemstvu te izvoz putem zastupnika i distributera u zemlji (Matić, 2004).

*Izvoz putem vlastitih organizacijskih jedinica u zemlji* podrazumijeva postojanje organizacijske jedinice za izvoz, ustrojene od strane poduzeća koje proizvodi robu. Za ovu vrstu izvoza poduzeća osnivaju posebne poslovnice ili odjele unutar poduzeća, samostalne odjele ili podružnice ili pak posebna poduzeća koja se bave isključivo izvozom (Matić, 2004).

*Izvoz putem vlastite trgovačke mreže u stranoj zemlji* gotovo je identičan prethodno opisanoj metodi izvoza, a razlika je u tome što se podružnice, odjeli ili posebna poduzeća osnivaju u stranim zemljama (Matić, 2004).

*Izvoz putem zastupnika i distributera iz stranih država* podrazumijeva neovisne tvrtke koje imaju sjedište na inozemnom tržištu. Pojmovi distributer i zastupnik se razlikuju po tome što distributer posluje u svoje ime i za svoj račun, dok zastupnik naplaćuje proviziju za obavljene usluge izvoza (Matić, 2004).

Direktan izvoz, za razliku od indirektnog, proizvođaču omogućuje bolju kontrolu u procesu izvoza i potencijalno veći profit te blisku suradnju proizvođača i kupca (Cavusgil et al., 2014).

### **Prednosti izvoza**

Izvoz kao strategija izlaska na međunarodna tržišta ne zahtjeva velika početna ulaganja i zbog toga je dostupan tek osnovanim i malim poduzećima. Izvoz je strategija koja nosi najmanji rizik, a istovremeno povećava portfelj kupaca, što može umanjiti djelovanje mogućih neprilika na domaćem tržištu. Također, poduzeća imaju mogućnosti upoznati nova, strana tržišta te stvoriti poslovne odnose na stranim poduzećima. Povećanjem proizvodnje namijenjene izvozu postižu se prednosti korištenja ekonomije razmjera (Lazibat i Kolaković, 2004).

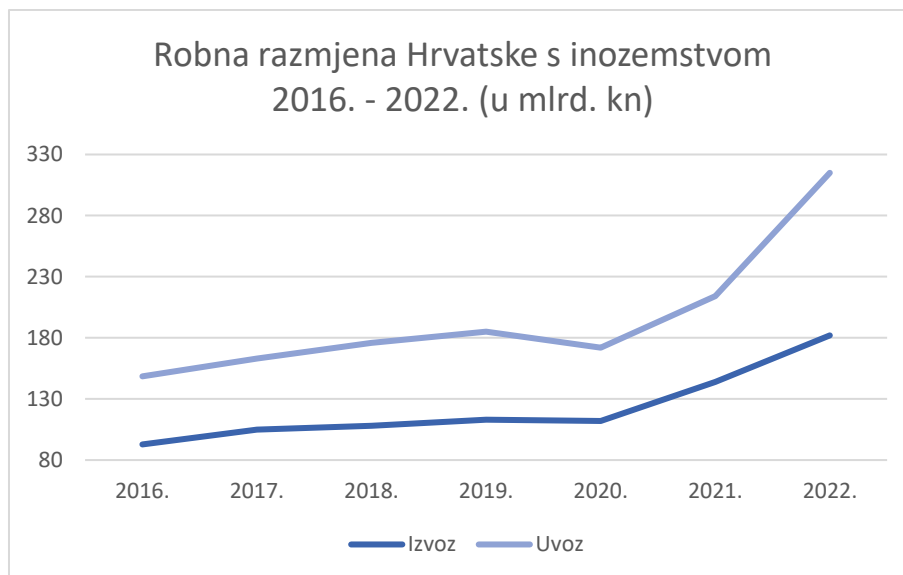
## Nedostatci izvoza

Iako je metoda s najmanjim rizikom, izvoz ima i svoje nedostatke, primjerice carine i uvozne barijere u stranim državama mogu povećati troškove izvoza, što izvoz može činiti skupljom strategijom od ostalih. Ukoliko je proizvodnja robe jeftinija u stranoj državi, poduzećima je neisplativo izvoziti s obzirom da pokretanje proizvodnje u toj državi može donijeti niže troškove i veće profite. Naposljetku, marketing proizvoda i usluga u stranim zemljama obavljaju strane agencije te o njihovoj učinkovitosti ovisi i uspješnost izvoza (Lazibat i Kolaković, 2004).

Prema podacima Svjetske banke, vrijednost izvoza u 2022. godini iznosila je 30,98 trilijuna američkih dolara (<https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.CD>). Deset država koje imaju najvišu vrijednost izvoza su Kina (3,594 bilijuna dolara) i SAD (2,065 bilijuna dolara), zatim Njemačka, Nizozemska, Japan, Južna Koreja, Italija, Belgija i Francuska (<https://www.statista.com/statistics/264623/leading-export-countries-worldwide/>).

### Grafički prikaz 1.

*Robna razmjena Hrvatske s inozemstvom 2016. - 2022.*



Izvor: izrada autora prema podacima Državnog zavoda za statistiku, dostupno na: <https://podaci.dzs.hr/hr/podaci/robna-razmjena-s-inozemstvom/>

Grafički prikaz 1 prikazuje kretanje vrijednosti izvoza i uvoza u Republici Hrvatskoj od 2016. do 2022. godine. Iz grafikona je vidljivo kako je kroz sve godine uvoz znatno veći od izvoza, odnosno postoji vanjskotrgovinski deficit. Također, vidljiv je i konstantan trend rasta izvoza, izuzev 2020. godine, odnosno u vrijeme COVID-19 krize. U 2016. godini izvoz je iznosio 92,8 milijardi kuna, dok je u 2022.

godini vrijednost izvoza 182 milijarde kuna. U vremenskom rasponu od sedam godina vrijednost izvoza porasla je za 89,2 milijarde kuna, odnosno 106,9%. U navedenom periodu, na rast izvoza najviše utječe prerađivačka industrija i to proizvodnja koksa i rafiniranih naftnih proizvoda, proizvodnja prehrambenih proizvoda, proizvodnja motornih vozila te proizvodnja osnovnih farmaceutskih proizvoda.

### **3.2. Licenciranje**

Licenca se definira kao ugovor koji sklapaju davatelj licence i primatelj licence, a primatelju daje pravo korištenja određene imovine uz plaćanje unaprijed definirane naknade. Licenca se koristi za prodaju prava na nematerijalnu imovinu, poput zaštitnog znaka, copyright-a, know-how-a, formule, softvera i slično. Na ovaj način, nematerijalna imovina je dostupna velikom broju kupaca, koji se nalaze na različitim mjestima u isto vrijeme (<https://www.licenseglobal.com/rankings-and-lists/top-150-leading-licensors>).

Ugovor o licenci sklapa se na određeno razdoblje, najčešće pet do sedam godina, a na kraju ugovora isti se može produžiti, odnosno obnoviti. Davatelj licence se obvezuje pružati pomoć i informacije o imovini koja je predmet ugovora. Tijekom trajanja ugovora, davatelj licence ima savjetodavnu ulogu, ali nema direktan utjecaj na poslovanje primatelja licence. Također, s davateljem licence moguće je sklopiti ugovor, kojim se obvezuje kako pravo na licencu neće dati drugom poduzeću koje se nalazi na istom području, kao i poduzeće s kojim je već sklopljen ugovor (Cavusgil et al., 2014).

Kupac licence obvezan je davatelju plaćati naknadu koja uključuje unaprijed dogovoreni fiksni iznos te 2% do 5% od prodaje ostvarene koristeći licenciranu imovinu. Fiksno definirani iznos služi davatelju licence za pokriće inicijalnih troškova prijenosa licence na kupca, troškova savjetovanja, postavljanja i osposobljavanja. Iznos naknade ovisi o vrsti nematerijalne imovine koja se ustupa na korištenje (Cavusgil et al., 2014).

Cavusgil et al. (2014) navode i kako multinacionalne kompanije, ugovore o licenci, sklapaju s poduzećima koja su u cijelosti u njihovom vlasništvu ili imaju udio u njihovom vlasništvu. Na ovaj način, licenca predstavlja efikasan način pristupa stranom tržištu.

#### **Prednosti licence**

Licenca se smatra strategijom bez prevelikog rizika, jer ne zahtijeva kapitalna ulaganja kao ni izravnu prisutnost davatelja licence na stranom tržištu. Licenca je također metoda koja omogućuje izlazak na strano tržište, ukoliko postoje trgovinske barijere za izvoz ili ograničenja vlada stranih država za direktne

investicije. Naposljetku, licenca omogućuje vlasniku dodatno vrijeme za istraživanje i razvoj proizvoda, proizvodnog procesa i obuku zaposlenika (Cavusgil et al., 2014; Matić, 2004).

### **Nedostatci licence**

Strategija licenciranja možda nosi manje prihode nego li da se poduzeće odluči za neku drugu metodu izlaska na strano tržište. Također, davatelj licence nema kontrolu na proizvodnjom i marketingom koji provodi primatelj licence. U konačnici, primatelj licence može postati konkurent davatelju licence na trećim tržištima (Matić 2004).

U 2021. godini, ukupan prihod od prodaje licenci iznosio je 260,8 bilijuna američkih dolara. Najveći prihodi ostvareni su u industriji zabave i korporativnih brendova, zatim mode, hrane i pića, sporta, oglašavanja, igrice te načina života. Kompanija koja je ostvarila najviše prihoda (56,2 bilijuna dolara) je američka kompanija The Walt Disney Company (<https://www.licenseglobal.com/rankings-and-lists/top-150-leading-licensors>).

### **3.3. Leasing**

Zakon o leasingu (NN 141/13) leasing definira kao pravni posao u kojem davatelj leasinga sklapa kupoprodajni ugovor, s dobavljačem objekta leasinga, te stječe vlasništvo nad objektom leasinga. Davatelj leasinga zatim, temeljem ugovora o leasingu, odobrava pravo korištenja objektom primatelju leasinga definirajući pritom razdoblje trajanja leasinga i naknadu.

Predmetom leasinga mogu biti transportna sredstva, strojevi, informatička i komunikacijska oprema koja brzo zastarijeva i nekretnine (Matić, 2004). Naknada koju je obvezan plaćati primatelj leasinga mora sadržavati sve troškove, ali i zaradu, davatelja leasinga, a osnovni elementi naknade su: troškovi za amortizaciju, troškovi financiranja, troškovi dodatnih usluga potrebnih za davanje leasinga, premija rizika (primjerice rizik zastarijevanja objekta), porezne obveze i zarada davatelja leasinga. Naknada se može odrediti kao fiksni iznos tijekom cijelog razdoblja; visoka naknada na početku koja se značajno smanjuje na kraju razdoblja trajanja ugovora; niska naknada na početku koja se povećava do kraja trajanja ugovora te naknada koja se plaća ovisno o intenzitetu i vremenu korištenja objekta leasinga (Matić, 2004).

Prema Zakonu o leasingu (NN, 141/13) postoji nekoliko vrsta leasinga, a osnovna podjela je prema sadržaju i obilježju posla leasinga te prema položaju i broju subjekata posla leasinga. Prema sadržaju i obilježju posla leasinga, leasing se dijeli na financijski i operativni leasing. S obzirom na položaj i broj

subjekata u poslu leasinga, leasing se dijeli na izravni, neizravni i povratni leasing. Ipak, najčešće korištena podjela je podjela na posao financijskoj i operativnog leasinga.

**Financijski leasing** je pravni posao kojim primatelj leasinga, u ugovorenom razdoblju, plaća davatelju leasinga naknadu koja uključuje cjelokupnu vrijednost objekta leasinga, snosi troškove amortizacije, a na kraju ugovorenog razdoblja može steći pravo vlasništva objekta leasinga. Cijena koju primatelj plaća, kako bi stekao potpuno vlasništvo, mora biti niža od stvarne tržišne vrijednosti objekta leasinga (Zakon o leasingu, NN 141/13).

Matić (2004) navodi kako se financijski leasing sklapa na rok duži od pet godina te da korisnik leasinga nema pravo raskinuti ugovor prije isteka roka. U poslovnim knjigama korisnika leasinga, objekt leasinga se evidentira kao imovina i kao dugoročna obveza. Iznos obveze smanjuje se otplatom leasinga tako da dio rate predstavlja otplatu glavnice, a dio predstavlja trošak kamata. Financijski leasing povećava stupanj zaduženosti primatelja, međutim primatelj ima pravo na obračun amortizacije koja u računu dobiti i gubitka predstavlja trošak (<https://www.minimax.hr/blog-financijski-ili-operativni-leasing/>).

**Operativni leasing** je također pravni posao kojim primatelj leasinga, u ugovorenom razdoblju, plaća davatelju leasinga naknadu koja nužno ne uključuje cjelokupnu vrijednost objekta leasinga, te za razliku davatelja financijskog leasinga, davatelj operativnog leasinga snosi troškove amortizacije. Primatelj leasinga na kraju razdoblja ugovora nema opciju kupnje objekta, a ugovor se može prekinuti u bilo kojem trenutku uz određene uvjete (Zakon o leasingu, NN 141/13).

Operativni leasing, za razliku od financijskog, za korisnika leasinga ne predstavlja obvezu, već rata leasinga u cijelosti predstavlja trošak u računu dobiti i gubitka. Poduzeće na taj način ne povećava svoju zaduženost, što mu ostavlja mogućnost dodatnog zaduživanja (<https://www.minimax.hr/blog-financijski-ili-operativni-leasing/>).

### **Prednosti korištenja leasinga**

Korištenje leasinga smatra se povoljnijom opcijom od kupnje licence u slučaju korištenja tehnologije, strojeva i drugih predmeta leasinga koji brzo zastarijevaju. Korištenjem predmeta leasinga, kupac ostvaruje određeni profit, a s obzirom da je naknada za leasing unaprijed poznata, može isplanirati svoje rashode, odnosno najam se plaća iz ostvarenog profita korištenjem predmeta leasinga. Također, najam predmeta leasinga manje opterećuje poduzeće, s obzirom da bi u slučaju kupnje morao izdvojiti znatan dio gotovine. Naposljetku, otplatom leasinga smanjuje se porezna osnovica, jer rata (ili dio rate) predstavljaju trošak za kupca (Matić, 2004).

## Nedostatci korištenja leasinga

Matić (2004) navodi kako je jedini nedostatak leasinga to što je skuplji način financiranja od klasičnog financiranja bankarskim kreditom. Međutim, skuplje financiranje vodi svim prethodno navedenim prednostima ovakvog načina financiranja.

### 3.4. Franšizing

Cavusgil et al. (2014) definiraju franšizing (*eng. franchising*) kao napredan oblik licenciranja, prema kojem davatelj franšize daje pravo kupcu franšize upotrebu cjelokupnog poslovnog modela, u zamjenu za određeni iznos naknade.

Ugovorom o franšizingu, davatelj ustupa pravo upotrebe tvrtke, zaštitnog znaka, oznake podrijetla robe, simbola i drugih neregistriranih znakova, ali i cjelokupnog znanja o poslovanju (know-how). Primatelj franšizinga obvezuje se koristiti sve proizvode, metode i tehnike koje koristi i davatelj franšizinga te mu isplaćivati određenu naknadu za ustupljena prava. Osim toga, davatelj franšizinga ima nadzor nad poslovanjem kupca, s obzirom da primjenjuje njegov specifičan način poslovanja (Matić, 2004).

Lazibat i Kolaković (2004) ističu kako je osnovna razlika između licenciranja i franšizinga u vrsti poduzeća koja koristi ovakav način poslovanja. Licenciranje koriste poduzeća koja se bave prerađivačkom industrijom, dok franšizing koriste pretežno uslužna poduzeća.

Matić (2004) navodi tri vrste franšizinga koje se koriste u poslovnoj praksi:

- **Franšizing robe** prema kojem je predmet ugovora distribucija jedne ili više vrsta robe koja se prodaje krajnjem kupcu. Kod ovakvog franšizinga sklapaju se dva ugovora: ugovor između davatelja i primatelja franšizinga te ugovor između primatelja franšizinga i krajnjeg kupca robe. Najčešće se radi o robi široke potrošnje.
- **Franšizing usluga** je posao prema kojem je predmet ugovora određena usluga. S obzirom da je riječ o usluzi, radi se o prijenosu prava na primatelja franšizinga. Najčešće je prenošenje prava na usluge restorana brze prehrane ili hotelijerstva.
- **Proizvodni franšizing** podrazumijeva proizvodnju i prodaju ugovorene robe. Cilj ove vrste ugovora je približavanje lokacija proizvodnje i prodaje robe, koristeći isti sustav prodaje i marketinga davatelja franšizinga.

Franšizing se također dijeli i prema vrsti know-how-a koji se prenosi na primatelja franšize, prema tome postoji:

- **Franšizing u domeni distribucije proizvoda** (*eng. product distribution franchise*) prema kojem proizvođač proizvoda (davatelj franšize) sklapa ugovor s distributerom (primateljem franšize) kako bi primatelju franšize omogućio prodaju proizvoda koji su predmet franšizinga. Ovakav oblik franšize daje primatelju franšize pravo korištenja loga/imena davatelja franšize, međutim primatelj je ograničen u smislu primanja obuke i podrške, kao i marketinške pomoći. Franšiza distribucije proizvoda najčešće se primjenjuje u industrijama koje se bave distribucijom automobila, kamiona i mobilnih kućica, poljoprivredne opreme, benzinskih postaja, automobilske opreme te gaziranih pića i piva. Primjeri franšize distribucije proizvoda jesu svjetski poznate kompanije kao što su Coca-Cola, Ford Motor Company i John Deere (<https://franchisefame.com/franchise-terms-glossary/product-distribution-franchise/>).
- **Franšizing poslovnog formata** (*eng. business format franchise*) omogućuje primatelju franšize da obavlja posao preuzimajući cijeli koncept poslovanja davatelja franšize. Davatelj franšize pri tome omogućava vodstvo, obuku i edukacije i nadzor nad poslovanjem. To primatelju franšize daje pristup intelektualnom vlasništvu, operativnim sustavima i metodama vođenja poslovanja, kontroli kvalitete, računovodstvenim sustavima, marketingu i slično. Ovakav oblik franšize primjenjuje se u industrijama brze hrane, restorana, fitnessa i maloprodaje (<https://franchisefame.com/franchise-terms-glossary/business-format-franchise/>).

Osnovna razlika između navedenih oblika franšiza je odnosi se na razinu obuke, nadzora i marketinga koji davatelj franšize pruža primatelju franšize. Odnosno, kod franšizinga u domeni distribucije primatelj franšize nema obuku niti nadzor od strane davatelja franšize, dok kod franšizinga poslovnog formata davatelj franšize nudi obuku, vodstvo i nadzor nad poslovanjem primatelja franšize.

### **Prednosti franchisinga**

Prednosti za davatelja franchisinga očituju se kroz ulazak na velik broj tržišta, relativno brzo i bez velikih troškova. Davatelj franchisinga ne mora odvojiti značajan iznos kapitala, kako bi proširio svoje poslovanje i prodaju u stranim zemljama. U konačnici, davatelj franchisinga ostvaruje pravo nadzora nad poslovanjem kupca kako bi svoju poslovnu strategiju, proizvode i usluge najbolje predstavio na stranim tržištima (Cavusgil et al., 2014).

Prednosti za kupca franchisinga jesu stjecanje već razvijenog i prepoznatog brenda, ostvarivanje prava na obuku i know-how kao i savjetovanje te podršku davatelja franchisinga. Također, kupnjom



franchisinga kupac postaje dio međunarodne trgovačke mreže davatelja franchisinga (Cavusgil et al., 2014).

### **Nedostatci franchisinga**

Nedostatci za davatelja franchisinga očituju se kroz teže održavanje kontrole nad svim kupcima franchisinga, konflikte i pravne sporove s kupcima, očuvanje imidža na stranom tržištu te potrebu za stalnim nadzorom i praćenjem učinaka primatelja (Cavusgil et al., 2014).

Nedostatci za primatelja franchisinga odnose se na moguće visoke troškove na početku poslovanja, ovisnost o poslovnom modelu davatelja franchisinga, ograničenu slobodu poslovanja i razvoja. Osim toga, raspodjela dobiti i pravo odlučivanja nisu proporcionalna uloženim sredstvima, a ugovor o franchisingu je trajan, a raskid kompliciran (Matić, 2004).

Najveća poduzeća u svijetu, koja imaju svoje franšize, nalaze se u Sjedinjenim Američkim Državama, a većina se odnosi na lance brze prehrane. Neke od najvećih franšiza u svijetu su: McDonald's (više od 38.000 restorana koje se nalaze u više od 100 zemlja svijeta), Subway (više od 40.000 restorana; preko 100 država); KFC (28.000 restorana; više od 145 država); 7-Eleven (70.000 trgovina; 17 država). (<https://americasbestfranchises.com/blog/the-biggest-franchises-in-the-world-in-2023/>).

Franšizna industrija u Hrvatskoj bilježi uzastopan rast posljednjih nekoliko godina, s naglaskom na razvoj domaćih franšiza i internalizaciju manjih, domaćih poduzeća. U 2023. godini u Hrvatskoj je bilo 67 domaćih franšiza, što je za 168% više u odnosu na 2020. godinu, kada je u Hrvatskoj bilo 25 domaćih franšiza (<https://lidermedia.hr/tvrtke-i-trzista/sve-veci-broj-domacih-biznisa-se-odlucuje-za-fransizni-model-poslovanja-154671>).

Najveći davatelj franšiza u Hrvatskoj je Cammeo Taxi, koji je osnovan 2006. godine, a do danas je postao i tržišni lider. U 2022. godini, za najbolju franšizu izabran je Muzej iluzija, najbrže rastuća novu hrvatska franšiza bila je franšiza Mozgavci, najbrže rastuća hrvatska franšiza na regionalnom tržištu bila je Tinkers Labs i Fast Review.

Najbrže rastuća inozemna franšiza na našem tržištu, u 2022. godini, bila je franšiza Mail Boxes Etc, dok je najbolja regionalna franšiza na našem tržištu Malac Genijalac (<https://lidermedia.hr/tvrtke-i-trzista/muzej-iluzija-proglasen-najboljom-fransizom-2022-godine-150574> ).

Krajem 2023. godine, u Hrvatskoj je otvorena burza franšiza, od strane Colak Franchise Consulting Group. Burza je osmišljena kao mjesto na kojem se susreću ponuda franšiza te potražnja za franšiznim sustavima na hrvatskom tržištu. Na ovaj način, putem digitalne platforme olakšano je poslovanje,

dostupan je veći broj informacija i osigurana transparentnost poslovanja (<https://lidermedia.hr/tvrtke-i-trzista/andrija-colak-otvorio-prvu-hrvatsku-burzu-fransiza-154670>).

### 3.5. Izravna strana ulaganja

Izravna ili direktna ulaganja (Foreign direct investment, FDI) podrazumijevaju osnivanje vlastitih poduzeća u stranim zemljama. Pri tome poduzeća investiraju i realnu imovinu, kao što su nekretnine, zemljišta, strojevi, pokretnine i slično. Izravna ulaganja na strana tržišta poduzećima omogućuju potpunu kontrolu nad poslovanjem, nose visoku razinu rizika, ali i povrata ukoliko se poduhvat pokaže uspješnim. Postoje dva načina ulaska na strana tržišta putem direktnih stranih investicija, a to su osnivanje vlastite podružnice i preuzimanje (Visković, 2023).

#### 3.5.1. Osnivanje vlastite podružnice

Osnivanje vlastitog poduzeća ili podružnice još se naziva i *greenfield investicija*, a podrazumijeva gradnju novog proizvodnog pogona, marketinškog ili administrativnog odjela. Naziv *greenfield investicije* pretpostavlja kupnju zemljišta te izgradnju proizvodnog pogona i ostalih potrebnih komponenti (Cavusgil et al. 2014).

**Prednosti osnivanja vlastite podružnice** odnose se na kontrolu na cjelokupnom proizvodnjom i prodajom na stranim tržištima, kontrolu kvalitete brenda i zaposlenika, korištenje ekonomije opsega i ekonomije razmjera u cilju smanjenja troškova, otvaranje novih radnih mjesta te zaobilaženje trgovinskih ograničenja (<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/greenfield-investment/>).

**Nedostatci osnivanja vlastite podružnice** jesu visok rizik (osnivanje podružnice smatra se najrizičnijom strategijom), postojanje barijera za ulazak na strano tržište, moguće reakcije vlade mogu usporiti investiciju te visoki troškovi osnivanja i pokretanja posla (<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/greenfield-investment/>).

#### 3.5.2. Preuzimanje već postojećeg poduzeća

Preuzimanje ili kupnja već postojećeg poduzeća još se naziva akvizicija, gdje jedno poduzeće (preuzimatelj) kupi cijelo poduzeće ili stekne većinski udio drugog poduzeća na stranom tržištu, kako bi steklo kontrolu nad njegovom imovinom i poslovanjem (<https://www.theforage.com/blog/skills/acquisition>).

Preuzimanje može biti prijateljsko ili neprijateljsko. Kod prijateljskog preuzimanja obje kompanije su uključene u pregovore o uvjetima transakcije, dok kod neprijateljskog preuzimanja preuzimatelj

preuzima kontrolu protivno željama uprave ciljanog poduzeća. Akvizicije se najčešće provode posredstvom investicijskih banaka ili odvjetnika, s obzirom da se radi o velikim i kompleksnim transakcijama (<https://www.theforage.com/blog/skills/acquisition>).

Osim toga, akvizicije mogu biti horizontalne i vertikalne. Horizontalne akvizicije označavaju preuzimanje poduzeća sa ciljem širenja osnovne djelatnosti, odnosno kupnja poduzeća koja imaju slične proizvode ili usluge. Vertikalne akvizicije odnose se na kupnju poduzeća koja se bave drugim djelatnostima, kako bi se nadopunila osnovna djelatnost (Matić, 2004).

**Prednosti akvizicije** su: povećanje tržišnog udjela (akvizicije su jedna od najbržih strategija ulaska na strana tržišta); akvizicijom se može postići ekonomija razmjera, odnosno smanjenje troškova povećanjem proizvodnje; eliminacija konkurencije ukoliko poduzeće preuzme mogućeg konkurenta na stranom tržištu (<https://www.theforage.com/blog/skills/acquisition>).

**Nedostatci akvizicije** očituju se kroz dugotrajan proces samog preuzimanja (preuzimanje zahtijeva dubinsku analizu, revizije i pregovore); visoke troškove preuzimanja (preuzimanja se najčešće financiraju gotovinom i korištenjem financijske poluge); pogrešnu procjenu vrijednosti poduzeća (unatoč analizama i pregovorima cijena može biti pogrešno određena, a podložna je i ekonomskim i tržišnim uvjetima) (<https://www.theforage.com/blog/skills/acquisition>).

Tijekom 2023. godine, znatno je smanjen broj preuzimanja na svjetskoj razini. Naime, broj transakcija pao je na razinu broja transakcija u 2014. godini. U Hrvatskoj je kroz 2023. godinu poduzeto oko četrdeset preuzimanja, u kojima su hrvatske tvrtke bile preuzimatelji ili mete preuzimanja. Najznačajnija preuzimanja su preuzimanje Photomath-a od strane Google-a, preuzimanje većinskog odjela Petrokemije od strane turske korporacije Yildirim te preuzimanje slovenskog maloprodajnog lanca Engrotuš, kojeg je preuzela Fortenova. Najveći broj preuzimanja poduzet je od stranih tvrtki ili pojedinaca, dok su hrvatska poduzeća bila mete istih. S druge strane hrvatske tvrtke poput Pharmas, Sato, Mplus i Span preuzeli su strana poduzeća (<https://lidermedia.hr/tvrtke-i-trzista/spajanja-i-preuzimanja-u-prvoj-polovini-godine-tridesetak-transakcija-a-u-drugoj-tek-desetak-154795>).

Najčešće mete za preuzimanje jesu mala i srednja poduzeća, koja privlače private equity fondove<sup>3</sup> u procesu okrupnjavanja. Na ovaj način hrvatska poduzeća šire svoje poslovanje preuzimanjem drugih poduzeća, dok strana poduzeća imaju priliku ulaska na hrvatsko tržište (<https://lidermedia.hr/tvrtke-i-trzista/m-a-ne-jenjava-glad-ulagaca-za-malim-i-srednjim-tvrtkama-149834>).

---

<sup>3</sup> Private equity fund ili fondovi rizičnog kapitala predstavljaju oblik ulaganja u poslovne subjekte od strane fonda, uz aktivno sudjelovanje u poslovanju poduzeća u kojega su sredstva fonda uložena. Cilj ovakvog ulaganja je pomoć i poboljšanje rada samoga poduzeća, uvođenje operativnih unaprjeđenja te osvajanje novih tržišta (<https://www.hbor.hr/fondovi-rizicnog-kapitala/622>)

### 3.6. Zajedničko ulaganje

Metoda međunarodnih zajedničkih ulaganja (eng. *International joint venture*) označava suradnju dva ili više poduzeća, koja imaju sjedište u različitim državama, koja ulažu sredstva sa svrhom zajedničkog obavljanja posla, podjele rizika te raspodjele ostvarene zarade. Ukoliko je jedno od poduzeća lokalno poduzeće, ulazak na strano tržište je jednostavniji, a na ovaj način koriste se komparativne prednosti svakoga poduzeća. Ovakav način poslovanja karakterističan je za tehnološki sektor i automobilsku industriju, primjerice suradnja Nissana i Renaulta (Visković, 2023).

Cavusgil et al. (2014) navode kako strategiju zajedničkog ulaganja provode poduzeća koja pojedinačno nemaju mogućnost širenja i osnivanja novog poduzeća. U ovoj vrsti ulaganja, strani partner uobičajeno osigurava kapital, tehnologiju, menadžment, osposobljavanje i slične resurse, dok lokalni partner omogućuje upotrebu zemljišta ili postojeće nekretnine, znanja o kulturi, običajima i drugim lokalitetima, marketing, poslovne veze, suradnju s vladom države te radnu snagu i potrebne materijale za proizvodnju.

Na ovaj način poduzeća na stranom tržištu imaju pristup ključnim tržištima, distributivnim kanalima i kupcima, a istovremeno imaju kontrolu na poslovnim operacijama (Cavusgil et al., 2014). Poduzeća koja ulaze u ovakav poduhvat, u novoosnovanom poduzeće najčešće imaju jednak udio u vlasništvu (Lazibat i Kolaković, 2004).

Lazibat i Kolaković (2014) navode kako je ovo jedna od rizičnijih strategija izlaska na međunarodna tržišta. Naime, odabir partnera može biti pogrešan ili može postojati neslaganje partnera vezano za veličinu i vrijednost ulaganja.

**Prednosti zajedničkog ulaganja** odnose se u prvom redu na dostupnost informacija o stranom tržištu, političkoj situaciji u zemlji, pravnim zahtjevima, kulturi i običajima, koje poduzeće ima od lokalnih partnera. S obzirom na visoke troškove pokretanja novog poduzeća u stranoj zemlji, na ovaj način se troškovi dijele što ujedno označava i podjelu rizika. Neke države brane ulaske stranih poduzeća na svoje tržište, osim u obliku zajedničkih ulaganja (Lazibat i Kolaković, 2004).

**Nedostatci zajedničkog ulaganja** jesu nedostatak potpune kontrole nad poduzećem i utjecaja na aktivnosti u vidu smanjenja konkurencije; mogući sukobi i sporovi među partnerima; kompleksna menadžerska struktura; kompliciran izlazak iz poduzeća te izloženost političkom riziku (Lazibat i Kolaković, 2004; Cavusgil et al., 2014).

## 4. METODE ŠIRENJA - STUDIJA SLUČAJA PODUZEĆA AD PLASTIK D.D.

Poduzeće AD Plastik najuspješnija je kompanija u pogledu razvitka i proizvodnje komponenti interijera i eksterijera u automobilske industriji u Republici Hrvatskoj. Osnovna djelatnost ove kompanije, koja je osnovana prije više od 35 godina, jesu razvijanje i proizvodnja interijera i eksterijera vozila. Kroz godine, kompanija AD Plastik razvila se u multinacionalnu kompaniju koja proizvodi dijelove za najpoznatije svjetske proizvođače automobila.

### 4.1. Povijesni razvitak AD Plastik

Na grafičkom prikazu 2 kronološkim slijedom prikazano je kako se poduzeće AD Plastik razvijalo i širilo na nova tržišta, kroz godine.

#### Grafički prikaz 2.

*Kronološki prikaz širenja poslovanja AD Plastik*



Izvor: izrada autora prema <https://www.adplastik.hr/>

Preteča ove kompanije je poduzeće Jugoplastika, osnovana 1952. godine u Splitu, koje je bilo specijalizirano za proizvodnju plastičnih masa i tekstilnih proizvoda. Jugoplastika se smatra začetnikom kemijske industrije, nositeljem razvoja proizvodnje plastične mase kao i nositeljem industrijalizacije Dalmacije. Početkom 1990. dolazi do reorganizacije poduzeća po principu grupacije u kojoj je osnovano 30 novih samostalnih poduzeća. Početkom 2000. godine, novonastalo poduzeće Diokom proglasilo je stečaj, a jedak dio grupacije (pogon Autodijelovi) održao je svoje poslovanje do danas pod imenom AD Plastik (<https://tehnika.lzmk.hr/jugoplastika/>).

Do 1994. godine kompanija je poslovala pod imenom Autodijelovi, kada je službeno ime kompanije postalo AD Plastik. Naredne godine, promijenjena je strategija poduzeća i pokrenuta su dva pogonu u Zagrebu te prvi pogon u Rusiji u gradu Vintaiu. Sedam godina nakon, odnosno 2002. godine, u Rumunjskoj je osnovana join venture kompanija EuroAPS sa Simoldes Plasticos. Poduzeće Simoldes Plasticos svoje udjele prodaje francuskoj Faureciji 2007. godine.

Novi proizvodni pogon u Rusiji pokrenut je 2009. godine, u gradu Lugi, također kao join venture kompanija s Faurecijom. Tri godine nakon otvoren je novi pogon u Rusiji u mjestu Kaluga i u Srbiji u Mladenkovcu. AD Plastik 2016. godine napušta pogon FADP osnovan kao join venture u Lugi 2009. godine. Posljednje širenje poslovanja bilo je u 2018. godini kada je AD Plastik preuzela Mađarski Tisza Automotive.

#### **4.2. Tehnologije i proizvodi**

Osnovne odrednice automobilske industrije, a samim time i AD Plastik Grupe jesu sigurnost i kvaliteta, razvoj novih tehnologija i materijala te digitalizacija i robotizacija poslovanja. Višegodišnje stručno znanje i iskustvo omogućuje Grupi fleksibilno poslovanje te brze reakcije i prilagodbe pri zadovoljenju potreba kupaca. U novije vrijeme, zahtjevi kupaca postaju složeniji, što zahtijeva konstantna ulaganja u nova znanja, tehnologije i materijale (<https://www.adplastik.hr/wp-content/uploads/2023/04/IGI-2022-HR-web.pdf>).

Posljednjih godina u automobilskoj industriji dolazi do značajnih promjena, koje su potaknute većim dijelom klimatskim promjenama, u kojima dolazi do potrebe za razvojem vozila na alternativni pogon primjenjujući održivu tehnologiju. Ključni cilj u automobilskoj industriji je i smanjiti težinu vozila te će sastavni dijelovi automobila biti proizvedeni od polimernih komponenti, što je ujedno i materijal koji Grupa koristi u proizvodnji auto dijelova. Za AD Plastik grupu to je ujedno i mogućnost ostvarivanja veće proizvodnje, uvođenja novih proizvoda te pronalaska novih kupaca (<https://www.adplastik.hr/wp-content/uploads/2023/04/IGI-2022-HR-web.pdf>).

U nastavku će biti navedene i objašnjene ključne tehnologije koje AD Plastik koristi u proizvodnji auto dijelova (<https://www.adplastik.hr/proizvodi/tehnologije>):

**Injekcijsko prešanje** – suvremeni strojevi koji omogućuju proizvodnju komponenti različitih težina, koristeći silu zatvaranja od 50 do 3.200 tona. Ova tehnologija nudi mogućnost proizvodnje automobilskih dijelova različite težine i dizajna u istim strojevima. Ova tehnologija koristi se u svim proizvodnim pogonima u Hrvatskoj (Solin, Zagreb I i Zagreb II), Rusiji (Kaluga, Vintai), Mađarskoj (Tiszaujvaros) te Srbiji (Mladenovac).

**Bojenje** - ova tehnologija koristi se upotrebom dvije automatizirane lakirnice, a obje su smještene u Zagrebu, u pogonu Zagreb I. Robotizirane linije bojanja, koje se koriste od 2014. i 2017. godine, omogućuju upotrebu široke palete boja i načina bojenja svih dijelova interijera i eksterijera automobila.

**Termooblikovanje** – korištenjem ove tehnike, različiti materijali potrebni za izradu, trajno se oblikuju koristeći odgovarajuću temperaturu i pritisak. Također se koristi i za izradu interijera, kao i eksterijera (primjerice tepisi, bočne obloge, police za prtljažni prostor, unutarnje obloge krovova,...). Ova tehnologija koristi se samo u tvornici u Vintaiu, u Rusiji.

**Ekstruzija** – tehnologijom ekstruzije, koekstruzije i tri-ekstruzije proizvode se statične britve, a za proizvodnju se koriste termoplastični elastomeri i materijali na bazi polipropilena. Navedena tehnologija primjenjuje se u tvornicama u Solinu i Vintaiu.

**Puhanje** – metoda koja se koristi za proizvodnju uvodnika zraka za unutrašnjost automobila, a koristi se u Mladenovcu i Tiszaujvarosu.

Osim ovih ključnih tehnologija, koristi se još nekolicina metoda poput montaže, ultrazvučnog i vibracijskog zavarivanja, hot stampinga, automatskog lijepljenja, završne laserske obrade te automatske kontrole proizvoda, kako bi se stvorila dodatna vrijednost za kupce (<https://www.adplastik.hr/wp-content/uploads/2023/04/IGI-2022-HR-web.pdf>).

Ključni proizvodi koje AD Plastik proizvodi mogu se podijeliti na proizvode koji čine interijer i proizvode za eksterijer automobila (<https://www.adplastik.hr/wp-content/uploads/2023/04/IGI-2022-HR-web.pdf>). Proizvodi za interijer su:

- obloge vrata
- centralna konzola
- instrument ploča s pripadajućim dijelovima
- rukohvati

- vodilice stakala
- manji brizgani dijelovi.

Proizvodi za eksterijer automobila:

- prednji i zadnji odbojnici
- prednje rešetke i uvodnici zraka
- obloge blatobrana i pragova
- spojler
- obloge petih vrata
- nosači svjetla registracije
- zaštitne obloge podvozja i baterija, unutarnje obloge blatobrana
- deflektori, nosači hladnjaka
- kanali za distribuciju zraka i posude za vodu.

#### **4.3. Lokacije poslovanja**

AD Plastik grupu čine poduzeća:

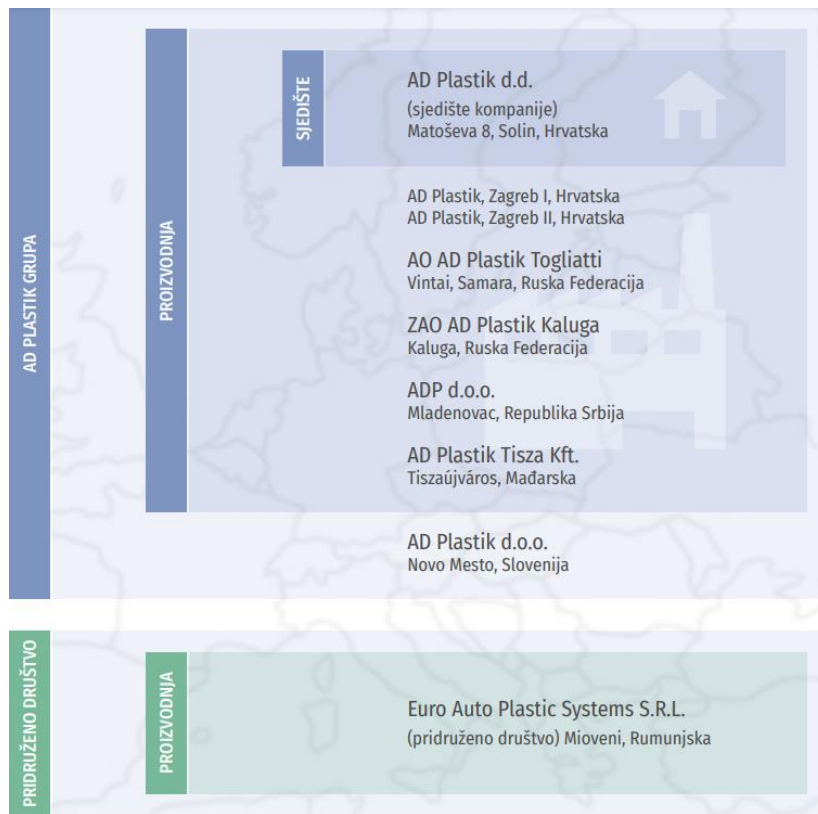
- AD Plastik d.d. (Hrvatska)
- AO AD Plastik Togliatti (Rusija)
- ZAO AD Plastik Kaluga (Rusija)
- ADP d.o.o. (Srbija)
- AD Plastik Tisza Kft. (Mađarska)
- AD Plastik d.o.o. (Slovenija)

Osim navedenih poduzeća koja su u 100%-tnom vlasništvu, AD Plastik Grupa ima i pridruženo društvo Euro Auto Plastic Systems S.R.L. (Rumunjska).



### Grafički prikaz 3.

#### Lokacije poslovanja



Izvor: AD Plastik.hr, dostupno na: <https://www.adplastik.hr/wp-content/uploads/2023/04/IGI-2022-HR-web.pdf>

Grafički prikaz 3 prikazuje sve lokacije poduzeća koja čine AD Plastik Grupu te pridruženo društvo u Rumunjskoj. Sjedište Grupe je u Hrvatskoj u gradu Solinu, gdje se ujedno nalazi i jedan proizvodni pogon. Osim u Solinu, u Hrvatskoj se nalaze još dva pogona, smještena u Zagrebu. Nadalje, proizvodnja se odvija na dvije lokacije u Rusiji, u gradovima Kaluga i Vintai; u proizvodnom pogonu u Srbiji u gradu Mladenovac; u proizvodnom pogonu društva u Mađarskoj u gradu Tiszaújvaros te u pridruženom društvu u Rumunjskoj u gradu Mioveni.

#### 4.4. Vlasnička struktura

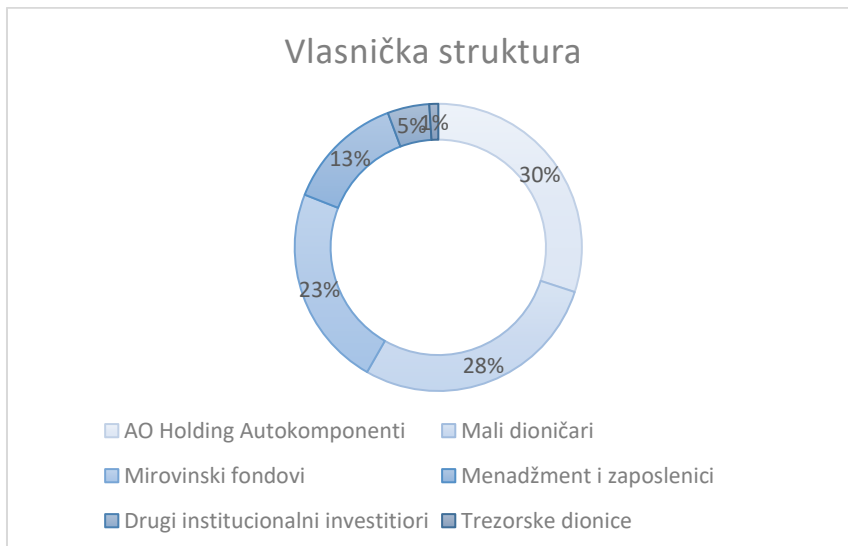
Prema financijskim izvješćima objavljenim za 2022. godinu poduzeće AD Plastik ima 40.628 dionica u svome vlasništvu, što predstavlja većinski udio temeljnog kapitala od 97%.

Na grafikonu 4, prikazana je vlasnička struktura odnosno udio svake skupine dioničara. Najveći pojedinačni dioničar je ruska kompanija AO Holding Autokomponenti koji u svome vlasništvu ima 30% udjela dionica. Mali dioničari u svome vlasništvu imaju 28,2% udjela, a slijede ih mirovinski fondovi s

22,7% udjela. Preostali dioničaru su menadžment, zaposlenici i bivši zaposlenici (13,3%) i drugi institucionalni investitori (4,7%). Preostalih 1% dionica odnosi se na trezorske dionice.

#### Grafički prikaz 4.

##### Vlasnička struktura



Izvor: AD Plastik.hr, dostupno na: <https://www.adplastik.hr/wp-content/uploads/2023/04/IGI-2022-HR-web.pdf>

Prema Grafičkom prikazu 4. deset najveći dioničara posjeduje većinski udio od 55,17% dionica, među kojima su već spomenuti AO Holding Autokomponenti, Privredna banka Zagreb (Raiffeisen OMF A i B kategorije), Raiffeisenbank Austrija (dobrovoljni mirovinski fondovi), Erste & Steiermarkische banka (obvezni mirovinski fondovi B kategorija), OTP banka (indeksni fondovi), AD Plastik d.d., Katja Klepo, Ivica Tolić i Josip Boban (<https://www.adplastik.hr/wp-content/uploads/2023/04/IGI-2022-HR-web.pdf>).

Uprava AD Plastik, 2011. godine donijela je odluku o ESOP programu, kojim je odobren zajam društvu ADP – ESOP, radi stjecanja dionica AD Plastik-a na koja pravo imaju zaposlenici kompanije kao i pridruženih društava. U toj godini 143 zaposlenika kupili su 166.200 dionica po cijeni 120,00 kuna, što je predstavljalo udio od 3,69% ukupnih dionica poduzeća (<https://eho.zse.hr/obavijesti-izdavatelja/view/4815>).

U nastavku rada prezentirat će se metode širenja poslovanja na međunarodna tržišta koje je poduzeo AD Plastik. Svaka od odabranih metoda širenja poslovanja (izvoz, preuzimanje postojećeg poduzeća, zajednički poduhvati te direktna strana ulaganja), biti će detaljno objašnjena. U konačnici, pomoću grafikona biti će prikazan utjecaj odluka o širenju poslovanja na ostvarene prihode, EBITDA, neto dobit te kretanje cijene dionice ADPL.

#### 4.5. Izvoz

Automobilska industrija u Hrvatskoj, u 2015. godini, zapošljavala je gotovo 15.000 radnika, a tom djelatnosti bavi se oko 130 poduzeća, međutim u Hrvatskoj ne postoji tvornica automobila. U automobilskoj industriji, najrazvijeniji je podsektor proizvodnje automobilskih dijelova te vozila posebne namjene. Iako ne postoji tvornica automobila, automobilska industrija predstavlja važan segment prerađivačke industrije koji je u gotovo u potpunosti namijenjen izvozu, a samim time ima značajan utjecaj na hrvatski bruto društveni proizvod. Izvoz proizvoda iz automobilske industrije čini 4,7% ukupnog izvoza Republike Hrvatske (<https://izvoz.gov.hr/vijesti/automobilski-sektor-u-hrvatskoj-namijenjen-je-izvozu/569>).

AD Plastik je najveći proizvođač u automobilskoj industriji, ali sve svoje proizvode proizvedene u Hrvatskoj izvozi.

#### Grafički prikaz 5.

*Zemlje u koje AD Plastik izvozi*



Izvor: AD Plastik.hr, dostupno na: <https://www.adplastik.hr/wp-content/uploads/2023/04/IGI-2022-HR-web.pdf>

Pomoću grafičkog prikaza 5 prikazana je karta svijeta na kojoj su označene države u koje AD Plastik izvozi svoje proizvode. Kompanija izvozi na pet kontinenata, odnosno u 24 države u svijetu. Zemlje uvoznice u Europi su: Češka, Francuska, Italija, Mađarska, Njemačka, Poljska, Rumunjska, Rusija, Srbija, Slovačka, Slovenija, Španjolska, Velika Britanija. U Aziju izvozi se u šest zemalja a to su Indija, Južna Koreja, Kina,

Tajvan, Turska i Uzbekistan. Jednom mjesečno izvozi se i u Maroko. Na američkom kontinentu četiri države su uvoznice automobilskih dijelova AD Plastik: Meksiko, Argentina, Brazil i Venezuela.

Već dugi niz godina AD Plastik dobitnik je raznih nagrada za izvoz u pojedine zemlje kao i nagrade Zlatni ključ, koju Vlada Republike Hrvatske dodjeljuje najuspješnijim izvoznicima (<https://izvoz.gov.hr/vijesti/najbolji-izvoznici-u-2021-su-koncar-d-st-dok-ing-i-agencija-q/5830>).

#### **4.6. Preuzimanje postojećeg poduzeća**

Širenje kroz akvizicije AD Plastik Grupa je ostvarila preuzimanjem dvaju poduzeća:

- 2011. godine tvrtku M-Printeks d.o.o. iz Srbije, te
- 2018. godine kompaniju Tisza Automotive Kft iz Mađarske.

##### *4.6.1. Mladenovac, Srbija*

Krajem 2011. godine, AD Plastik je u Mladenovcu u Srbiji osnovao novo društvo s ograničenom odgovornošću, pod nazivom "ADP". Na istoj lokaciji prethodno je poslovala tvrtka M-Printeks d.o.o., čija je djelatnost bila proizvodnja dijelova i dodatne opreme za motorna vozila. AD Plastik je od navedene tvrtke kupio postojeću nekretninu/proizvodni pogon, kao i postojeće strojeve, opremu i druge pokretnine koje je tvrtka koristila u proizvodnji. Osim toga kupljeno je i pravo korištenja know-how-a i autorskog dijela.

Proizvodni pogon ADP s radom je započeo početkom 2012. godine, te je osim proizvodnje plastičnih masa za automobilski sektor proizvodio i građevinsku izolaciju koju je do tada proizvodila i tvrtka M-Printeks. Osnovni poticaj otvaranju pogona na ovoj lokaciji je ugovor s FIAT-om, za novo vozilo LO (<https://eho.zse.hr/obavijesti-izdavatelja/view/4813>).

##### *4.6.2. Tiszaujvaros, Mađarska*

U 2018. godini kompanija AD Plastik preuzela je mađarsku kompaniju Tisza Automotive Kft, što je ujedno i posljednje širenje poslovanja ovog poduzeća. Tržište Srednje i Istočne Europe smatra se tržištem s najboljom stopom rasta automobilske industrije, dok je Mađarska među 25 najboljih zemalja u svijetu u automobilskoj industriji. Osim toga, polovina najboljih svjetskih proizvođača automobilskih dijelova ima svoje pogone u Mađarskoj, a automobilska industrija ostvaruje 7% ukupnog mađarskog BDP-a (<https://www.adplastik.hr/novosti/korporativne/nova-akvizicija-ad-plastik-grupe>).

Mađarska kompanija Tisza Automotive nalazi se u gradu Tiszaujvarosu, a u vrijeme preuzimanja poduzeće je bilo jedan od najuspješnijih proizvođača automobilskih dijelova, s 15 godina iskustva poslovanja u spomenutom sektoru. Također, vodeći je proizvođač dijelova za Suzuki u Mađarskoj, kao i za Bentley, Volkswagen i mnoge druge proizvođače automobila (<https://izvoz.gov.hr/vijesti/ad-plastik-kupio-madjarsku-tvrtku-tisza-automotive/2111>).

Kompanija Tisza Automotive u prethodnoj, 2017. godini ostvarila je prihode veće od 20 milijuna eura, što predstavlja izniman rast poslovanja kompanije koja je u to vrijeme imala novog vlasnika, japansku korporaciju ARRK (<https://www.clairfield.com/nl/transaction/clairfield-advises-ad-plastik-on-the-acquisition-of-tisza-automotive/>).

Tehnologije koje se koriste u Tisza Automotive jesu injekcijsko prešanje i puhanje, povezane su sa tehnologijama koje se koriste u ostalim proizvodnim pogonima AD Plastik-a. U 2019. godini proizvodni pogon u Mađarskoj potpuno je integriran u poduzeće AD Plastik te su dogovoreni i prvi veliki poslovi, pod vodstvom novog vlasnika, u vrijednosti 3,6 milijuna eura za automobile Suzuki Vitara i S Cross, Audi A3 i Audi A3 CC te BMW 3 (<https://izvoz.gov.hr/vijesti/ad-plastik-grupa-dogovorila-nove-poslove-u-vrijednosti-10-milijuna-eura/3646>).

#### **4.7. Zajednički poduhvat**

Osim širenja kroz uvoz i akvizicije, AD Plastik Grupa do sada je sklopila tri joint venture ugovora:

- s portugalskom kompanijom Simoldes Plasticos
- s ruskom tvrtkom ZAO CK MFPG "Aerokozmička oprema"
- francuskom tvrtkom Faurecia Automotive Holding.

##### *4.7.1. Mioveni, Rumunjska*

Proizvođač automobila Renault Grupa, 2002. godine kupio je Daciu, što je bio razlog osnivanja prve joint venture kompanije s portugalskim Simoldes Plasticosom<sup>4</sup> (Vukelić, 2022.). Novi proizvodni pogon, Euro Plastic System (Euro APS) otvoren je u rumunjskom gradu Mioveni, a jednak udio u vlasništvu imale su portugalska kompanija i AD Plastik. Pet godina nakon, 2007. godine, Simoldes Plasticos svoj

---

<sup>4</sup>Simoldes Plastics portugalski je proizvođač automobilskih dijelova, osnovan 1981. godine. Proizvode glavne dijelove za vodeće svjetske proizvođače automobila: Stellantis (Citroen, Peugeot, DS Automobiles, Opel), Renault Nissan Mitsubishi, VW Group (Volkswagen, Audi, Porsche, Seat, Škoda), BMW, Toyota, Scania, Mercedes-Benz – ovdje treba dodati izvor odakle ste preuzeli ove informacije

udio vlasništva (50%) prodaje francuskom proizvođaču automobila Faurecia Automotive Holding<sup>5</sup>, a vrijednost transakcije bila je 9.4 milijuna eura ([https://bib.kuleuven.be/files/ebib/jaarverslagen/FAURECIA\\_2007.pdf](https://bib.kuleuven.be/files/ebib/jaarverslagen/FAURECIA_2007.pdf)).

#### 4.7.2. Luga, Rusija

U svibnju 2007. godine AD Plastik-a je u Rusiji osnovao novo poduzeće, u gradu Lugi, zajedno s tvrtkom ZAO CK MFPG "Aerokozmička oprema" čije je sjedište u Sankt Peterburgu. Novoosnovano poduzeće nosilo je naziv ZAO "ADP Luga", a glavna djelatnost bila je proizvodnja plastičnih masa za potrebe automobilske industrije. Temeljni kapital poduzeća iznosio je milijun rubalja (tadašnja protuvrijednost 28.000 eura), a AD Plastik-a je imala udio od 51% vlasništva, dok je ruski partner imao preostali udio od 49%. Osim toga došlo je i do dokapitalizacije AD Plastik-a od strane ruske investicijske kompanije Otvoreno dioničko društvo "Sankt Peretburška investicijska kompanija", u iznosu od 126 milijuna kuna, a prikupljeni kapital ložen je u izgradnju nove tvornice u Lugi (<https://lidermedia.hr/arhiva/ad-plastik-osnovao-tvrtku-u-rusiji-i-najavio-dokapitalizaciju-107218>).

Do novog širenja AD Plastik-a dolazi već u listopadu 2008. godine, također u Lugi, kada je kompanija preuzela preostalih 49% udjela, koji su do tada bili u vlasništvu ruske tvrtke ZAO CK MFPG, te time postala 100%-tni vlasnik proizvodnog pogona u Lugi. Vrijednost ovog preuzimanja bila je 4 milijuna eura. U proizvodnom pogonu tada su se proizvodili dijelovi za velike proizvođače automobila Renault i Ford, što je i olakšalo stjecanje 100%-tnog vlasništva (<https://www.poslovni.hr/domace/za-4-milijuna-eura-ad-plastik-preuzeo-rusku-tvrtku-luga-95500>).

Krajem rujna 2009. godine, AD Plastik i francuska tvrtka Faurecia Automotive Holding, sklopile su ugovor o zajedničkom poduhvatu (joint venture), za tržište u Rusiji, koji se odnosi na proizvodnju i prodaju automobila preko proizvodnog pogona u Lugi (koji je od tada nosio naziv FADP). U svrhu novog partnerstva, osnovano je poduzeće u Francuskoj, u kojem je Faurecia imala 60%, a AD Plastik 40% udjela u vlasništvu (<https://www.adplastik.hr/wp-content/uploads/2019/08/Godisnji-izvjestaj-2009.-konsolidirano.pdf>).

Poslovanje u joint venture kompaniji s Faureciom potrajalo je do 2016. godine, kada je potpisan ugovor o prodaju udjela Faurecia Automotive Holding, prema kojem je AD Plastik prodao svoj udjela od 40%, a Faurecia je postala jedini vlasnik proizvodnog pogona u Lugi. Razlog za izlazak iz zajedničkog poduzeća

---

<sup>5</sup>Faurecia Automotive Holding francuski je proizvođač automobilskih dijelova, osnovan 1997. godine u Parizu. Kompanija proizvodi dijelove za Volkswagen grupu, Stellantis, Renault–Nissan–Mitsubishi, Ford, General Motors, BMW, Daimler, Toyota, Tesla, Inc., Hyundai-Kia, Jaguar Land Rover i mnoge druge.

bilo je dugoročno širenje i investicije u kojima je AD Plastik većinski vlasnik (<https://www.adplastik.hr/novosti/korporativne/izlazak-iz-fadp-a>).

#### **4.8. Izravna strana ulaganja**

Do sada je AD Plastik Grupa poduzela dva izravna ulaganja u strane države:

- AO AD Plastik Togliatti u Rusiji, te
- ZAO AD Plastik Kaluga, također u Rusiji.

##### *4.8.1. Vintai, Rusija*

Prvo širenje na međunarodna tržišta, ne uključujući izvoz, AD Plastik ostvarila je otvaranjem pogona u Rusiji, u gradu Vintai. Prije raspada Sovjetskog saveza, AD Plastik je godinama izvezio automobilske dijelove na rusko tržište, ali nakon pada Saveza dotadašnji način poslovanja više se nije mogao primjenjivati. Tako je 1995. otvorena prva tvornica AD Plastik-a u Rusiji pod imenom "Plastika hrvatsko ruska (PHR)", a taj naziv nosila je do 2015. godine kada je naziv promijenjen u AO AD Plastik Togliatti.

Tvornica je otvorena u blizini tvornice automobila AvtoVAZ, koja je u to vrijeme bila poznata po automobilima Lada, koja je ujedno bila i kupac u novootvorenoj tvornici AD Plastik-a. Ubrzo se portfelj kupaca proširio i na GM AvtoVAZ te na Ford, Renault, Nissan, PSA Grupu (<https://www.adplastik.hr/novosti/korporativne/20-godina-tvornice-u-vintaiju>).

AD Plastik tvornica u Vintaiu, među prvima je u Ruskoj Federaciji, dobila certifikat ISO TS 19649, kojim se definiraju zahtjevi vezani za sustav upravljanja kvalitetom za projektiranje i proizvodnju te ugradnju i servis proizvoda povezanih s automobilskom industrijom (<https://www.iso.org/standard/52844.html>).

##### *4.8.2. Kaluga, Rusija*

Zatvoreno dioničko društvo Luga (ZAO ADP Luga), u svibnju 2012. promijenilo je svoje sjedište iz grada Luga u grad Kaluga te počelo poslovati pod novim imenom ZAO ADP Kaluga. Za razliku od pogona u Lugi u kojem AD Plastik ima polovinu udjela, u novom društvu AD Plastik je jedini osnivač. Poduzeće u Kalugi osnovano je nakon potpisivanja ugovora za Renault i PSA (<https://eho.zse.hr/obavijesti-izdavatelja/view/4816>). Otvaranjem poduzeća u Kalugi upotpunjen je ciklus širenja proizvodnje na ruskom tržištu i punog pokrivanja tržišta kroz tri lokacije proizvodnje u samarskoj, sanktpetersburškoj

i moskovsko-kaluškoj oblasti (<https://www.adplastik.hr/wp-content/uploads/2019/08/Godisnji-izvjestaj-2011..pdf>).

Na grafičkom prikazu 6 prikazane su lokacije triju poduzeća AD Plastik koja su poslovala u Rusiji u 2012. godini. Osim lokacija tvornica, vidljivi su i nazivi proizvođača automobila koja se nalaze na istim lokacijama. Iz navedenoga, može se zaključiti kako odluka o lokacijama novih proizvodnih pogona ovisi o lokacijama proizvođača automobila, koji su kupci plastičnih masa koje AD Plastik proizvodi u svojim tvornicama.

## Grafički prikaz 6.

*Lokacije proizvodnih pogona u Rusiji u 2012. godini*



Izvor: AD Plastik.hr dostupno na: <https://www.adplastik.hr/wp-content/uploads/2019/08/Godisnji-izvjestaj-2012..pdf>



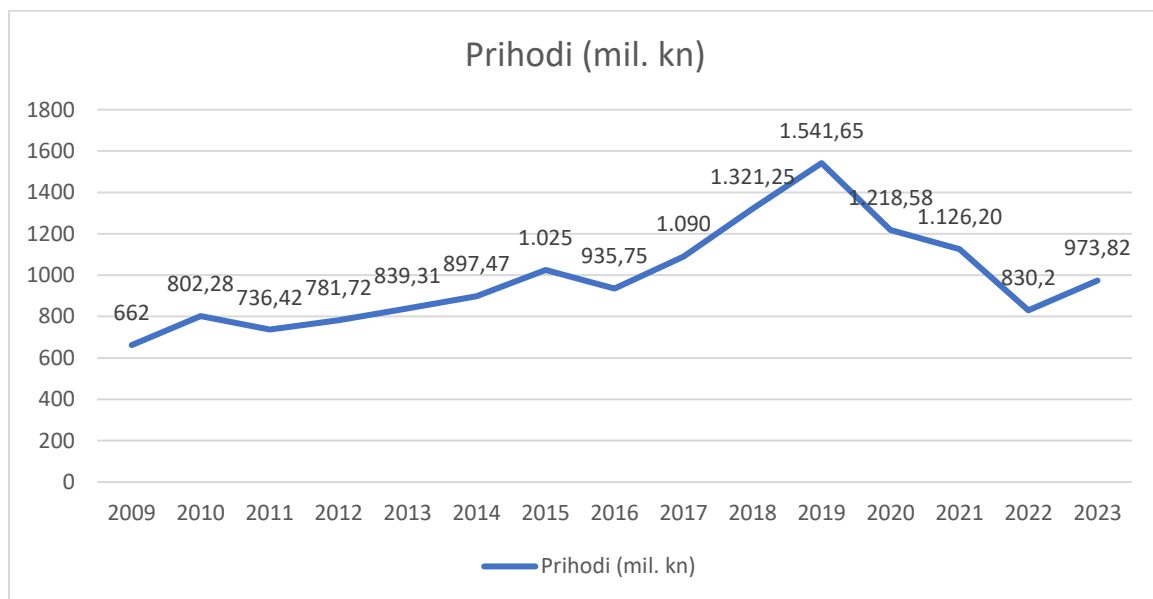
#### 4.9. Utjecaj širenja poslovanja na pokazatelje uspješnosti

Izlaskom na međunarodna tržišta, poduzeća ostvaruju dodanu vrijednost koju ne bi mogli ostvariti ukoliko posluju samo na domaćem tržištu. Poduzeće AD Plastik do sada je svoje poslovanje proširilo u četiri strane zemlje, a utjecaj odluka o širenju može se prikazati koristeći podatke o ostvarenim financijskim rezultatima. Ostvareni rezultati vidljivi su u financijskim izvještajima koja su poduzeća dužna javno objaviti, a za poduzeće AD Plastik dostupni su izvještaji od 2009. godine pa nadalje.

U nastavku će se pomoću grafičkih prikaza iskazati kretnje vrijednosti prihoda, EBITDA-e i neto dobiti.

##### Grafički prikaz 7.

Ostvareni prihodi 2009. – 2022.



Izvor: izrada autora prema objavljenim financijskim izvještajima, dostupno na: [https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRADPLRA0006&tab=stock\\_news](https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRADPLRA0006&tab=stock_news)

Pomoći grafičkog prikaza 7 prikazano je kretanje ukupno ostvarenih prihoda poduzeća AD Plastik u razdoblju od 2009. godine do 2022. godine. Navedeni iznosi prikazani su u milijunima kuna a u nastavku će biti objašnjeno kretanje prihoda po razdobljima, s posebnim naglaskom na prihode ostvarene od širenja poslovanja.

##### 2009. godina – 2010. godina

Tijekom 2009. godine ostvareni su prihodi u iznosu od 662 milijuna kuna, što je porast od 0,4% u odnosu na prethodnu, 2008. godinu.

U 2010. godini prihodi su iznosili 802, 28 milijuna kuna. Rast prihoda posljedica je povećanja proizvodnje za kupca Renault i Dacia. U ovom razdoblju realiziran je join venture u Lugi (Rusija).

## **2011. godina**

U 2011. godini dolazi do smanjena prihoda za 8,2%, a iznosili su 736 milijuna kuna.

## **2012. godina – 2015. godina**

U 2012. godini Grupa je ostvarila ukupne prihode od 781,72 milijuna kuna, što je za 4,75% više u odnosu na prethodno obračunsko razdoblje. Novootvoreni pogoni u Srbiji i Rusiji, prihode su počeli ostvarivati krajem 2012. godine, međutim u iznosima manjim od očekivanih.

Tijekom 2013. godine prihodi Grupe iznosili su 839,31 milijun kuna, a navedeni iznos prihoda viši je za 8,14% od prihoda u prethodnom razdoblju. Rastu prihoda najviše su pridonijeli prihodi od prodaje na novim lokacijama te prihodi od razvoja i izrade alata.

U 2014. godini zabilježen je rast prihoda na razini Grupe za 6,4% u odnosu na prethodnu godinu. Investicijski ciklus započet 2012. godine (tvornice Mladenovac i Kaluga), završen je u ovom razdoblju. U tvornici Mladenovac započeta je serijska proizvodnja za automobile Renault Twingo, Smart 2S i Smart te projekt Edison<sup>6</sup>, što je rezultiralo većim prihodima od prodaje u toj tvornici, ali i u tvornicama u Hrvatskoj. Na ruskom tržištu ostvarena je niža razina prihoda zbog smanjenja prodaje automobila i slabljenja tečaja ruske rublje.

U 2015. godini Grupa je po prvi puta ostvarila prihode veće od milijardu kuna (1,025 milijardi kuna), što je rast od 14% u odnosu na prethodnu godinu. Najveći rast prihoda zabilježen je na tržištu Europske Unije i Srbije. Tvornice u Hrvatskoj povećale su proizvodnju i prodaju za kupce PSA i Ford te projekt Edison, dok je u Srbiji proširen prodajni asortiman i započet je izvoz rukohvata i puhanih proizvoda u Italiju i Poljsku. Proizvodnja u tvornicama u Rusiji bila je namijenjena samo ruskom tržištu, zbog pada proizvodnje i prodaje.

## **2016. godina**

Grupa je tijekom 2016. godine ostvarila prihode za 9% manje od prethodne godine, a iznosili su 935,8 milijuna kuna. Smanjenju prihoda rezultiralo je smanjenje proizvodnje za kupca Hella te ostvareni niži prihodi ostvareni od projektnih aktivnosti. Također, s smanjenje prihoda utjecalo je i negativno kretanje tečaja stranih valuta (eura i ruske rublje), s obzirom da se prihodi Grupe najvećim dijelom ostvaruju kroz izvoz.

---

<sup>6</sup> Projekt Edison – zajednički projekt francuskog Renaulta i njemačkog Daimler Chryslera (Mercedes Benz) za proizvodnju manjih automobila Smart (<https://www.autocar.co.uk/car-news/industry/daimler-renault-deal-confirmed>)

### **2017. godina – 2019. godina**

U 2017. godini prihodi su ponovno premašili milijardu kuna, te iznosili 1,090 milijardi kuna, što je porast od 16,5%. Rastu prihoda pridonijeli su povećanje prodaje automobila na europskom tržištu te stabilizacija ruskog tržišta. Jačanje kune prema euru negativno je utjecalo na ostvarene prihode od izvoza, kao i nerealizirane tečajne razlike radi slabljenja ruske rublje.

Rast prihoda nastavio se i u 2018. godini, kada su prihodi porasli za 20%, a iznosili su 1,321 milijardu kuna. Rastu prihoda najviše je pridonijela realizacija projekta za kupce Ford, Volkswagen, Fiat i Renault kao i oporavak ruskog tržišta. U ovom razdoblju prihode je ostvarila i preuzeta tvornica u Tiszi u Mađarskoj. S druge strane, negativno na prihode utjecalo je nastavak jačanja kune prema euru, kao i slabljenje ruske rublje. Tijekom 2019. godine ostvareni prihodi iznosili su 1,541 milijardi kuna, što predstavlja rast od 16,7%. Rast prihoda proizlazi od povećanja prodaje alata Renault Grupi, Fordu i PSA Grupi te prihoda od mađarskog društva AD Plastik Tisza.

### **2020. godina – 2022. godina**

Prihodi su u 2020. godini bili niži za 20,9% u odnosu na prethodnu godinu, a iznosili su 1,218 milijardi kuna. Pad prihoda bio je posljedica COVID-19 krize, zbog koje su sve tvornice AD Plastik privremeno bile zatvorene, a prodaja zaustavljena. Negativno su na prihode utjecala i negativna kretanja ruske rublje.

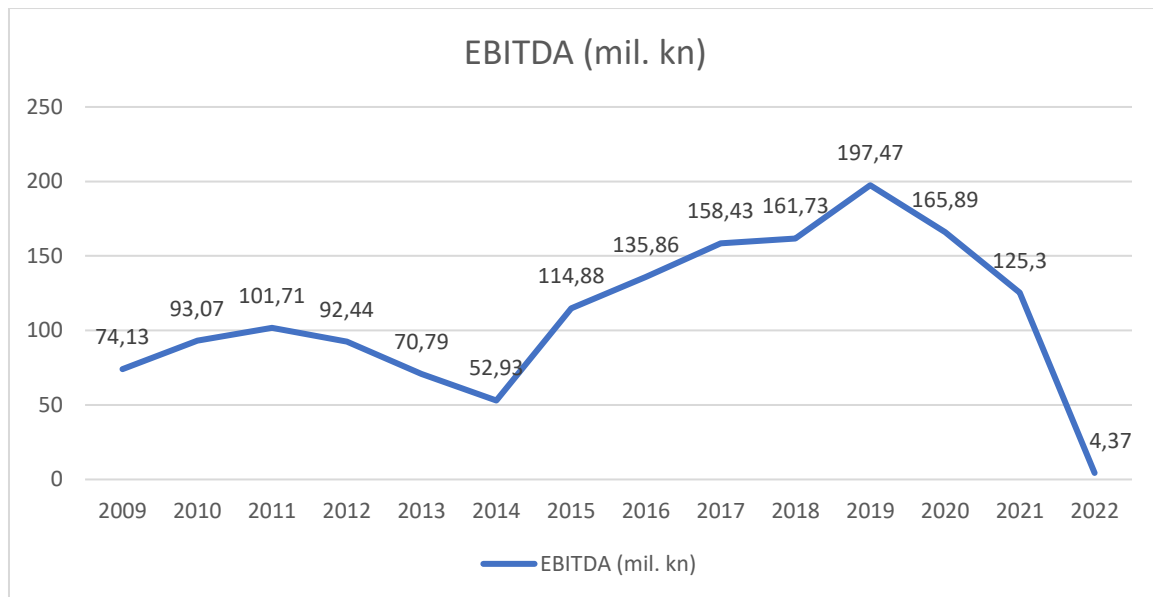
Pad prihoda nastavio se i u 2021. godini, kada su prihodi iznosili 1,126 milijardi kuna, što je smanjenje za 7,6% uspoređujući s prethodnim razdobljem. U drugom dijelu godine dolazi do poremećaja u opskrbi poluvodičima, što je rezultiralo smanjenoj proizvodnji i prodaji koji su u konačnici doveli do nedostatka vozila. U 2022. godini prihodi su iznosili 830 milijuna kuna, što je 26,3% niže u odnosu na godinu ranije. Najviši dio prihoda ostvaren je na europskom tržištu, iako je i tu zabilježen pad zbog nedostatka poluvodiča i smanjene proizvodnje u tvornici u Sloveniji. Zbog nepovoljne geopolitičke situacije na ruskom tržištu, zabilježen je pad prihoda od 61,3%, što je rezultiralo preusmjeravanjem svih prodajnih aktivnosti na europsko tržište.

### **2023. godina**

Tijekom 2023. godine ostvareni prihodi iznosili su 94,5 milijuna eura (973,82 milijuna kuna) što je predstavlja rast od 15,5% u odnosu na prethodnu godinu. Rastu prihoda pridonijelo povećanje broj narudžbi, stabilizacija u lancu opskrbe te smanjena izloženost rukom tržištu (<https://hr.bloombergadria.com/komentar/vijesti/53299/ad-plastik-se-polako-oporavlja-u-2023-znacajno-smanjio-gubitak/news>).

## Grafički prikaz 8.

Ostvarena EBITDA 2009. – 2022.



Izvor: izrada autora prema objavljenim financijskim izvještajima, dostupno na: [https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRADPLRA0006&tab=stock\\_news](https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRADPLRA0006&tab=stock_news)

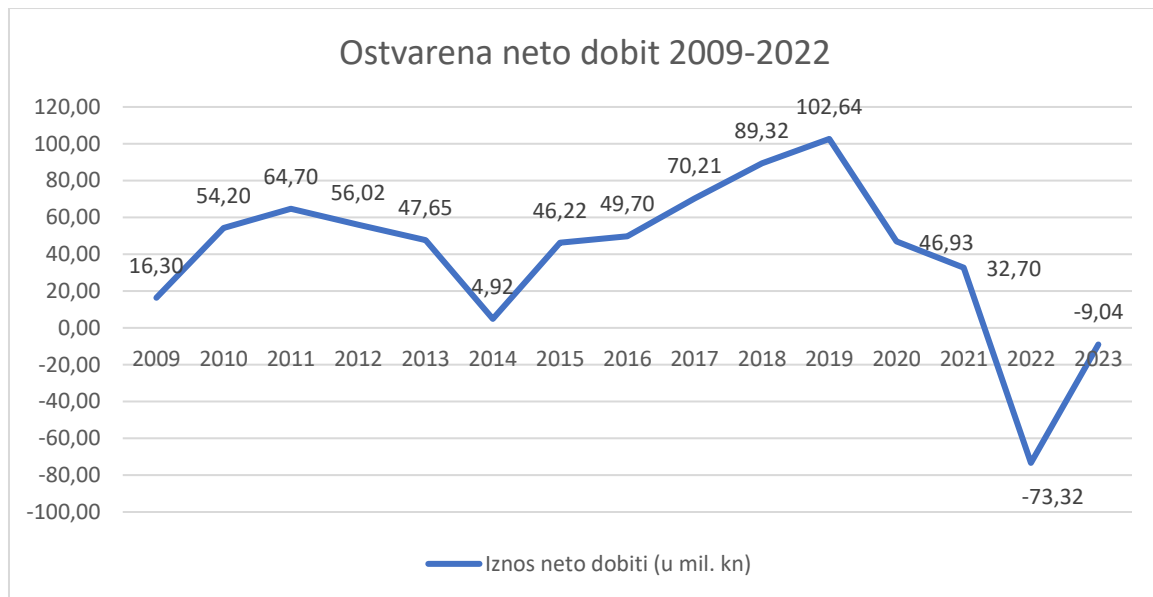
Grafički prikaz 7 prikazuje kretanje vrijednosti EBITDA-e Grupe od 2009. do 2022. godine, a iznosi su iskazani u milijunima kuna. EBITDA je računovodstveni pojam koji označava zaradu prije kamata, poreza i amortizacije. Predstavlja razliku između prihoda i troškova (isključujući pritom financijske troškove poput kamata, poreza, amortizacije. Odnosno, EBITDA mjeri profitabilnost poduzeća, prije plaćanja kamata vjerovnicima, isplate poreza državi te amortizacije imovine (<https://hr.economy-pedia.com/11038909-ebitda>)).

Krivulja EBITDA-e ne prati kretanje krivulje prihoda u svim godinama. U razdoblju od 2011. do 2014. godine EBITDA je bila u konstantnom padu - od 101,71 milijun kuna u 2011. godini, pala je na 52,93 milijuna kuna u 2014. godini, što je pad za 52%. U narednom periodu, EBITDA raste, sukladno rastu prihoda kroz godine, a najviši iznos ostvaren je 2019. godine kada je EBITDA iznosila 197,47 milijuna kuna.

Kako je kroz 2020. godinu došlo do pada prihoda i rasta troškova, tako je i iznos EBITDA-e u tom razdoblju iznosio 168,89 milijuna kuna, što je za 14,5% niže u odnosu na prethodnu, 2019. godinu. Kroz sljedeće dvije godine nastavljen je pad vrijednosti EBITDA-e i to na razinu od 125,30 milijuna kuna u 2021. godini i 4,37 milijuna kuna u 2022. godini.

## Grafički prikaz 9.

Ostvarena neto dobit 2009. – 2022.



Izvor: izrada autora prema objavljenim financijskim izvještajima, dostupno na: [https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRADPLRA0006&tab=stock\\_news](https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRADPLRA0006&tab=stock_news)

Grafički prikaz 7. prikazuje ostvarenu neto dobit u razdoblju od 2009. do 2022. godine. U tom razdoblju AD Plastik poduzela je nekoliko poslovnih poduhvata koji su imali utjecaja na ostvarene poslovne rezultate, a to su: jedno direktno ulaganje – osnivanje vlastite podružnice (Rusija), dvije akvizicije (Mađarska i Srbija) te jedno zajedničko ulaganje (Rusija).

U nastavku će biti objašnjeno svako razdoblje kako bi se prikazao utjecaj odluka o širenju poslovanja na ostvarenu neto dobit.

### 2009. godina – 2011. godina

U 2009. godini AD Plastik Grupa ostvarila je neto dobit od 16,3 milijuna kuna, što je značajno više nego li u prethodnoj, 2008. godini, kada je ostvaren gubitak od 43,4 milijuna kuna. U tom razdoblju sklopljen je joint venture ugovor s francuskom tvrtkom Faurecia Automotive Holding o osnivanju proizvodnog pogona u Lugi, u Rusiji. Kako je navedeno u financijskom izvješću, ostvareni poslovni rezultat je prilično dobar, uzimajući u obzir gubitke od prethodne godine te globalnu financijsku krizu.

Ostvarena neto dobit u 2010. godini je 54,20 milijuna kuna, što je porast od 30% u odnosu na prethodnu godinu. U ovoj godini realiziran je join venture u Lugi, a rusko tržište doživjelo je značajan oporavak. U

proizvodnim pogonima u Rumunjskoj, Hrvatskoj i Sloveniji povećana je proizvodnja za kupce Renault i Dacia.

Tijekom 2011. godine Grupa je ostvarila dobit od 64,70 milijuna kuna, čime se nastavio trend rasta neto dobiti iz prethodnih razdoblja. U svim proizvodnim pogonima nastavljen je trend rasta proizvodnje, a Grupa je sklopila ugovor i s novim kupcem Nissan. Krajem godine započela je realizacija otvaranja pogona u Mladenovcu (Srbija) i Kalugi (Rusija) koji su sa poslovanjem počeli u 2012. godini.

### **2012. godina**

U 2012. godini dolazi do smanjenja neto dobiti te je ostvarena dobit iznosila 56,02 milijuna kuna. U navedenom razdoblju realiziranu su projekti otvaranja novih pogona u Srbiji i Rusiji, te je sklopljen ugovor s novim kupcem Ford. Proces realizacije pokretanja novih pogona pridonio je rastu operativnih troškova, što je utjecalo na smanjenje ostvarene dobiti. Drugi razlog smanjenja dobiti je situacija na automobilskom tržištu u to vrijeme, naime broj registriranih automobila u toj godini bio je na najnižoj razini od 1995. godine. Manji broj registriranih automobila znači i pad prodaje automobila, čime je smanjena proizvodnja.

Novootvoreni pogoni u Rusiji i Srbiji prihode su počeli ostvarivati u trećem kvartalu 2012. godine, međutim u manjem iznosima od planiranih.

### **2013. godina – 2015. godina**

Tijekom 2013. godine rast prihoda od prodaje porastao je u odnosu na prethodno razdoblje (posebice na novim lokacijama), međutim nastavio se i rast troškova. Navedeno je dovelo do pada neto dobiti u odnosu na prethodno razdoblje, a ostvarena dobit iznosila je 47,65 milijuna kuna. Razlozi smanjenja dobiti su: smanjenje obujma proizvodnje u pogonima u Hrvatskoj i na novim lokacijama u Srbiji i Rusiji radi uhodavanja u proizvodne procese; veći troškovi poslovanja zbog otvorenja novih pogona; slabljenje tečaja ruske rublje u odnosu na euro. Kako bi se zaštitili od daljnje volatilnosti stečaja u to vrijeme sklopljen je veliki broj forward ugovora, usklađene su prodajne cijene te sklopljeni ugovori s lokalnim dobavljačima materijala.

U 2014. godini ostvarena je značajno niža dobit u odnosu na dosadašnja razdoblja u iznosu od 4,92 milijuna kuna. Iako je u toj godini došlo do stabilizacije na tržištu automobila u Europskoj uniji, stanje na ruskom tržištu dovelo je do značajnog smanjenja poslovnog rezultata. Geopolitički događaji u Rusiji direktno su utjecali i na poslovanje proizvodnih pogona u Rusiji. Nestabilnosti u gospodarstvu dovele su do pada potražnje za automobilima, kao i dodatno slabljenje ruske rublje. Također, nestabilnosti su navele neke od konkurentskih poduzeća na napuštanje ruskog tržišta, što je za Grupu bila mogućnost osvajanja većeg tržišnog udjela i novih kupaca.

Do značajnog rasta neto dobiti došlo je u 2015. godini kada je ostvarena dobit od 46,22 milijuna kuna. Rezultat je to rasta prihoda od prodaje, racionalizacije troškova te bolje efikasnosti poslovanja.

#### **2016. godina – 2019. godina**

Rast dobiti ostvaren je i u 2016. godini kada je ostvarena neto dobit iznosila 49,70 milijuna kuna. U tom razdoblju Grupa je napustila joint venture FADP u Rusiji (započet 2009. godine), što se odrazilo i na manji rast dobiti u odnosu na rast u prethodnom razdoblju. Iako se rusko tržište automobila počelo stabilizirati, na iznos prihoda utjecalo je i negativno kretanje tečaja ruske rublje, ali i eura u odnosu na kunu. Ovakve negativne tečajne razlike značajno utječu na prihode, s obzirom da je Grupa u potpunosti ovisna o izvozu. Kraj 2016. godine došlo je do jačanja ruske rublje, što se odrazilo i na visinu prihoda.

U 2017. godini ostvarena je neto dobit od 70,21 milijun kuna. Rezultat je to rasta prodaje automobila u Europskoj uniji što je dovelo do rasta prihoda od prodaje. Osim na europskom tržištu, rast prihoda od prodaje je zabilježen i na ruskom tržištu, prvi put nakon 2014. godine.

Međutim, na visinu prihoda utjecao je i tečaj kune i eura, odnosno jaka kuna u odnosu na euro utjecala je na smanjenje prihoda s europskog tržišta.

Tijekom 2018. godine Grupa je ostvarila neto dobit u iznosu od 89,32 milijuna kuna, a na rast dobiti utjecali su i prihodi iz novog pogona, akvizicije Tisza Automotive, u Mađarskoj.

Kretanje tečaja eura i ruske rublje i u ovom razdoblju negativno je utjecalo na prihode od prodaje. Jaka kuna u odnosu na euro utjecala je na visinu prihoda na europskom tržištu, dok je slaba slabija rublja u odnosu na kunu utjecala na visinu prihoda iz poduzeća u Rusiji.

U 2019. godini ostvarena je rekordna neto dobit od 102,64 milijuna kuna. Rast prihoda rezultate je povećanja proizvodnje za kupce Renault Grupa, Ford i PSA te rast prihoda u mađarskom društvu AD Plastik Tisza.

#### **2020. godina - 2021. godina**

Do velikog pada dobiti došlo je u 2020. godini kao posljedica globalne COVID-19 krize. Ostvarena dobit u 2020. godini iznosila je 46,93 milijuna kuna, što je za 55% niže u odnosu na prethodnu godinu. Osim pada prihoda zbog privremenog zatvaranja tvornica, na smanjenje dobiti najveći utjecaj su imali niski prihodi pogona u Rumunjskoj te negativna kretanja tečaja ruske rublje i mađarske forinte.

U 2021. godini nastavile su se posljedice COVID-19 krize. Naime, zbog problema u opskrbi i nedostatka poluvodiča koji se rabe u proizvodnji, značajno je smanjenja proizvodnja i prodaja automobila. To je dovelo do nižih kapaciteta proizvodnje i smanjenja prihoda od prodaje pa je neto dobit u tom razdoblju iznosila 32,70 milijuna kuna.

## **2022. godina**

U 2022. godini, ostvaren je gubitak od 73,32 milijuna kuna, što je prvi put da Grupa posluje s gubitkom od 2008. godine. Financijski rezultat posljedica je ruske invazije na Ukrajinu, ali i krize povezane s nedostatkom poluvodiča za proizvodnju. Osim spomenutih utjecaja, negativnom poslovnim rezultati pridonijela je i inflacija, vrlo visoke cijene energenata i visoki troškovi rada i usluga.

Prihodi od ruskog tržišta značajno su smanjeni, zbog smanjenja kapaciteta proizvodnje i zatvaranja tvornice u Kalugi. U kolovozu je došlo do optimizacije organizacije i poslovnog modela u Kalugi i reguliranja količine proizvodnje u Togliatiu, čime su društva u Rusiji postala neovisna.

Krajem godine došlo je do postupne stabilizacije tržišta, povećanja broja novoregistriranih vozila te stabiliziranja cijena energenata i materijala potrebnih za proizvodnju.

## **2023. godina**

U 2023. godini također je ostvaren gubitak u iznosu od 1,2 milijuna eura (9,04 milijuna kuna). Smanjenju ostvarenog gubitka pridonijeli su ostvareni prihodi, ali i manje stope inflacije ulaznih troškova, u odnosu na prethodnu 2022. godinu. U ovom razdoblju povećala se i potražnja za automobilima, što je vidljivo i po broju novoregistriranih automobila u Europskoj Uniji, koji je za 13,9% viši nego li u prethodnoj godini (<https://hr.bloombergadria.com/komentar/vijesti/53299/ad-plastik-se-polako-oporavlja-u-2023-znacajno-smanjio-gubitak/news>)

### **4.10. Kretanje kategorija ROE i ROA**

Kategorije ROE i ROA poduzeća koriste kako bi iskazali ostvareni povrat na uloženi kapital, odnosno imovinu. Obje kategorije daju uvid u uspješnost upravljanja poduzećem, odnosno upravljanja kapitalom i imovinom. Osnovna razlika između ROA i ROE je što se za izračun ROA uzima u obzir i financijska poluga (dug), dok se za ROE koristi samo kapital (<https://www.investopedia.com/investing/roa-and-roe-give-clear-picture-corporate-health/>).



**Tablica 1.**

Kategorije ROE i ROA od 2009. – 2022.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ROE	2,64	8,85	9,68	7,97	7,03	0,73	7,17	7,5	9,7	11,7	12,5	5,45	3,85	9,04
ROA	1,56	5,16	6,03	4,3	3,10	0,32	3,46	3,71	5,20	5,70	6,08	3,04	2,22	5,38

Izvor: izrada autora prema objavljenim financijskim izvještajima, dostupno na: [https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRADPLRA0006&tab=stock\\_news](https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRADPLRA0006&tab=stock_news)

Kretanje kategorija ROE i ROA, od 2009. do 2022. godine, prikazano je u Tablici 1.

Pojam ROE (*eng. return on equity*) označava povrat na kapital, odnosno omjer neto dobiti i kapitala.

Formula za ROE glasi:

$$ROE = \frac{\text{NETO DOBIT}}{\text{DIONIČKI KAPITAL}}$$

Poželjna vrijednost ovog pokazatelja je minimalno 15%, iako se prema određenim izvozima i postotak od barem 10% smatra prihvatljivim, kako bi se zadovoljio trošak glavnice. S obzirom na nepredvidljive tržišne okolnosti, potrebno je težiti višoj vrijednosti, kako bi se opravdalo ulaganje (<https://serdariusic.com/sto-je-roe-i-koliki-bi-trebao-biti/>).

Iz tablice je vidljivo kako je kroz promatrane godine visina ROE iznosi manje od 15%. Visina ROE kreće se od najnižih 0,73% u 2014. godini do 12,5% koliko je iznosila u 2019. godini. Također, u nekim godinama vidljive su veće oscilacije u razinama REO. Tako je 2014. godine vrijednost ROE pada na 0,73%, u odnosu na 2013. godinu kada je iznosila 7,03%, kao posljedica smanjenja dioničke glavnice za gotovo 100 milijuna eura te značajnog smanjenja neto dobiti za 43 milijuna kuna. Nadalje, vrijednost ROE u 2020. godini je niža nego li 2019. godine, zbog značajnog smanjenja ostvarene neto dobiti.

Prema tome, kako odluke o širenju poslovanja utječu na ostvareni poslovni rezultat (neto dobit) utječu i na visinu ROE, odnosno povrat na kapital.

Druga kategorija - ROA (*eng. return on assets*), predstavlja povrat na imovinu ili omjer neto dobiti i ukupne imovine (aktive).

Formula za ROA glasi:

$$ROA = \frac{\text{NETO DOBIT}}{\text{UKUPNA IMOVINA (AKTIVA)}}$$

Zadovoljavajuća razina ROA iznosi minimalno 5%, odnosno na jednu novčanu jedinicu imovine, potrebno je ostvariti minimalno pet novčanih jedinica neto dobiti (<https://serdariusic.com/sto-je-roa-povrat-na-imovinu/>).

Prema podacima iz Tablice 1 Grupa je zadovoljavajući ROA imala u razdoblju od 2017. do 2019. godine (5,20%, 5,70% i 6,08%), kada je su ostvarene i najviše vrijednosti neto dobiti. U ostalim promatranim razdobljima, razina ROA je nezadovoljavajuća, odnosno niža od 5%.

#### 4.11. Kretanje dionice AD Plastik Grupe

Dionica AD Plastik Grupe (ADPL) na Zagrebačku burzu je uvrštenja 2003. godine, a od 2018. godine kotira na najzahtjevnijem segmentu burze, Vodećem tržištu. Također, ADPL dionica u sastavu je sedam indeksa Zagrebačke burze: Crobex, Crobextr, CrobexPrime, Crobex10, Crobex10tr, Crobexplus i Crobexindustrija te u sastavu regionalnog indeksa Adriaprime. Na burzi kotira oko 70% ukupnog broja izdanih dionica (<https://www.adplastik.hr/wp-content/uploads/2023/04/IGI-2022-HR-web.pdf>).

#### Grafički prikaz 10.

*Kretanje cijene dionice ADPL*



Izvor: AD Plastik, dostupno na: <https://www.adplastik.hr/investitori/dionica>

Grafički prikaz 8. prikazuje kretanje vrijednosti ADPL dionice u razdoblju od 2009. do 2023. godine. U usporedbi s prethodnim grafikonom (grafički prikaz 7.) možemo vidjeti kako kretanje cijene dionice ovisi o ostvarenim poslovnim rezultatima. Primjerice znatno niža neto dobit u 2014. godini, rezultirala je smanjenjem cijene dionice početkom 2015. godine. Isto tako, konstantan rast dobiti rezultirao je i rastom cijene dionice kroz godine.

Nagli pad cijene dionice dogodio se početkom 2020. godine kao posljedica COVID-19 krize, kada je cijena s 26,48€, u roku od mjesec dana pala na 13,94€. Ubrzo dolazi do povećanja cijene dionice, koja se u sljedeće dvije godine kretala u rasponu od 21€ do 25,50€.

Do ponovnog naglog pada cijene dolazi u veljači 2022. godine, a poremećaje na tržištu uzrokovala je ruska invazija na Ukrajinu, recesijska očekivanja te visoke stope inflacije. Isto tako rast kamatnih stopa utjecao je na preusmjeravanja kapitala investitora u sigurnije oblike ulaganja i štednje. S obzirom da poslovanje AD Plastik direktno povezano s ruskim tržištem, niska cijena dionica zadržala se sve do početka 2023. godine, kada je vidljivo ponovno povećanje cijene dionice unatoč ostvarenom gubitku.

Iz navedenog se može zaključiti kako odluke o novim poslovnim pothvatima (širenju poslovanja na međunarodna tržišta), koje dovode do boljih poslovnih rezultata pridonose i rastu cijene dionice, odnosno donose veću zaradu investitorima. S druge strane, problemi na stranim tržištima na kojima Grupa posluje, neposredno imaju utjecaj na cijenu dionice, odnosno uzrokuju pad cijene dionice.

O ostvarenim poslovnim rezultatima ovisi i isplata dividende dioničarima. Prema Statutu Grupe, dividenda se isplaćuje nakon podmirenja zakonskih i statutarnih obveza, dok iznos namijenjen za dividende mora iznositi minimalno pedeset posto preostalog iznosa. Također, prije isplate dividendi nužno je osigurati uspješno redovno poslovanje i kontinuiran razvoj poduzeća.

#### **Grafički prikaz 11.**

##### *Isplaćena dividenda*



Izvor: izrada autora prema objavljenim financijskim izvještajima, dostupno na: [https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRADPLRA0006&tab=stock\\_news](https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRADPLRA0006&tab=stock_news)

Iz Grafičkog prikaza 9. vidljivo je koliki je iznos dividende Grupa isplaćivala dioničarima od 2014. do 2022. godine. S obzirom da dividenda ovisi o ostvarenoj dobiti vidljivo je kako je u razdoblju od 2016.

do 2019. godine, kada je Grupa ostvarivala visoku dobiti, isplaćena dividenda iznosila redom 12 kuna, 8,50 kuna, 10 kuna te 12,50 kuna.

Do smanjenja dividende dolazi u 2020. godini kada je dividenda iznosila 8 kuna po dionici, što je za 4,50 kuna manje u odnosu na prethodnu godinu. Smanjenje dividende posljedica je smanjenja neto dobiti.

U posljednje dvije godine, Grupa zbog smanjenje dobiti u 2021. te gubitka u 2022. godini nije isplatila dividendu dioničarima, odnosno prema podacima Zagrebačke burze, zadnja dividenda isplaćena je 27. srpnja 2021. godine.

Naposljetku, poslovi na međunarodnom tržištu kao i nestabilnosti na međunarodnim tržištima utječu i na visinu dividende, odnosno na zaradu koja pripada dioničarima AD Plastik Grupe.

## 5. ZAKLJUČAK

Primarni cilj ovoga rada bio je upoznati se s metodama koja poduzeća mogu koristiti kako bi svoje poslovanje proširili na međunarodna tržišta. U empirijskom dijelu rada, na studiji slučaja poduzeća AD Plastik analiziran je proces širenja i odabrane metode kojima se poduzeće širilo u druge države, te je su analizirani neki poslovni pokazatelji kako bi se povezala navedena širenja poslovanja i njihov utjecaj na poslovanje.

Međunarodno poslovanje podrazumijeva poslovanje izvan granica nacionalnog tržišta, a može se javiti kao međunarodna trgovina ili strane investicije. Međunarodnim poslovanjem smatra se distribucija vlasništva nad određenim dobrom od jednog vlasnika prema drugome. Preduvjet za ovakav način poslovanja jest postojanje minimalno dva poduzeća, koji posluju u različitim zemljama. Kada se poduzeća odluče na internacionalizaciju poslovanja, ona više nisu ograničena na obavljanje djelatnosti i prodaju samo na domaćem tržištu, već svoje poslovanje usmjeravaju prema dvije ili više stranih zemalja. U tom slučaju, poduzeća svoje poslovanje obavljaju na međunarodnom tržištu. Veličina međunarodnog tržišta može biti određena geografski (regionalno, multinacionalno, svjetsko ili globalno tržište) ili prema vrsti proizvoda (proizvodi za opću potrošnju i proizvodi za lokalnu potrošnju).

Poslovanje na međunarodnom tržištu nosi i veći broj rizika, odnosno mogućnosti nastanka neželjenih događaja koji rezultiraju štetama. U posljednjih nekoliko godina, uslijed povećanja nacionalnih sukoba, terorizma, političkih režima ili i prirodnih nepogoda poslovne aktivnosti poduzeća izložene su većem riziku. To je rezultiralo smanjenom alokacijom kapitala, zbog manjih zarada, ograničenja u obavljanju poslovanja te nedovoljnih poticaja za razvoj. Osnovni rizici kojima su poduzeća izložena na međunarodnom tržištu su međukulturalni rizik, rizik zemlje, valutni rizik te komercijalni rizik.

Prije odabira strategije izlaska na međunarodna tržišta poduzeća moraju analizirati svoju spremnost za širenje poslovanja, istražiti potražnju na stranim tržištima, pronaći ciljano tržište, odrediti tržišni potencijal industrije, odabrati stranog poslovnog partnera te definirati prodajni potencijal. Nakon što poduzeća donesu odluku o širenju poslovanja, na raspolaganju imaju šest metoda: izvoz, licenciranje, franchising, leasing, izravna strana ulaganja te zajedničko ulaganje.

Metode koje poduzeća koriste kako bi proširila svoje poslovanje na međunarodna tržišta razlikuju se po stupnju rizika, kapitalnim ulaganjima te visini očekivanog, odnosno ostvarenog povrata. Izvoz se smatra najmanje rizičnom metodom, zatim licenca, leasing, franšizing, zajednički poduhvat, preuzimanje postojećeg poduzeća te na posljetku osnivanje vlastite podružnice. S druge strane, metode poput osnivanja vlastitih podružnica, preuzimanja postojećih poduzeća i zajedničkog poduhvata zahtijevaju veće investicije od ostalih metoda, ali od istih se očekuje i mogućnost većeg povrata.

AD Plastik Grupa vodeća je kompanija u Istočnoj Europi za proizvodnju komponenti za interijer i eksterijer automobila. Svoje poslovanje obavlja na osam proizvodnih lokacija, koje se nalaze u pet država. Metode širenja poslovanja koje Grupa koristi jesu izvoz, akvizicija, direktno strano ulaganje te zajedničko ulaganje. Izvoz se obavlja u 24 države u Europi, Aziji, Sjevernoj i Južnoj Americi i Africi. Grupa je do sada preuzela dva poduzeća: u 2011. godini tvrtku M – Prointex d.o.o. iz Srbije te 2018. godine kompaniju Tisza Automotive iz Mađarske. Također, do sada su sklopljena tri joint venture ugovora, s portugalskom kompanijom Simoldes Plasticos za proizvodni pogon u Rumunjskoj, ruskom tvrtkom ZAO CK MFPG Aerokozmička oprema i francuskom tvrtkom Faurecia Automotive Holding za proizvodni pogon u Lugi, u Rusiji, kojega je Grupa napustila u 2016. godini. Naposljetku, Grupa je poduzela dva izravna strana ulaganja, otvaranjem proizvodnih pogona u Rusiji, u gradovima Vintai i Kaluga.

Utjecaj odluka o širenju poslovanja promatran je kroz ostvarene poslovne rezultate, odnosno kretanje prihoda i neto dobiti. Iz financijskih izvješća poduzeća, vidljivo je kako su sve odluke o novim proizvodnim pogonima u kratkom roku utjecale na ostvarenje boljih poslovnih rezultata. S druge strane, poslovanje na međunarodnim tržištima nosi brojne izazove i rizike. Na rezultate poslovanja poduzeća AD Plastik negativno su utjecala kretanja stranih valuta, posebice devalvacija ruske rublje. Nadalje, prestanak poslovanje, odnosno zatvaranje pogona u vrijeme krize COVID-19 rezultirali su značajnim smanjenjem prihoda i poslovnog rezultata te naposljetku doveli do poremećaja su opskrbnim lancima, odnosno nedostatak mikročipova i poluvodiča koji su neophodni u proizvodnji. U konačnici, zbog geopolitičkog sukoba Rusije i Ukrajine tijekom 2022. godine poslovne aktivnosti su gotovo u potpunosti usmjerene na europsko tržište, nastavljene su problemi u opskrbi poluvodičima, a stope inflacije kao i cijene energenata, materijala znato su porasle. Kao posljedica svih događaja, na ruskom tržištu posluje samo jedan proizvodni pogon, dok je drugi zbog trenutno situacije zatvoren.

S obzirom da je oko 70% dionica Grupe raspoloživo za trgovanje na burzi, odluke o širenju poslovanja koje utječu na ostvarene poslovne rezultate, utječu u konačnici i na cijenu dionice na Zagrebačkoj burzi. Naposljetku, zarada dioničara – dividenda, koja također ovisi o neto dobiti Grupe, pod utjecajem je posljedica širenja poslovanja, kako pozitivnih tako i negativnih.

## 6. LITERATURA

AD Plastik d.d., dostupno na: <https://www.adplastik.hr/> [preuzeto: 14.02.2024.]

AD Plastik d.d., Godišnji izvještaji od 2009. – 2022. godine, dostupno na:

<https://www.adplastik.hr/investitori/izvjestaji> [preuzeto: 20.03.2024.]

AmericanBestFranchises.com, dostupno na: <https://americasbestfranchises.com/blog/the-biggest-franchises-in-the-world-in-2023/> [preuzeto: 16.06.2023.]

Autocar.co.uk, dostupno na: <https://www.autocar.co.uk/car-news/industry/daimler-renault-deal-confirmed> [preuzeto: 14.02.2024.]

Bloomberg Adria, dostupno na: <https://hr.bloombergadria.com/komentar/vijesti/53299/ad-plastik-se-polako-oporavlja-u-2023-znacajno-smanjio-gubitak/news> [preuzeto: 14.03.2024.]

Cavusgil, S. T., Deligonul, S., Ghauri, Pervez N., Bamiatzi, V., Park, B. II & Mellahi, K. (2020). *Risk in international business and its mitigation*. University of Sussex. Journal contribution.

Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. (2013). *International Business: The New Realities, 3rd Ed. (MyIBLab Series)*. Pearson Prentice Hall.

CorporateFinanceInstitute.com, dostupno na: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/greenfield-investment/> [preuzeto: 18.06.2023.]

Ćurak, M. (2022). Upravljanje rizicima, materijali za učenje za ak. god. 2022./2023.

Economy-pedia.hr, dostupno na: <https://hr.economy-pedia.com/11038909-ebitda> [preuzeto: 14.02.2024.]

FranchiseFame.com, dostupno na: <https://franchisefame.com/> [preuzeto: 14.03.2024.]

Grath, A. (2004). *Företagets utlandsaffärer – Riskhantering, Betalning, Valuta och Finansiering*. Eight edition. Stockholm. Industrilitteratur Ab.

Hrvatska banka za obnovu i razvitak, dostupno na: <https://www.hbor.hr/fondovi-rizicnog-kapitala/622> [preuzeto: 14.03.2024.]

International Business Expansion | Reasons, Overview & Strategies Related Study Materials, dostupno na: <https://study.com/learn/lesson/international-business-expansion.html> [preuzeto: 25.05.2023.]

- International Business University, dostupno na: <https://ibu.ca/the-motivations-behind-engaging-in-international-business-an-exploration/> [preuzeto: 15.02.2024]
- Investopedia.com, dostupno na: <https://www.investopedia.com/investing/roa-and-roe-give-clear-picture-corporate-health/> [preuzeto: 14.02.2024.]
- ISO.org, dostupno na: <https://www.iso.org/standard/52844.html> [preuzeto 05.06.2023.]
- Lazibat, T. , Kolaković M. (2004). *Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije*. Sinergija.
- Licensing Executives Society (U.S.A. and Canada), Inc. The Basics of LICENSING, dostupno na: <https://cdn.ymaws.com/members.lesusacanada.org/resource/resmgr/Docs/publications/BasicsofLicensing.pdf> [preuzeto: 15.06.2023.]
- Liceseglobal.com, dostupno na: <https://www.licenseglobal.com/rankings-and-lists/top-150-leading-licensors> [preuzeto: 16.06.2023.]
- Malenica, N. i Dorbić, B. (2014). Internacionalizacija poslovanja poduzeća. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 5 (1), 65-74. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/126990> [preuzeto: 15.02.2024.]
- Matić, B. (2004). *Međunarodno poslovanje*. Sinergija.
- Matić, B. i Čenan, D. (2007). Analiza motiva za međunarodna zajednička ulaganja u Republici Hrvatskoj. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 5 (1), 17-28. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/26120> [preuzeto: 15.06.2023.]
- Miloš Sprčić, D., (2022). Upravljanje rizicima, nastavni materijali, dostupno na: <https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/EPO/finanaliza/ukr-materijali/8.%20Instrumenti%20upravljanja%20rizicima.pdf> [preuzeto: 21.03.2024.]
- Mimax.hr, dostupno na: <https://www.minimax.hr/blog-financijski-ili-operativni-leasing/> [preuzeto: 15.06.2023.]
- Pepur, S. (2023). Međunarodne poslovne financije, nastavni materijali
- Skledar, N. (2006). Metodologičke osnove znanstvenih istraživanja. *Sociologija i prostor*, 44 (172/173 (2/3)), 309-323. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/93830> [preuzeto: 18.06.2023.]
- Sredrarusic.com, dostupno na: <https://serdarusic.com/sto-je-roe-i-koliki-bi-trebao-bit/> [preuzeto: 14.02.2024.]



Statista.com, dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/264623/leading-export-countries-worldwide/> [preuzeto: 18.06.2023.]

TheForage.com, dostupno na: <https://www.theforage.com/blog/skills/acquisition> [preuzeto: 18.06.2023.]

Tuškan, B. (2009). Upravljanje rizicima upotrebom financijskih derivata u RH, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 7, br.1., str. 107-120

Visković, J. (2023). Međunarodne poslovne financije, materijali za učenje za ak. god. 2023./2024.

Vukelić, V. (2022). *Uloga top menadžmenta u procesu internacionalizacije* (Diplomski rad). Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet. Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:823578> [preuzeto: 16.06.2023.]

WorldBank.org, dostupno na: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.CD> [preuzeto: 10.06.2023.]

Zagrebačka burza, dostupno na:

[https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRADPLRA0006&tab=stock\\_news](https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRADPLRA0006&tab=stock_news) [preuzeto: 02.06.2023.]

Zakon o leasingu, NN 135/06 (2006)

## 7. SAŽETAK

U uvjetima globalizacije, međunarodno poslovanje neizostavan je dio ekonomije svake države. Prema tome, poduzeća nisu ograničena svoje poslovanje provoditi samo unutar svoje zemlje, već svoje poslovanje šire na druge države. Temeljni razlog zbog kojega poduzeća šire svoje poslovanje je raspoloživost resursa koji su potrebni za proizvodnju dobara. Prije odluke o širenju poslovanja nužno je istražiti potencijalne rizike, sposobnog poduzeća da zadovolji potrebe stranog tržišta, analizirati potražnju te pronaći adekvatne poslovne partnere. Poduzećima je na raspolaganju nekoliko metoda kojima mogu širiti svoje poslovanje, a odabir metode ovisni o mogućnostima i preferencijama svakoga poduzeća. Metode kojima poduzeća mogu širiti svoje poslovanje na međunarodna tržišta jesu: izvoz, licenciranje, leasing, franchising, izravna strana ulaganja te zajednička ulaganja. Svaka od ovih metoda nosi različitu razinu rizika, kontrole poslovanja, dostupnosti resursa i fleksibilnosti. AD Plastik Grupa svoje poslovanje na međunarodnim tržištima širi kroz izvoz, akvizicije, izravna strana ulaganja te zajedničke poduhvate. Analizom financijskih izvještaja utvrđeno je kako je svako širenje poslovanja pridonijelo ostvarivanju boljih poslovnih rezultata.

Ključne riječi: međunarodno poslovanje, metode širenja, AD Plastik Grupa

## **8. SUMMARY**

In the conditions of globalization, international business is an indispensable part of the economy of every country. Therefore, companies are not limited to conduct their business only within their own country but expand their business to other countries. The fundamental reason why companies expand their operations is the availability of resources that are needed to produce goods. Before deciding on business expansion, it is necessary to investigate potential risks, the ability of the company to meet the needs of the foreign market, analyse the demand and find adequate business partners. Companies have at their disposal several methods by which they can expand their business, and the choice of method depends on the possibilities and preferences of each company. The methods by which companies can expand their operations on international markets are export, licensing, leasing, franchising, direct foreign investment and joint investments. Each of these methods carries a different level of risk, business control, resource availability and flexibility. AD Plastik Grupa expands its operations on international markets through exports, acquisitions, direct foreign investments and joint ventures. The analysis of financial statements has determined that every expansion of the business contributed to the achievement of better business results.

Keywords: international business, methods of expansion, AD Plastik Grupa

## 9. POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA

<b>Grafički prikaz 1.</b> Robna razmjena Hrvatske s inozemstvom 2016.-2022.	13
<b>Grafički prikaz 2.</b> Kronološki prikaz širenja poslovanja AD Plastik	23
<b>Grafički prikaz 3.</b> Lokacije poslovanja	27
<b>Grafički prikaz 4.</b> Vlasnička struktura	28
<b>Grafički prikaz 5.</b> Zemlje u koje AD Plastik izvozi	29
<b>Grafički prikaz 6.</b> Lokacije proizvodnih pogona u Rusiji u 2012. godini	34
<b>Grafički prikaz 7.</b> Ostvareni prihodi 2009. – 2022.	35
<b>Grafički prikaz 8.</b> Ostvarena EBITDA 2009. – 2022.	38
<b>Grafički prikaz 9.</b> Ostvarena neto dobit 2009. – 2022.	39
<b>Grafički prikaz 10.</b> Kretanje cijene dionice ADPL	44
<b>Grafički prikaz 11.</b> Isplaćena dividenda	45

## 10. POPIS TABLICA

<b>Tablica 1.</b> Kategorije ROE i ROA od 2009. – 2022.	43
---	----