

Sveučilište u Splitu

**FAKULTET
GRAĐEVINARSTVA,
ARHITEKTURE I GEODEZIJE**



MANAGEMENT U GRAĐEVINARSTVU

4. GRAĐEVINSKI RADOVI U INOZEMSTVU

Struktura izlaganja:

- 1. Uvod**
- 2. Vlasničke prednosti**
 - 2.1. Faktori specifični za tvrtku**
 - 2.2. Faktori specifični za zemlju**
- 3. Zatvaranje prednosti u okviru tvrtke**
- 4. Prednosti lokacije**
- 5. Osoblje za rad u inozemstvu**
- 6. Zaključak**
- 7. Literatura**
- 8. Pitanja i odgovori za ponavljanje naučenog**

1. Uvod

- Internacionalno građenje u teorijskim radovima razmatra se uglavnom kao dio međunarodne proizvodne ekonomije.
- Koristi se teorija direktnih stranih investicija FDI (Foreign direct investment). Teorijski prilaz omogućava detaljnu ekonomsku analizu tvrtke i uključivanje utjecaja zemlje iz koje tvrtka dolazi i zemlje u kojoj je poduzeće.
- Treba razlikovati portfolio investment od FDI. FDI se bavi problematikom izgradnje proizvodnje bez kapaciteta van nacionalnih granica zemlje investitora u cilju preuzimanja internacionalne proizvodnje.
- Za preuzimanje internacionalne proizvodnje u stranoj zemlji za tvrtku su, po Dunningu, važna tri faktora:
 - vlasničke prednosti
 - zatvaranje prednosti u vlastite okvire
 - prednosti lokacije

2. Vlasničke prednosti

- **Po Dunningu:** Tvrta treba imati konkurentske ili vlasničke prednosti u odnosu na tvrtke zemlje domaćina, kao i u odnosu na tvrtke drugih zemalja.
- Vlasničke prednosti mogu potjecati iz:
 - specifični faktori koji se odnose na tvrtku
 - specifični faktori koji se odnose na proizvodnju
 - specifični faktori koji se odnose na zemlju.

Specifični faktori tvrtke su oni koje tvrtka stvara u nastojanju da diferencira svoj proizvod od proizvoda drugih tvrtki u toj proizvodnji.

- **Strategija građevinske firme na natječaju ima dva oblika:**
 - 1) strategija niskih cijena gdje ponuđač konkurira jedino cijenom
 - 2) strategija diferenciranja kada ponuđač teži da diferencira svoj proizvod od proizvoda konkurenata. Diferenciranje se vrši u glavnom preko različitih marketinških sredstava.

2.1.Faktori specifični za tvrtku

- **Teorija ističe tri glavne vlasničke prednosti specifične za tvrtku:**
 - 1) Ime tvrtke. Ime građevinske tvrtke predstavlja njeno iskustvo, reputaciju , specijalna znanja i vještine.
 - 2) Ljudski faktor. Ime tvrtke odražava znanje i vještine radne snage, odnosno cijelog osoblja tvrtke. Pošto ime označava obje činjenice, i reputaciju i specijalnost tvrtke , ljudski faktor, odnosno obučeno i iskusno osoblje je glavna specifična vlasnička prednost tvrtke koja pridonosi uspjehu tvrtke na natječaju.
 - 3) Veličina tvrtke. Veće poduzeće ima više mogućnosti da dođe do finansijskih sredstava pod povoljnim uvjetima i do boljih proizvodnih resursa u odnosu na malo poduzeće.
- Tvrtka koja ima veliku imovinsku osnovu ima prednost u dobivanju poslova jer je to za klijenta dokaz da ona raspolaže potrebnim resursima i da je u stanju da se suoči sa rizicima koji prate građevinske poslove.

2.2. Faktori specifični za zemlju

- **Faktori specifični za zemlju koji, utječu na konkureniju u međunarodnom građenju, svrstavaju se u dvije grupe:**
 - 1) Komparativne prednosti što znači da zemlja proizvodi proizvode i usluge zavisno od njenog obilja kapitala i radne snage. Glavni resurs u internacionalnom građenju je ljudski kapital, što se odražava na položaj i ponašanje građevinara iz pojedinih zemalja na međunarodnom tržištu.
 - 2) Podrška tvrtki od strane svoje zemlje.
- **Državna potpora u ovom obliku ima dva šira oblika:**
 1. eksportni krediti pod povoljnim uvjetima za financiranje inozemnih projekata.
 2. kombinacije izvoznih kredita i direktnе pomoći, što se svodi na odgovarajuće sniženje kamatnih stopa.

3. Zatvaranje prednosti u okviru tvrtke

- Vlasničke prednosti kao što su informacije, tehnička znanja, poznata imena, managmentske vještine i slično mogu se prodavati ili iznajmljivati tvrtkama na drugim nacionalnim tržištima. Po Dunningu treba se pridržavat pravila: Vlasničke prednosti su više za korištenje interno u poduzeću nego za širenje putem njihove prodaje ili davanja licence drugim tvrtkama.
- Ako je tržište savršeno, vlasnik može dobiti punu naknadu putem prodaje ili davanjem licence na eksternom tržištu. Vlasnik će dobiti naknadu bez snošenja dodatnih troškova i rizika direktnog ulaska u strano tržište. Ako se preferira interna organizacija, tj.ako se preferira korištenje vlasničkih prednosti unutar tvrtke i za poslove van granica zemlje, to znači da vlasnik imovine osjeća da se suočava sa neprihvatljivim rizikom kod prodaje ili davanja licence za tu imovinu na stranom tržištu.

- **Različite interne i eksterne opcije korištenja vlasničkih prednosti građevinske tvrtke teorija dijeli na tri načina servisiranja stranog tržišta:**
 - 1) Izvoz. U građevinarstvu podrazumijeva transportiranje proizvodne baze do finalnog objekta, na gradilište, i ostajanje tamo dok se taj objekt ne završi. Zatim se baza seli na drugo gradilište.
 - 2) Licence. Ono služi kao instrument za dobivanje poslova putem natječaja.
 - 3) Direktne strane investicije- FDI ; podrazumijevaju preuzimanje proizvodnje u stranoj zemlji, što je na određen način slično izvozu. Osoblje tvrtke je smješteno u stranoj zemlji i radi unutar tog tržišta.
- Koristeći teoriju zatvaranja prednosti u vlastite okvire tvrtke može se dokazati da licenca nije povoljna u međunarodnom građenju. Ako kupac licence ne održi osobine proizvoda za koje je dobio licencu, prodavatelju licence može biti trajno narušena reputacija.

- Sa teorijom zatvaranja u okviru tvrtke u literaturi se povezuje nastanak **joint venture** u međunarodnom građenju. Teorija zatvaranja u okviru tvrtke dokazuje da se joint venture prihvatljiva opcija kada tvrtke mogu imati koristi od povezivanja bez ikakvog rizika po njihove vlasničke prednosti.
- **JOINT VENTURE** mora povećavati reputaciju tvrtke, proširiti spektar njenih usluga i povećati financijske resurse , a da pri tome glavne vlasničke prednosti tvrtke ne budu ugrožene.
- Kada građevinska tvrtka posjeduje specijalna znanja i vještine joint venture može dovesti do prenošenja tih znanja na manje specijalizirane partnere, tako da poslije završetka objekta na kojem su zajednički radili može postati konkurenca.
- Joint venture treba prihvatiti samo ako se specijalna znanja i vještine mogu sačuvati kao njene relativno trajne vlasničke prednosti.

4. Prednosti lokacije

- Ako tvrtka odluči svoje prednosti zatvoriti u vlastite okvire, onda izravne strane FDI treba upotrebljavati samo ako je zadovoljen treći uvjet po Dunningovom modelu: Za tvrtku je korisnije da preuzima proizvodnju van granica svoje zemlje, koristeći „zatvorene“, vlasničke prednosti, nego da servisira strana tržišta domaćom proizvodnjom i izvozom.
- Tvrtka ako nema koristi od vlasničkih prednosti i karakteristika specifične lokacije, onda za tvrtku nema razloga da ulazi na strano tržište kao proizvođač. Na odluku gdje treba proizvoditi utječe mnogo faktora kao što su: raspoloživost prirodnih resursa, političko, pravno i socijalno okruženje. Tvrtka će izabrati lokacije u onim zemljama koje nude najpovoljniju kombinaciju prednosti lokacije i vlasničkih prednosti.
- Tržišna potražnja je neophodan, ali ne i dovoljan uvjet za izbor lokacije. Tržište za građevinsku tvrtku determinira interakcija faktora svoje zemlje i zemlje domaćina.

5.Osoblje za rad u inozemstvu

- Građevinska tvrtka za uspješan rad u inozemstvu treba imati sposobne managere koji su u stanju donositi odluke i vući poslovne poteze bez oklijevanja i nepotrebnog traženja savjeta i pomoći glavne uprave u zemlji. Manager mora biti: sposoban i voljan da obučava podčinjene i da ih optimalno angažira, da dobro komunicira sa svojom vezom u glavnoj upravi, da zna kada mu je potrebna pomoć i da je pravovremeno potraži.
- Manager također treba da zna kako se u dotičnoj zemlji radi, treba da poznaje zakonske okvire, treba da poznaje ukupno okruženje.
- Građevinska tvrtka treba da kombinira specifičnu imovinu, znanje i iskustvo svojih ljudi, sa lokalno specifičnim faktorima u stranoj zemlji. Manager je glavni izvor specifične imovine tvrtke. Značajna imovina građevinske tvrtke, zasnovana na znanju i iskustvu, je sposobnost njenog managera da koordinira rad i upravlja aktivnostima na realizaciji građevinskih projekata.

6. Zaključak

- Internacionalno građenje u teorijskim radovima razmatra se uglavnom kao dio međunarodne proizvodne ekonomije. Koristi se teorija direktnih stranih investicija FDI (Foreign direct investment). Treba razlikovati portfolio investment od FDI. FDI se bavi problematikom izgradnje proizvodnje bez kapaciteta van nacionalnih granica zemlje investitora u cilju preuzimanja internacionalne proizvodnje.
- Za preuzimanje internacionalne proizvodnje u stranoj zemlji za tvrtku su, po Dunningu, važna tri faktora:
 - vlasničke prednosti
 - zatvaranje prednosti u vlastite okvire
 - prednosti lokacije
- Vlasniče prednosti mogu potjecati iz:
 - specifični faktori koji se odnose na tvrtku
 - specifični faktori koji se odnose na proizvodnju
 - specifični faktori koji se odnose na zemlju.

- **Strategija građevinske firme na natječaju ima dva oblika:**
 - 1) strategija niskih cijena gdje ponuđač konkurira jedino cijenom
 - 2) strategija diferenciranja kada ponuđač teži da diferencira svoj proizvod od proizvoda konkurenata.
- **Teorija ističe tri glavne vlasničke prednosti specifične za tvrtku:**
 - 1) Ime tvrtke
 - 2) Ljudski faktor
 - 3) Veličina tvrtke
- **Faktori specifični za zemlju koji utječu na konkurenciju u međunarodnom građenju, svrstavaju se u dvije grupe:**
 - 1) Komparativne prednosti što znači da zemlja proizvodi proizvode i usluge zavisno od njenog obilja kapitala i radne snage
 - 2) Podrška tvrtki od strane svoje zemlje.
- **Državna potpora u ovom obliku ima dva šira oblika:**
 1. eksportni krediti pod povoljnim uvjetima za financiranje inozemnih projekata.
 2. kombinacije izvoznih kredita i direktnе pomoći, što se svodi na odgovarajuće sniženje kamatnih stopa.

- Vlasničke prednosti kao što su informacije, tehnička znanja, poznata imena, managmentske vještine i slično mogu se prodavati ili iznajmljivati tvrtkama na drugim nacionalnim tržištima.
- **Različite interne i eksterne opcije korištenja vlasničkih prednosti građevinske tvrtke teorija dijeli na tri načina servisiranja stranog tržišta:**
 - 1) Izvoz. U građevinarstvu podrazumijeva transportiranje proizvodne baze do finalnog objekta, na gradilište, i ostajanje tamo dok se taj objekt ne završi. Zatim se baza seli na drugo gradilište.
 - 2) Licence. Ono služi kao instrument za dobivanje poslova putem natječaja.
 - 3) Direktne strane investicije- FDI ; podrazumijevaju preuzimanje proizvodnje u stranoj zemlji, što je na određen način slično izvozu. Osoblje tvrtke je smješteno u stranoj zemlji i radi unutar tog tržišta.
- Sa teorijom zatvaranja u okviru tvrtke u literaturi se povezuje nastanak **joint venture** u međunarodnom građenju. Teorija zatvaranja u okviru tvrtke dokazuje da se joint venture prihvatljiva opcija kada tvrtke mogu imati koristi od povezivanja bez ikakvog rizika po njihove vlasničke prednosti.

- Joint venture treba povećati reputaciju tvrtke, proširiti spektar njenih usluga i povećati financijske resurse , a da pri tome glavne vlasničke prednosti tvrtke ne budu ugrožene.
- Tržišna potražnja je neophodan, ali ne i dovoljan uvjet za izbor lokacije. Tržište za građevinsku tvrtku determinira interakcija faktora svoje zemlje i zemlje domaćina.
- Građevinska tvrtka za uspješan rad u inozemstvu treba imati sposobne managere koji su u stanju donositi odluke i vući poslovne poteze bez oklijevanja i nepotrebnog traženja savjeta i pomoći glavne uprave u zemlji. Manager mora biti: sposoban i voljan da obučava podčinjene i da ih optimalno angažira, da dobro komunicira sa svojom vezom u glavnoj upravi, da zna kada mu je potrebna pomoć i da je pravovremeno potraži.

7. Literatura

- Menadžment u savremenom građevinarstvu –
Prof. dr. Vladimir Novaković

8. Pitanja i odgovori za ponavljanje naučenog

1. Za preuzimanje internacionalne proizvodnje u stranoj zemlji za tvrtku su, po Dunningu, važna koja tri faktora?
 - 1.vlasničke prednosti
 2. zatvaranje prednosti u vlastite okvire
 3. prednosti lokacije
2. Koje su tri glavne vlasničke prednosti specifične za tvrtku:
 - 1) Ime tvrtke
 - 2) Ljudski faktor
 - 3) Veličina tvrtke
3. Koji su faktori specifični za zemlju koji, utječu na konkureniju u međunarodnom građenju?
 - 1) Komparativne prednosti što znači da zemlja proizvodi proizvode i usluge zavisno od njenog obilja kapitala i radne snage
 - 2) Podrška tvrtki od strane svoje zemlje.

4. Koja su tri načina servisiranja stranog tržišta?

- 1) Izvoz
- 2) Licence
- 3) Direktne strane investicije- FDI

5. Tko je najzaslužnija osoba za uspješan rad građevinske tvrtke u inozemstvu?

Manager mora biti: sposoban i voljan da obučava podčinjene i da ih optimalno angažira, da dobro komunicira sa svojom vezom u glavnoj upravi, da zna kada mu je potrebna pomoć i da je pravovremeno potraži.

Sveučilište u Splitu

**FAKULTET
GRAĐEVINARSTVA,
ARHITEKTURE I GEODEZIJE**



Hvala na pažnji !