

# ANALIZA GREENFIELD I BROWNFIELD ULAGANJA

---

**Divjak, Ivana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:950457>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-04-01**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Marketing

Ivana Divjak

**ANALIZA GREENFIELD I BROWNFIELD ULAGANJA**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij Marketing

Ivana Divjak

## **ANALIZA GREENFIELD I BROWNFIELD ULAGANJA**

Diplomski rad

**Kolegij: Strategije ulaska na inozemno tržište**

JMBAG: 0010235693

e-mail: [divjak@efos.hr](mailto:divjak@efos.hr)

Mentor: prof. dr. sc. Helena Štimac

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Graduate Study Marketing

Ivana Divjak

**ANALYSIS OF GREENFIELD AND BROWNFIELD  
INVESTMENTS**

Graduate paper

Osijek, 2023

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice: Ivana Divjak**

**JMBAG: 0010235693**

**OIB: 96108280566**

**e-mail za kontakt: divjak.ivana@gmail.com**

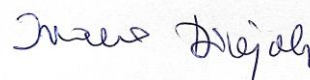
**Naziv studija: Sveučilišni diplomski studij - Marketing**

**Naslov rada: Analiza greenfield i brownfield ulaganja**

**Mentor/mentorica rada: prof. dr. sc. Helena Štimac**

U Osijeku, rujan 2023. godine

Potpis



## **Analiza greenfield i brownfield ulaganja**

### **SAŽETAK**

Inozemna izravna ulaganja dio su međunarodnog tržišta i predstavljaju najkompleksniji i najsloženiji način ulaska na inozemno tržište. Ova ulaganja zemlji primateljici donose brojne koristi poput ekonomskog rasta, transfera novih tehnologija i know-how-a, utječu na rast zaposlenosti i investicija. U praksi inozemna izravna ulaganja mogu se pojaviti u obliku greenfield ulaganja koja se odnose na potpuno nova ulaganja koja se pokreću u inozemstvu. Za ovaj oblik ulaganja različiti autori su suglasni kako ulagač ima potpunu kontrolu, ona nose veliki povrat, a vlasti raznih zemalja nude određene vrste poticaja ili poreznih rasterećenja. S druge strane greenfield ulaganja su iznimno složena i rizična za realizaciju te traže angažman velikih financijskih sredstava. Osim za greenfield ulaganja neki se ulagači odlučuju za drugi oblik ulaganja, odnosno brownfield ulaganja koja se u najvećoj mjeri realiziraju kupovinom poduzeća u inozemstvu. Kada pokreću brownfield ulaganje, ulagači obično žele brzo ući na pojedino tržište i iskoristiti određene benefite kao pristup lokalnoj imovini, postrojenju, distribucijskoj mreži ili imovini u obliku branda. I ovaj oblik ulaganja nosi rizike kao što su skupoća, visok rizik, te potreba za integracijom različitih nacionalnih/korporacijskih kultura. Greenfield ulaganje pojašnjeno je na započetom ulaganju u novi proizvodni centar izvrsnosti u Osijeku američkog poduzeća JABIL koje je jedan od najvećih svjetskih dobavljača proizvodnih rješenja. Kao brownfield ulaganje uzet je primjer najvećeg svjetskog ulagača Amazon i njegove kupovine izraelskog poduzeća CloudEndure u cilju preuzimanja razvijenog proizvoda čime je zadržao vodeću poziciju među izravnim konkurentima na svjetskom tržištu.

**Ključne riječi:** inozemna izravna ulaganja, greenfield ulaganja, brownfield ulaganja

## **Analysis of greenfield and brownfield investments**

### **ABSTRACT**

Foreign direct investments are a part of the international market and represent the most complex and intricate ways of entering foreign markets. These investments bring numerous benefits to the recipient country, such as economic growth, transfer of new technologies and know-how, influencing employment and investments. In practice, foreign direct investments can take the form of greenfield investments, referring to entirely new investments initiated abroad. For this type of investment, various authors agree that the investor has complete control, they offer significant returns, and authorities of different countries provide certain types of incentives or tax relief. On the other hand, greenfield investments are extremely complex and risky to execute, requiring significant financial engagement. Apart from greenfield investments, some investors opt for another form of investment, namely brownfield investments, which are largely realized through the acquisition of companies abroad. When initiating brownfield investments, investors typically aim to swiftly enter a specific market and leverage benefits like access to local property, facilities, distribution networks, or brand assets. This form of investment also carries risks such as costliness, high risk, and the need for integrating different national/corporate cultures. Greenfield investment is exemplified by the establishment of a new production center of excellence in Osijek by the American company JABIL, one of the world's largest suppliers of manufacturing solutions. As a brownfield investment example, we consider the case of the world's largest investor, Amazon, and its acquisition of the Israeli company CloudEndure, aiming to take over a developed product and maintain a leading position among direct competitors in the global market.

**Keywords:** foreign direct investments, greenfield investments, brownfield investments

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada .....</b>	<b>2</b>
2.1. Predmet i cilj rada.....	2
2.2. Metode rada .....	3
2.3. Struktura rada.....	3
<b>3. Inozemna izravna ulaganja.....</b>	<b>5</b>
3.1. Prednosti i nedostaci za zemlju u koju se ulaže.....	9
3.2. Vrste inozemnih izravnih ulaganja.....	14
<b>4. Greenfield i brownfield ulaganja.....</b>	<b>17</b>
4.1. Greenfield ulaganja i njegove karakteristike .....	17
4.1.1. Prednosti i nedostaci greenfield ulaganja .....	19
4.2. Brownfield ulaganja i njegove karakteristike .....	22
4.2.1. Prednosti i nedostaci brownfield ulaganja.....	24
4.3. Greenfield i brownfield ulaganja u svijetu i Hrvatskoj .....	27
<b>5. Greenfield i brownfield ulaganja na primjerima iz prakse.....</b>	<b>35</b>
5.1. Greenfield ulaganje - JABIL INC. novi proizvodni centar izvrsnosti u Osijeku...	36
5.2. Brownfield ulaganje – Amazon.com, Inc. kupovina CloudEndure.....	41
<b>6. RASPRAVA.....</b>	<b>44</b>
<b>7. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>47</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>49</b>
<b>Popis tablica.....</b>	<b>54</b>
<b>Popis grafikona.....</b>	<b>55</b>



## 1. Uvod

Inozemna izravna ulaganja u obliku greenfield i brownfield ulaganja zbog svoje važnosti za gospodarstva zemalja primateljica pokazale su se kao iznimno interesantna tema za istraživanje, a pozornost su im posvetili brojni znanstvenici i ekonomisti u svojim radovima dok su mnoga multinacionalna poduzeća ove oblike ulaganja koristila za prodor na nova inozemna tržišta.

U ekonomijama širom svijeta, bilo da se radi o najrazvijenijim ekonomijama poput država članica Europske unije, Sjedinjenih Američkih Država, ili pak o rastućim tržištima poput Kine, svi su svjesni pozitivnih efekata koje sa sobom nose inozemna izravna ulaganja, te gotovo sve države otvorenih ekonomija nastoje stvoriti povoljni ekonomski, politički i pravni okvir za privlačenje ovih oblika ulaganja.

Recentno, na rast i dalju realizaciju greenfield i brownfield ulaganja značajno su utjecale krize u zadnje tri godine koje su započele epidemijom COVID-19 u 2020. godini koja je zaustavila normalno funkcioniranje gospodarstava u gotovo cijelom svijetu i natjerala ih na resetiranje i preustrojavanje. Krize su se nastavile započinjanjem rata u Ukrajini početkom 2022. godine, a koji je prije svega utjecao na gospodarstvo Europske unije i izazvao energetske krize te zadao značajan udarac industrijama u Europi, ali se ipak u većoj mjeri prelio i na ostatak svijeta. Sve ove krize svoj su utjecaj imale i na uobičajeno globalno poslovanje, pa i na intenzitet ulaganja, te na greenfield i brownfield ulaganja za koja se može reći da predstavljaju važan dio međunarodnog poslovanja i samu esenciju pojma globalnog poslovanja.

Okosnica ovog diplomskog rada je definirati što su greenfield i brownfield ulaganja i o kakvom se obliku ulaganja radi, te koje su njihove karakteristike kao i prednosti i nedostaci. Riječi će biti i o trendovima kretanja greenfield i brownfield ulaganja u svijetu, Europskoj uniji i Hrvatskoj. U radu će se poseban osvrt dati na utjecaj inozemnih izravnih ulaganja, odnosno greenfield i brownfield ulaganja na zemlju primateljicu. Dodatno će se ovi oblici ulaganja pojasniti kroz primjere u praksi, kada multinacionalno poduzeće provodi brownfield ulaganje kako bi učvrstilo svoj položaj na globalnom tržištu, te greenfield ulaganje koje bi po svojoj realizaciji trebalo biti jedno od najvećih ulaganja do sada na području Hrvatske.

## **2. Metodologija rada**

U poglavlju Metodologija rada bit će pojašnjeni predmet i cilj rada, te opisane metode koje su korištene prilikom izrade ovog diplomskog rada. Poglavlje koje se odnosi na metodologiju rada završava iznošenjem strukture ovog rada.

### **2.1. Predmet i cilj rada**

Predmet ovog diplomskog rada je analiza inozemnih izravnih ulaganja, dva pojavna oblika inozemnih izravnih ulaganja koja se odnose na greenfield i brownfield ulaganja, njihovih prednosti i nedostataka, kao i njihovog utjecaja na zemlju primateljicu.

S druge strane, cilj rada je istražiti teoriju te prikupiti dostupne znanstvene i stručne podatke o jednom od ključnih elemenata ovog rada, a to su inozemna izravna ulaganja. Namjera je na temelju prikupljenih podataka i informacija analizirati ovaj oblik ulaganja, pojasniti vrste inozemnih izravnih ulaganja, te kroz prizmu njihovih prednosti i nedostataka kao i utjecaja na zemlju primateljicu, dati osvrt i mišljenje. Poseban naglasak u radu, na kojem se temelji cijela analiza, bit će stavljen na dva oblika inozemnih izravnih ulaganja odnosno greenfield ulaganja i brownfield ulaganja. Pojasnit će se njihova kompleksnost, te važnost za razvoj i rast svjetske i nacionalnih ekonomija.

Također, kako bi se dodatno približila i povezala teorija s praksom, za greenfield i brownfield ulaganja prikazat će se primjeri iz prakse na način da se opišu i pojasne ulaganja multinacionalnih poduzeća u svijetu, te u Hrvatskoj. Objasnit će se efekti greenfield ulaganja za područje Osijeka gdje je ulaganje u tijeku, te što je pridonijelo donošenju odluke o ulaganju od strane ulagača. Kupovina poduzeća od strane najvećeg svjetskog ulagača Amazon, primjer je brownfield ulaganja, a pojasnit će se razlozi za realizaciju ovog ulaganja. Isto tako, dat će se presjek kretanja trendova inozemnih izravnih ulaganja, te greenfield i brownfield ulaganja.

## **2.2. Metode rada**

Za izradu ovog diplomskog rada korištene su metode istraživanja koje se primarno odnose isključivo na istraživanje temeljem prikupljanja raspoloživih sekundarnih izvora podataka. Tako su za potrebe prikupljanja podataka korištene dostupne i prikladne baze podataka na internetu kojima je dozvoljen pristup kao npr. Hrčak, Google Scholar, Nacionalni repozitorij završnih i diplomskih radova, digitalni repozitorij Ekonomskog fakulteta u Osijeku i dr. Korišteni izvori informacija bili su i drugi oblici literature dostupne na internetu u obliku znanstvenih radova, stručnih radova, znanstvenih članaka, zbornika radova, članaka, stručnih istraživanja i e-knjiga. Osim ranije navedenih izvora, za prikupljanje potrebnih podataka u svrhu analize teme koja je predmet ovog rada, korištena je i raspoloživa literatura u knjižnici Ekonomskog fakulteta u Osijeku, te ostali izvori.

Za potrebe pripreme teorijskog i praktičnog dijela ovog diplomskog rada oslanjalo se na opće znanstvene metode i to prije svega na: indukciju (koja predstavlja analizu pojedinačnih činjenica kako bi se došlo do općeg zaključka), dedukciju (obuhvaća izvođenje posebnih i pojedinačnih zaključaka iz općih sudova), a kako bi se sustavno prikazali i objasnili podaci koji se odnose na temu koja je predmet istraživanja. Također, za pripremu rada neizostavno su korištene i metode analize, sinteze, dokazivanja i deskripcije.

## **2.3. Struktura rada**

Struktura ovog diplomskog rada koncipirana je sukladno zadanoj metodologiji. Rad se sastoji od sažetka, šest poglavlja i navođenja literature. Tako rad započinje sažetkom u kojem je dat presjek najvažnijih činjenica koje će se kroz rad nastojati pojasniti i približiti. Prvo poglavlje je uvod u kojem se nastoje opisati i povezati pojmovi koji su obuhvaćeni temom koja se kroz ovaj rad razrađuje, a to su inozemna izravna ulaganja, greenfield i brownfield ulaganja, njihove karakteristike, kao i prednosti i nedostaci. Nadalje, rad se nastavlja poglavljem dva u kojem su pojašnjeni predmet i cilj rada, metode rada, te je prikazana struktura rada. Poglavljem tri započinje analiza teorijske osnove pojmova koji su predmet istraživanja, te se opisuje pojam inozemnih izravnih ulaganja, pojašnjavaju se prednosti ove vrste ulaganja za zemlju primateljicu, te se daje presjek vrsta inozemnih izravnih ulaganja. Temeljne odrednice analize ovog rada, greenfield i

brownfield ulaganja bit će predstavljene u četvrtom poglavlju, te će se dodatno analizirati njihove karakteristike, zatim prednosti i nedostaci. U ovom dijelu podastrijet će se podaci o vrijednostima i volumenu inozemnih izravnih ulaganja, odnosno greenfield i brownfield ulaganja, te njihovo kretanje na svjetskom nivou, na području Europe i Hrvatske. U petom poglavlju prikazat će se primjer greenfield ulaganja u praksi na području Republike Hrvatske, te značajan primjer brownfield ulaganja na globalnom nivou. Kroz prezentaciju primjera koji su realizirani u praksi bit će pojašnjena analizirana teorija iz prethodnih poglavlja. Rad završava šestim poglavljem gdje je dat presjek izložene teorije i praktičnih primjera s osvrtom i mišljenjem o njihovom položaju, utjecaju na gospodarstva širom svijeta, te perspektivu. Pod poglavljem literatura navedeni su abecednim redom autori i njihova djela koja su korištene za potrebe istraživanja i analize pojmova inozemna izravna ulaganja, te greenfield i brownfield ulaganja.

### **3. Inozemna izravna ulaganja**

Inozemna izravna ulaganja predstavljaju jedan od ciljeva analize ovog diplomskog rada i sastavnica su i dio međunarodnog marketinga te pokretač međunarodnog poslovanja. Kao polazna osnova s kojom će se krenuti u sam proces pojašnjavanja najprije će se utvrditi što je to međunarodni marketing i koji su njegovi pojavni oblici. Iako postoje različite definicije predmetnog pojma, izabrane su dvije kako bi se pobliže opisao sam pojam. Međunarodni marketing predstavlja poslovnu aktivnost između rezidenata dviju ili više država kojom se razmjenjuju robe u cilju zadovoljavanja potreba na svjetskom tržištu uz ostvarivanje profita (Baban i Leko, 1997). Druga definicija kaže, pojam međunarodni marketing može se definirati kao koordinirano izvođenje marketinških aktivnosti koje se provode u više od jedne zemlje kako bi se obavila razmjena koja zadovoljava ciljeve koje su postavili pojedinci, organizacije i društvo u cjelini (Previšić i dr., 2012).

Za poslovanje u praksi u okviru međunarodnog marketinga, koriste se različite koncepcije ulazaka na inozemna tržišta, a ovisno o uvjetima i samoj strategiji postoje slučajevi kada se koriste jednostavne, pa sve do onih najsloženijih oblika strategija. Širok raspon varijabli utječe na izbor načina ulaska. Tri glavne dimenzije uključuju resurse koje je poduzeće spremno izdvojiti, količinu rizika (političkog i tržišnog) koje je poduzeće spremno preuzeti i stupanj kontrole koji je poželjan (Kotabe i Helsen, 2017). Tako, postoje jednostavne strategije ulazaka na inozemna tržišta koje obuhvaćaju npr. izvoz i uvoz. Osim jednostavnih, koriste se i složenije strategije, koje se odnose npr. na licencu, kooperaciju i dr. Kao najsloženiji oblik ulaska na inozemna tržišta u poslovnoj praksi pojavljuju se inozemna izravna ulaganja koja predstavljaju jedan od osnovnih pojmova koji će bit predmet analize i pojašnjavanja u ovom diplomskom radu.

Inozemna izravna ulaganja kao oblik ulaska na inozemna tržišta intenzivnije se globalno počinju pojavljivati u 20. stoljeću, nakon drugog svjetskog rata i predmet su izučavanja brojnih ekonomskih stručnjaka i autora. U Hrvatskoj i tranzicijskim zemljama pojavljuju se nakon 90-ih godina kada dolazi do pada komunizma i tranzicije prema otvorenoj ekonomiji (Martišković i dr., 2012). Kako bi se pojasnio pojam inozemnih izravnih ulaganja, koristit će se definicije različitih autora koji ističu da se radi o najsloženijem i veoma rizičnom obliku nastupa na inozemnom tržištu.

Inozemna izravna ulaganja predstavljaju najsloženiju strategiju nastupa koja se provodi kroz osnivanje vlastitih ili zajedničkih poduzeća u inozemstvu. Poduzeće ovu strategiju ne koristi kao inicijalnu, nego tek onda kada upozna odabrano inozemno tržište i stekne određeno iskustvo, u tom lokalnom okruženju, kroz korištenje manje složenih strategija (Previšić i dr., 2012). Grbac (2012) naglašava kako su inozemna izravna ulaganja najrizičniji način ulaska na inozemno tržište. Poduzeća donose odluku o ovom obliku ulaska na inozemno tržište kako bi izbjegla nedostatke zajedničkih ulaganja i drugih oblika nastupa i djelovanja na inozemnim tržištima. Inozemna izravna ulaganja realiziraju se kada poduzeće koje je rezident jedne zemlje preuzme upravljačku kontrolu nad određenim poduzećem u drugoj zemlji, odnosno inozemstvu. Međunarodni monetarni fond definira inozemno izravno ulaganje kao oblik ulaganja kada određeno poduzeće koje je nerezident dođe u posjed 10% ili više vlasničkog udjela poduzeća koje je rezident (Babić i dr., 2001). Isto tako, ne treba inozemno izravno ulaganje poistovjetiti s poduzećem u pretežno stranom vlasništvu, jer ono predstavlja tek jedan od načina na koji se poduzeće financira kada koristi inozemne izvore (Babić i dr., 2001). Gorup (2020) ističe da se inozemno izravno ulaganje može opisati kao formiranje vlastitog poduzeća u inozemstvu kada strategija ulaska na inozemna tržišta obuhvaća prijenos proizvodnje posredstvom ulaganja kapitala. Novo poduzeće kao organizacijska jedinica uspostavlja se ili za proizvodnju ili za plasman proizvoda. Na taj se način nastoje anulirati trgovačke prepreke za djelovanje na inozemnom tržištu u stranoj državi te stvoriti prepreke za ulazak drugih konkurenata na tržište. Ovaj oblik ulaganja zahtijeva najveći angažman svih oblika resursa, osigurava najviši stupanj kontrole, donosi izrazito visoku izloženost rizicima posebno političkim, ali je profitni potencijal najčešće znatno veći u usporedbi s ostalim oblicima ulaska na inozemna tržišta (Gorup, 2020). Dobit koje će poduzeće ostvariti na inozemnom tržištu može se koristiti na različite načine. Tako se može reinvestirati u proizvodne kapacitete, ulagati u razvijanje proizvoda, u proširivanje i osvajanje novih tržišta, razvoj marke proizvoda, promocijske aktivnosti i dr. (Grbac, 2012).

Rugman i Collinson (2006) kažu da inozemna izravna ulaganja predstavljaju vlasništvo i kontrolu strane imovine. U praksi, inozemna izravna ulaganja obično uključuju vlasništvo, cijelo ili djelomično, nad poduzećem u stranoj zemlji, što se zove strana podružnica. Inozemna izravna ulaganja su dionička sredstva uložena u druge zemlje. Razlikuju se od portfeljnih (financijskih)

ulaganja u tome što inozemna izravna ulaganja poduzimaju multinacionalna poduzeća koja vrše kontrolu njihovih inozemnih podružnica.

Teorija inozemnih izravnih ulaganja nastaje objašnjenjem motiva i ponašanja na tržištu – motiva i ponašanja ponuđača (to su inozemna multinacionalna poduzeća i države koje potiču izvoz robe i usluga inozemnim izravnim ulaganjima) te motiva i ponašanja potražitelja (poduzeća nastalih inozemnim izravnim ulaganjem, zemalja primatelja inozemnih izravnih ulaganja i njihovih vlada) – te njihovih očekivanja i mjera ekonomske politike kojima privlače navedena ulaganja, kao i egzogenih faktora koji utječu na tokove dugoročnih ulaganja (Babić i dr., 2001). Inozemna izravna ulaganja imaju za cilj stvaranje stalno aktivnog ekonomskog interesa koji sadrži težnju ulagača da kroz kontrolu upravljanja ostvaruje profit na uloženi kapital u bilo kojem obliku (Previšić i dr., 2012). Isti autori navode kako je obilježje inozemnih izravnih ulaganja da strani ulagač svojim ulogom stiče:

- pravo vlasništva
- mogućnost upravljanja
- pravo kontrole poslovanja.

Nadalje, (Previšić i dr. 2012) navode kako u užem smislu glavni elementi koji obilježavaju inozemna izravna ulaganja su:

- Neposredan utjecaj na poslovnu aktivnost poduzeća u inozemstvu
- Poduzetnička djelatnost u inozemstvu
- Sudjelovanje u upravljanju poduzeća u inozemstvu
- Pravo kontrole poslovanja poduzeća u inozemstvu i
- Postojanost udjela i poslovnog interesa.

U Tablici 1 na pregledan su način prikazani uvjeti koji potiču inozemna izravna ulaganja, te koje su prednosti i nedostaci koje donosi ovaj oblik ulaganja na inozemnim tržištima.

Tablica 1. Prednosti i nedostaci inozemnih izravnih ulaganja (prema Grbac, 2012)

Način ulaska na inozemno tržište	Poticajni uvjeti	Prednosti	Nedostaci
Inozemna izravna ulaganja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uvozne barijere</li> <li>• Male kulturološke razlike</li> <li>• Visoki prodajni potencijal</li> <li>• Nizak politički rizik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobro poznavanje lokalnog tržišta</li> <li>• Bolja primjena specijaliziranih vještina</li> <li>• Minimiziranje gubitka vlastitog znanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viši rizik u odnosu na druge načine ulaska</li> <li>• Potrebna veća ulaganja</li> <li>• Mogu se očekivati poteškoće u upravljanju lokalnim resursima</li> </ul>

Ovo poglavlje u kojem je definiran i opisan pojam inozemnih izravnih ulaganja zaključit će se pregledom razloga zbog kojih se donosi odluka o izboru inozemnih izravnih ulaganja kao načinu ulaska na inozemna tržišta. Ti razlozi, ovisno o okolnostima, te vanjskim i unutarnjim faktorima su brojni, a neki od njih bit će istaknuti i pojašnjeni. Inozemna izravna ulaganja omogućuju (Rugman i Collinson, 2006):

- Povećanje prodaje i profita. Neka od najvećih i najpoznatijih multinacionalnih poduzeća svake godine ostvaruju iznimno visoke prihode poslovanjem u inozemstvu.
- Ulazak na brzorastuća tržišta. Neka inozemna tržišta rastu puno brže od drugih, a inozemna izravna ulaganja osiguravaju multinacionalnim poduzećima priliku iskoristiti ove prednosti. Kao dobar primjer može se uzeti Kina gdje je početkom 2000-ih godina gospodarstvo raslo po puno većim stopama u usporedbi s ostatkom svijeta.
- Smanjenje troškova. Razlog zašto se multinacionalna poduzeća odlučuju na poslovanje u inozemstvu može biti i to što je proizvodnja u inozemstvu znatno jeftinija nego proizvodnja kod kuće. Niži su troškovi radne snage, materijala, energije i troškovi transporta.
- Dobro pozicioniranje u određenim ekonomskim zajednicama. Multinacionalna poduzeća koja uđu u neku od ekonomskih zajednica mogu osigurati niz povlastica uključujući pravo na prodaju svojih proizvoda bez opterećenja tržišnim davanjima ili drugim ograničenjima.



- Zaštitu domaćeg tržišta. Razlog za inozemna izravna ulaganja može biti i zaštita domaćeg tržišta. Mnoga multinacionalna poduzeća odlučuju se na ulazak na inozemno tržište kako bi napali potencijalne konkurente i tako ih spriječili u širenju njihovog poslovanja u inozemstvu. Inozemna izravna ulaganja mogu biti razlog zbog kojeg će konkurenti manje vjerojatno ući na inozemno tržište kada su zauzeti obranom svoje pozicije na domaćem tržištu.
- Zaštita inozemnih tržišta. Ponekad će multinacionalna poduzeća koristiti inozemna izravna ulaganja kako bi zaštitila svoja inozemna tržišta.
- Stjecanje tehnoloških i menadžerskih znanja mogu biti razlozi za inozemna izravna ulaganja.

Inozemna izravna ulaganja su iznimno bitna za industrijalizirane zemlje koje su realizirale visoke vrijednosti ulaganja u druge industrijalizirane zemlje kao i niže vrijednosti ulaganja u manje razvijenim zemljama kao što su one u istočnoj Europi ili novoindustrijaliziranim zemljama poput Koreje i Singapura. Međutim, većina svjetskih inozemnih izravnih ulaganja realizira se unutar tri glavne skupine: Sjedinjenih Američkih Država, zapadne Europe i Japana. Sjedinjene Američke Države izvrstan su primjer zemlje koja je glavna meta ulaganja, kao i glavni ulagač u drugim zemljama. Visok BDP po glavi stanovnika i potrošačka snaga čine ih atraktivnim tržištem za strana multinacionalna poduzeća (Rugman i Collinson, 2006).

### **3.1. Prednosti i nedostaci za zemlju u koju se ulaže**

Pojavom inozemnih izravnih ulaganja kao strategije ulaska na inozemna tržišta, te njihovim intenzivnijim rastom tijekom druge polovine 20. stoljeća, zemlje primateljice kao i one u okruženju, uslijed praćenja ekonomskih pokazatelja i trendova, postaju svjesne njihovih, najvećim dijelom prednosti, te one nastoje stvoriti okruženje i okolnosti kojima će uspjeti privući ovaj oblik ulaganja. U ovom poglavlju pozornost će biti usmjerena na opisivanje i pojašnjavanje prednosti i nedostataka inozemnih izravnih ulaganja za zemlju u koju se ulaže. O prednostima i nedostacima za zemlju primateljicu izlagat će se iz kuta različitih autora.

Važnost inozemnih izravnih ulaganja za postizanje ekonomskog prosperiteta u zemlji primateljici prepoznata je od strane većine zemalja u svijetu te su one nastojale u svoje nacionalne strategije uključiti programe kojima se potiče ovaj oblik ulaganja. To je razlog zašto upravo istraživanje veze između inozemnih izravnih ulaganja i ekonomskog rasta zauzima važno mjesto u literaturi. Kao jedan od najstabilnijih oblika priljeva stranog kapitala istaknuta su inozemna izravna ulaganja. Njihova važnost je dodatno naglašena jer ona donose određen broj mogućih pozitivnih efekata utjecanjem na povećanje konkurentnosti i ekonomskog rasta zemlje primateljice (Bilas i Šupuković, 2017).

Uz ekonomski rast, za zemlju primateljicu inozemnih izravnih ulaganja, glavni motiv je povećanje društvenih koristi koje ona donose (Pečarić i dr., 2020). Tako se putem inozemnih izravnih ulaganja osiguravaju i dobivaju i druge prednosti poput otvaranja novih radnih mjesta, tehnološke prednosti u obliku tehnološkog know-how-a, menadžerskih i marketinških znanja i prednosti, trgovinskih ugovora, povezanosti u lancu opskrbljivača te kupaca iz inozemstva i drugog (Marić, 2008).

Odrednice koje u najvećoj mjeri karakteriziraju inozemna izravna ulaganja su: veličina tržišta, relativni troškovi rada, stopa inflacije, devizni tečaj, otvorenost nacionalne ekonomije te porez na dohodak. Kao jednu od važnijih odrednica treba istaknuti veličinu tržišta, a ono je važno za inozemna izravna ulaganja jer predstavlja indikator koji pokazuje kolika je mogućnosti apsorpcije dobara koja se proizvedu. Osim apsorpcije, veća tržišta imaju i druge bitne karakteristike za poslovanje kao što su razvijenost infrastrukture, socio-ekonomski razvoj, te druge pozitivne eksternalije za koje postoji mogućnost da se u procesu proizvodnje prelijevaju iz sektora u sektor. Pored ranije navedenog, zbog svoje veličine, veća su tržišta otpornija na ekonomske šokove. Uvriježeno je u praksi da se veličina tržišta najčešće izražava u veličini bruto domaćeg proizvoda (BDP) (Velić i Mjeda, 2020).

Privlačenje inozemnih izravnih ulaganja i njihova realizacija u određenoj zemlji primateljici može polučiti kako pozitivne, tako i negativne efekte. Rezultati koje će osigurati inozemno izravno ulaganje za zemlju primateljicu ovise o različitim faktorima, tako neki od njih, a koji će biti navedeni, odnose se na npr. razvijenost zemlje primateljice inozemnih izravnih ulaganja u

kontekstu gospodarske razvijenosti, te razvijenosti infrastrukture. Zatim važan faktor za iskoristivost inozemnih izravnih ulaganja je i raspoloživa radna snaga, te stupanj njene obrazovanosti. Tako se može definirati pet značajnih prednosti inozemnih izravnih ulaganja za zemlju u koju se ulaže, a ista su među ostalim razmatrana u više znanstvenih radova različitih autora (Bilas i Šupković (2017), Pečarić i dr. (2020), Pletikosa (2015) i Marić (2008)). Prednosti se odnose prije svega na pozitivne utjecaje inozemnih izravnih ulaganja na zemlju u koju se ulaže kao što su:

- Utjecaj na ekonomski rast (rast produktivnosti poduzeća, generiranje dodane vrijednosti i ostvarenje izvoza)
- Transfer novih i modernih tehnologija i know how-a
- Utjecaj na zaposlenost u zemlju u koju se ulaže te razvoj i osposobljavanje radne snage
- Utjecaj na investicije
- Efekti prelijevanja pod utjecajem inozemnih izravnih ulaganja.

Ekonomski rast zemlje primateljice inozemnih izravnih ulaganja mogu osigurati na dva načina, neposredno i posredno. Neposredno, rast može biti realiziran putem kanala kapitalne formacije, dok posredno, rast može biti ostvaren pomoću pozitivnih učinaka prelijevanja te kroz uključivanje u međunarodne proizvodne i mreže inovacija (Pletikosa, 2015).

Inozemna izravna ulaganja ne obuhvaćaju samo međunarodni transfer financijskoga kapitala već ona uobičajeno uključuju i transfer moderne tehnologije i druge neopipljive imovine. Zbog toga inozemna izravna ulaganja u velikoj mjeri utječu na rast produktivnosti i dugoročni ekonomski rast u zemljama primateljicama. To je ujedno i razlog zašto se inozemna izravna ulaganja koja realiziraju multinacionalna poduzeća smatraju jednim od osnovnih kanala kojim zemlje u razvoju dobivaju pristup najmodernijim tehnologijama, čime se indirektno utječe na ekonomski rast zemlje primateljice (Babić i dr., 2001). Isto tako do pozitivnih učinaka inozemnih izravnih ulaganja dolazi kada domaća poduzeća uspiju usvojiti napredniju tehnologiju (Marić, 2008).

Nadalje, inozemna izravna ulaganja mogu pozitivno utjecati na ekonomski rast zemlje primateljice koristeći sposobnost ubrzavanja tehnološke konvergencije. Kako bi se u cijelosti iskoristio potencijal transfera nove tehnologije i druge nematerijalne imovine u cilju povećanja produktivnosti

i dugoročnog ekonomskog rasta u zemljama primateljicama inozemnih izravnih ulaganja bitno je da je ispunjen preduvjet koji predstavlja određen prag razvoja zemlje primateljice koji će osigurati apsorpciju tehnologije te ljudski kapital koji je na potrebnoj razini i sposoban koristiti potrebnu tehnologiju (Pletikosa, 2015).

Značajan utjecaj inozemna izravna ulaganja imaju i na zaposlenost. Kakav će njihov utjecaj biti na zaposlenost prije svega ovisi o tome prevladava li komplementarnost ili supstitutivnost inozemnih izravnih ulaganja i izvoza, odnosno prevladava li supstitutivnost ili komplementarnost inozemnih izravnih ulaganja i uvoza. Povoljnija je situacija u kojoj izraženo prevladava komplementarnost inozemnih izravnih ulaganja i izvoza jer se tada kao izravna posljedica javlja povećanje izvoza, a isto se povezuje s povećanjem domaće zaposlenosti (Babić i dr., 2001). I prema izvješću UNCTAD-a (1994) o investicijama na globalnom nivou, analizirani su izravni i neizravni utjecaji priljeva inozemnih izravnih ulaganja na zaposlenost. Tako inozemna izravna ulaganja mogu ostvariti izravan pozitivan učinak na zaposlenost koji se može iskazati na kvantitativan i kvalitativan način. Povećanje neto kapitala i stvaranje novih radnih mjesta u industrijama koje rastu odnosi se na izravan kvantitativan utjecaj. S druge strane, kvalitativni izravni utjecaj može se ostvariti i kroz povećanje plaća, te povećanje produktivnosti, a lokacijski se može povezati sa stvaranjem novih radnih mjesta u području gdje je visoka nezaposlenost (Pletikosa, 2015). S druge strane, kada se promatra neizravan utjecaj inozemnih izravnih ulaganja na zaposlenost on se može iskazati kroz otvaranje novih radnih mjesta od strane lokalnih partnera. Prelijevanje upravljačkih znanja, te migracije dobavljača na područja gdje postoji velika ponuda radne snage isto tako predstavljaju neizravan utjecaj inozemnih izravnih ulaganja koji se iskazuje na zaposlenost. (Pletikosa, 2015).

Priljev inozemnih izravnih ulaganja u zemljama u razvoju često potiče između ostalog i domaće investicije te pokazuju učinak povećanja ukupnih investicija u zemlji primateljici više od jedan naprama jedan čime dolazi do povećanja ukupnih investicija, a što posljedično vodi prema ukupnoj mogućnosti rasta i razvoja ekonomije neke zemlje (Babić i dr., 2001). Neizravni učinci inozemnih izravnih ulaganja očituju se kao oblici efekata prelijevanja koji utječu na domaća poduzeća kroz unapređenje učinkovitosti i efikasnosti poslovanja, a osobito je to istaknuto kod greenfield ulaganja (Marić, 2008).

Previšić i dr. (2012) ističu još neke pozitivne efekte inozemnih izravnih ulaganja na zemlju primateljicu:

- Ubrzava se diverzifikacija jednostavne proizvodne strukture
- Kroz inozemno ulaganje osposobljavaju se domaći zaposlenici za uspješno vođenje poslovne i istraživačke djelatnosti
- Osiguravaju se potrebna sredstva za financiranje projekata ulaganja
- Uz inozemne ulagače dolazi do umanjivanja rizika u poslovanju
- Skraćuje se vrijeme realizacije projekata ulaganja
- Dolazi do smanjenja uvozne ovisnosti zemlje domaćina zbog supstitucije uvoznih proizvoda
- Povećava se izvoz proizvoda i usluga što povoljno utječe na platnu bilancu zemlje domaćina.

Osim pozitivnih efekata inozemna izravna ulaganja u praksi su pokazala da mogu polučiti i negativne učinke odnosno negativno utjecati na pojedine dionike u domaćoj privredi, na mogućnost primjene novih tehnologija, poremećaje na tržištu, proizvodnost, te na radnu snagu, kao i na primjenu ekološki neprihvatljivih tehnologija. Tako Pletikosa (2015) navodi da se negativni učinci inozemnih izravnih ulaganja za zemlju primateljicu mogu iskazati na više načina. Inozemna poduzeća mogu istiskivati domaća poduzeća s tržišta kroz uspostavljanje monopolističkog položaja. Do toga dolazi kada inozemno poduzeće u odnosu na domaću konkurenciju ima veću ekonomsku snagu, koristi sofisticirane tehnologije i raspolaže potrebnim znanjima, te proizvodi uz pomoć nižih troškova poslovanja. Negativni utjecaji se mogu očitovati i na pogoršanje trgovinske bilance zemlje primateljice i to u slučaju kada je uobičajena praksa ulagača povlačiti dobit u matično poduzeće odnosno u slučaju kada podružnica isključivo uvozi inpute i ne surađuje s domaćim dobavljačima. Također, u gospodarski nerazvijenim zemljama primateljica inozemnih izravnih ulaganja može biti suočena s gubitkom suvereniteta i autonomije uslijed ekonomske i financijske moći inozemnog poduzeća. Negativne učinke mogu donijeti inozemna izravna ulaganja u slučaju kada zemlja primateljica ne može osigurati uvjete i apsorpcijske kapacitete za realizaciju proizvodnih procesa visoke dodane vrijednosti koji bi osigurali maksimalno korištenje inozemnih izravnih ulaganja. Tada motiv za realizaciju inozemnog izravnog ulaganja nije proizvodnja koja donosi visoku dodanu vrijednost, nego

inozemna poduzeća u zemlji primateljici žele isključivo iskoristiti nizak trošak proizvodnje, nizak trošak rada i kapitala, a proizvodnja koja donosi visoku dodanu vrijednost vjerojatno će se realizirati u razvijenim zemljama s potrebnim kapacitetima (Pletikosa, 2015).

Inozemna izravna ulaganja mogu pogoršati makroekonomske pokazatelje, odnosno tekući račun platne bilance zemlje domaćina u slučaju kada se poduzeća nastala inozemnim izravnim ulaganjima u svom poslovanju više oslanjaju na uvoz nego na izvoz. Isto tako, negativni učinci mogu se očitovati i na suverenitetu zemlje primateljice u slučaju kada zemlja primateljica inozemnih izravnih ulaganja ne raspolaže s odgovarajućim mehanizmima kontrole aktivnosti multinacionalnih poduzeća (Pletikosa, 2015). Isti autor dalje navodi kako negativne učinke mogu imati i inozemna poduzeća u zemlji primateljici i to u slučaju kada nastoje koristiti jeftinu radnu snagu i/ili staru tehnologiju. U navedenom slučaju, inozemna poduzeća će iskazati nižu razinu produktivnosti od domaćih poduzeća.

### **3.2. Vrste inozemnih izravnih ulaganja**

Nakon što je definirano što su inozemna izravna ulaganja, te koje su prednosti i nedostaci za zemlju u koju se ulaže, u ovom poglavlju će se detaljnije razraditi vrste inozemnih izravnih ulaganja. Pozornost će bit usmjerena na prikaz podjela inozemnih izravnih ulaganja koje su dali inozemni i domaći autori.

Inozemna izravna ulaganja predstavljaju djelomično ili potpuno poslovanje poduzeća izvan zemlje porijekla. Kada poduzeće želi investirati u inozemstvu, to može učiniti pomoću dva mehanizma:

- pomoću portfeljnih ulaganja ili
- pomoću inozemnih izravnih ulaganja.

Obje vrste ulaganja podrazumijevaju kupnju udjela u kapitalu stranog poduzeća. Ipak, razlika leži u stupnju dobivene kontrole i trajnosti ulaganja. Kada poduzeće ulaže u portfelj, ono traži povrat i pasivnu ulogu u upravljanju poduzećem. S druge strane, ako poduzeće koristi inozemno izravno ulaganje, ono traži kontrolu i aktivnu ulogu u upravljanju, te stvarnu moć kako bi moglo utjecati na izvršne odluke (Durand, 2017). Cilj inozemnih izravnih ulaganja je pružiti poduzeću ulagaču priliku na aktivno upravljanje i kontroliranje aktivnosti stranog poduzeća, dok je cilj portfeljnog

ulaganja postići rast vrijednosti svojih financijskih udjela u svrhu ostvarivanja financijske dobiti kada se ova utržiiva imovina prodaje (Rugman i Collinson, 2006). Razlika između ove dvije vrste ulaganja je što se u slučaju inozemnih izravnih ulaganja nije moguće brzo dezinvestirati kao u slučaju portfeljnog ulaganja (Durand, 2017).

Međunarodni monetarni fond i Konferencija Ujedinjenih naroda za trgovinu i razvoj (UNCTAD) postavili su prag koji se smatra inozemnim izravnim ulaganjem (za razliku od portfeljnog ulaganja) kada se stječe 10% kapitala lokalnog poduzeća. Međutim, nacionalni propisi mogu utvrditi više pragove, kao što je u Ujedinjenom Kraljevstvu 20% i Njemačkoj 25% (Durand, 2017).

Inozemna izravna ulaganja mogu se podijeliti prema cilju (Križić, 2019), a Jovančević (2002), Previšić i dr. (2012), Durand (2017) te Grbac (2012) slažu se kako se mogu realizirati na više načina:

- kao greenfield ulaganje odnosno ulaganje u potpuno novi proizvodni pogon ili
- kao brownfield ulaganje odnosno akviziciju putem kupovine ili spajanja domaćeg poduzeća s postojećim poduzećem u inozemstvu ili
- kao zajedničko ulaganje.

U sva tri slučaja, poduzeće postaje dio međunarodnog proizvodnog sustava u okviru multinacionalnog poduzeća, a ono može uključivati i strateško upravljanje za koje nije neuobičajeno da je smješteno i provodi se iz središta multinacionalnog poduzeća (Grbac, 2012).

Kod greenfield i brownfield ulaganja radi se o vlastitim poduzećima u inozemstvu za koja je karakteristično da su u potpunom vlasništvu nerezidenta zemlje u kojoj se poduzeće nalazi (Previšić i dr. 2012). Za treći oblik inozemnih izravnih ulaganja, odnosno zajednička ulaganja, specifično je da su ona rezultat ulaganja partnera koji mogu biti iz dvije ili više zemalja koji se udružuju radi interesa kako bi uspostavili zajedničku proizvodnju, osigurali podjelu rizika, dobiti u poslovanju, te ustrojili strategije i taktike kao i zajedničke politike razvoja. Za zajedničko poduzeće uobičajeno je više suvlasnika koji mogu biti bilo inozemne bilo domaće pravne ili fizičke osobe (Previšić i dr. 2012).

Osim prema cilju, inozemna izravna ulaganja mogu se podijeliti ovisno o smjeru, te u tom slučaju postoje *inward* ulaganja, tzv. unutarnja i *outward*, tzv. vanjska ulaganja. *Inward* ulaganja su oblik

ulaganja posredstvom inozemnog kapitala, a ulaže se u domaće resurse. Uobičajeno je da se ovaj oblik ulaganja potiče različitim subvencijama, poreznim olakšicama i zajmovima. S druge strane, *outward* ulaganja su suprotna *inward* ulaganjima te obuhvaćaju ulaganje domaćeg kapitala u inozemstvo. Ovaj oblik ulaganja pruža mogućnost osiguranja rizika koje nude određene zemlje (Križić, 2019).

Presjek i izlaganje o vrstama inozemnih izravnih ulaganja koja se pojavljuju u poslovnoj praksi, zaključit će se iznošenjem određenih prednosti i nedostataka svakog u ovom poglavlju opisanog oblika ulaganja. Koje su prednosti i nedostaci inozemnih izravnih ulaganja? U usporedbi s drugim načinima ulaska na inozemna tržišta, tri oblika inozemnih izravnih ulaganja predstavljaju viši stupanj rizika i zahtjevnosti osobito u smislu financijskih i ljudskih resursa, dok s druge strane donose i više koristi kroz prihode i znanje stečeno na inozemnim tržištima. Između ova tri oblika postoji gradacija u smislu obveza i rizika. Očito je da je zajedničko ulaganje kroz strateška partnerstva i saveze s lokalnim partnerom manje zahtjevan nego kada poduzeće ide samostalno. Brownfield ulaganja odnosno kupnja poduzeća može biti rizičnija i skuplja, ali ne toliko kao izgradnja poduzeća od nule kao što se javlja u slučaju greenfield ulaganja (Durand, 2017).



## 4. Greenfield i brownfield ulaganja

Do sada je u radu u prethodnim poglavljima pojašnjen pojam inozemna izravna ulaganja, te je bilo riječi o prednostima koje donose za zemlju u koju se ulaže. Determinirane su i vrste inozemnih izravnih ulaganja. U ovom poglavlju fokus će biti u cijelosti usmjeren na dva oblika inozemnih izravnih ulaganja, pojašnjavanje njihovih specifičnosti i karakteristika, a pojmovi na kojima će biti naglasak su greenfield i brownfield ulaganja. Oba modela ulaganja u inozemstvo, bilo u obliku greenfield ulaganja ili u obliku brownfield ulaganja imaju svoje karakteristike, te uz pozitivne učinke nose i znatne rizike kako za zemlju primateljicu, tako i za investitora. O tome će se detaljnije izlagati u poglavljima koja slijede.

### 4.1. Greenfield ulaganja i njegove karakteristike

Kako bi se pojasnile karakteristike greenfield ulaganja i kako bi ih se što detaljnije i bolje upoznalo, potrebno je prije svega definirati pojam ovog oblika inozemnog izravnog ulaganja. Tako će ovo poglavlje započeti s izlaganjem definicija greenfield ulaganja od strane različitih autora.

Pojam greenfield ulaganje potječe od engleske složenice *green* za zeleno i *field* za polje, ledinu, a podrazumijeva zeleno polje/ledinu odnosno zeleno/početno ulaganje. Greenfield ulaganje oblik je inozemnog izravnog ulaganja u kojem poduzeće uspostavlja poslovanje u drugoj zemlji. Poduzeće osigurava samostalnost poduzeća kćeri izgradnjom novih pogona (proizvodnih i distribucijskih čvorišta, upravnih ureda), a sve troškove i aktivnosti vezane uz osnivanje nove podružnice u stranoj zemlji sponzorira matično poduzeće (Gordon, 2023). Prema Križić (2019) greenfield ulaganja mogu se opisati kao ulaganja koja se realiziraju izgradnjom novih proizvodnih pogona na inozemnom tržištu koja su u vlasništvu inozemnog ulagača. Kod ovog oblika ulaganja stvaraju se novi proizvodni kapaciteti, nova radna mjesta, te se uz prijenos tehnologije i novih znanja osigurava povezivanje s kretanjima na globalnom tržištu. Motiv ulagača za realizaciju greenfield ulaganja je ujedno i činjenica što ulagač stječe pravo vlasništva, upravljanja i kontrole nad poduzećem koje je predmet ulaganja. Son Ha i dr. (2021) za greenfield ulaganje potvrđuju kako se radi o ulaganju koje obuhvaća izgradnju projekta od nule, a riječ je o ulaganjima gdje ulagači ostvaruju najviši stupanj kontrole nad objektima i zemljištem preko poduzeća u koje se ulaže.

Greenfield ulaganje kao strateški izbor širenja započinje osnivanjem start-up poduzeća, zapošljavanjem lokalnih zaposlenika, a u većini slučajeva potrebno je i prilagođavanje domaćem institucionalnom okruženju. Osim što greenfield ulaganje podrazumijeva pokretanje novog poslovanja u inozemstvu u razmjerno nepoznatoj sredini, ova vrsta ulaganja uključuje i potrebu za angažiranjem izdašnih financijskih sredstava. Sve to implicira koliko je ovakav oblik ulaganja visoko rizičan i iznimno kompleksan. Ipak, i pored navedenog, greenfield ulaganja su postala jedan od raširenijih oblika inozemnih izravnih ulaganja koja su u praksi doprinijela razvoju globalnih povezanih sustava proizvodnje koji se mogu pronaći u svim gospodarskim djelatnostima, od automobilske industrije, proizvodnje digitalnih proizvoda, proizvodnje računala i dijelova za računala, te drugih proizvoda (Grbac, 2012).

O tome kako je pokretanje greenfield ulaganja iznimno rizično, slaže se i Takefman (2022) koji navodi da je čest slučaj da su greenfield ulaganja rizičnija od drugih ulaganja, ali donose i veće povrate. U usporedbi s drugim načinima inozemnih izravnih ulaganja, ovo ulaganje matičnom poduzeću omogućuje kontrolu. Greenfield ulaganja osmišljena su tako da odgovaraju specifikacijama poduzeća, a radnici su obučeni u skladu s pravilima i potrebama poduzeća (Gordon, 2023). Drugi autori, poput Son Ha i dr. (2021) ističu kako greenfield ulaganja imaju iznimno pozitivan učinak na gospodarski rast. Konkretno, izravan pozitivan utjecaj na rast, greenfield ulaganja ostvaruju putem akumulacije kapitala i realizacijom dodatnih proizvodnih kapaciteta. Za greenfield ulaganja može se potvrditi kako predstavljaju prije svega interes pojedinih zemalja primateljica zato što dovode do stvaranja novih proizvodnih ili uslužnih kapaciteta, te pridonose transferu tehnologije i know how-a, kao i otvaranju novih radnih mjesta. S druge strane ovaj oblik ulaganja je i od posebnog interesa za poduzeća koja na taj način koriste priliku i ulaze na međunarodno tržište (Grbac, 2012). Kada se žele sagledati karakteristike greenfield ulaganja može se ustvrditi da ona ovise isključivo o vlastitom kapacitetu poduzeća koji mora biti usklađen i prilagođen okvirima zemlje domaćina. Kao što je ranije spomenuto, greenfield uključuje visoke troškove ulaganja i visoko su rizična, najrizičnija vrsta inozemnih izravnih ulaganja, što ih čini manje popularnim tipom ulaganja od brownfield ulaganja. Drugim riječima, zbog svojih karakteristika, greenfield ulaganje pokazuje više sličnosti s poduzetništvom nego brownfield ulaganja (Calderon i dr., 2004). Vezano uz utjecaj na poduzetništvo, teorijski argumenti sugeriraju kako greenfield ulaganja mogu imati i pozitivan i negativan utjecaj na njega.

Novi valovi stranih greenfield ulaganja koja se realiziraju u zemljama domaćinima mogu dovesti do širenja novih praksi upravljanja tehnologijom i stvaranja novih mogućnosti podugovaranja (Son Ha i dr. 2021). Jedna od karakteristika greenfield ulaganja je što kao oblik novog ulaganja pokazuju veću osjetljivost na institucionalne utjecaje budući da novo uspostavljena poduzeća možda nisu u cijelosti upoznata s institucionalnim okruženjem u zemlji domaćina i metodama poslovanja s lokalnim vlastima (Nguyen, 2023). Dodatno treba istaknuti da tijekom devedesetih godina greenfield ulaganja, odnosno projekti koji se odnose na izgradnju i stvaranje novih poduzeća, nisu bili uobičajeni oblik ulaganja, nego su u tom periodu dominirala brownfield ulaganja, odnosno kupovina, spajanja i pripajanja domaćih poduzeća od strane multinacionalnih poduzeća (Pletikosa, 2015).

Nakon do sada izloženog, treba spomenuti probleme s kojima se suočavaju greenfield ulaganja u zadnjih par godina. Još uvijek nije izvjesno kakva će biti budućnost greenfield ulaganja. 2022. godina donijela je nekoliko problema s kojima su se suočavala poduzeća koja posluju na globalnom nivou, od prekida opskrbnih lanaca, mijenjanja obrazaca potražnje potrošača i dugotrajnih geopolitičkih problema, a svi navedeni problemi mogu posljedično dovesti do zaustavljanje rasta greenfield ulaganja (Takefman, 2022). Drugi trend koji je uočen u 2021. bilo je pitanje održivosti kojeg su postala svjesna brojna multinacionalna poduzeća. Novi ekološki, društveni i upravljački ciljevi postali su glavna tema, a isto se može potvrditi kroz značajan porast prisutnosti održivosti u godišnjim izvješćima o radu brojnih poduzeća (Takefman, 2022).

#### 4.1.1. Prednosti i nedostaci greenfield ulaganja

Greenfield ulaganja za koja je karakteristično da se radi o potpuno novim, velikim, složenim ulaganjima koja se realiziraju na inozemnom tržištu, a koja, iako su vanjski čimbenici dobro istraženi prije ulaska, ipak nose brojne nepoznanice i opasnosti na putu do uspjeha planiranog i započetog ulaganja. Kao najznačajniju prednost za ovaj oblik ulaganja može se istaknuti doprinos ekonomskom rastu zemlje primateljice, a kao nedostatak karakteristiku kako se radi o jako kompleksnom obliku ulaganja koji iziskuje potrebu za velikim angažmanom resursa bilo financijskih, ljudskih, te veliki vremenski angažman. U ovom poglavlju detaljnije će se iznijeti stavovi više autora koji se odnose na prednosti i nedostatke ovog oblika inozemnog izravnog

ulaganja. Kako bi se pobliže analizirala greenfield ulaganja i njihove značajke prvo će se iznijeti i predstaviti prednosti ovih oblika ulaganja.

Jedna od prednosti koja se uvijek ističe je kako greenfield ulaganja imaju značajan učinak na ekonomski rast zemlje, zbog čega zemlje primateljice visoko cijene ovaj oblik ulaganja. Isto tako ova ulaganja stvaraju nova radna mjesta i/ili proizvodne objekte. Obično su dugoročna i uključuju velika, strateška ulaganja poduzeća koja bi trebala trajati neograničeno dugo ili dok ga drugo poduzeće ne preuzme. Nadalje, kada greenfield ulagač realizira ulaganje u inozemstvu dolazi do stvaranja i izravnog i neizravnog zapošljavanja (Takefman, 2022). Postojeća literatura o ekonomskim posljedicama greenfielda ulaganja ukazuje kako ovo ulaganje treba doprinijeti povećanju stvaranja kapitala u zemlji primateljici kao i rastu produktivnosti. To je zato što greenfield uključuje izravna ulaganja te izgradnju novih objekata (Son Ha i dr., 2021). Isto tako, greenfield ulaganja nude ulagaču veću fleksibilnost od brownfield ulaganja u područjima kao što su ljudski resursi, dobavljači, logistika, raspored postrojenja ili proizvodna tehnologija. Dodatno, greenfield ulaganjima izbjegavaju se troškovi integracije akvizicije u matično poduzeće (Kotabe i Helsen 2017). Među ostalim, motiv za greenfield ulaganje je što ulagaču omogućuje veću kontrolu nad poslovanjem nego ulaganje u postojeće lokalno poduzeće. Ulagač može razviti sveobuhvatnu strategiju odlučujući koji će proizvod ili uslugu prodavati, određujući dinamiku proizvodnje te tempo širenja na ciljnom tržištu. I prilagodba stranom tržištu lakša je i učinkovitija uz greenfield ulaganje. Ulagači imaju veću kontrolu nad kvalitetom proizvoda i mogu prilagoditi proizvode i cijene lokalnim uvjetima (Takefman, 2022). Još jedna motivacija za greenfield ulaganje je paket koristi, kao npr. poreznih olakšica, koje zemlje primateljice ponekad nude kako bi potaknule apetite stranih ulagača. (Kotabe i Helsen 2017).

Nadalje, radi usporedbe prednosti i nedostataka greenfield ulaganja istraživani su stavovi različitih autora kako bi se u cijelosti sagledale prednosti i nedostaci koje nosi ovaj oblik inozemnog izravnog ulaganja. Više autora poput Takefmana (2022), Gorup (2020), Son Ha i dr. (2021), Nguyen (2023) naglašava neke od već ranije spomenutih potencijalnih prednosti greenfield ulaganja, kao što su korištenje različitih oblika poticaja koje daju države/regije/gradovi, potpunu kontrolu investicijskog pothvata, prilikom realizacije ulaganja omogućava se određena nova stepenica razvoja tehnologije koja se koristi pri implementaciji posla. Dodatno se ističe, obzirom

da se radi o pokretanju nove investicije, kako je lakše i jednostavnije osigurati integraciju proizvodnje kao i operativnu efikasnost samog postrojenja. Također, Kotabe i Helsen (2017), Gorup (2020), Son Ha i dr. (2021) te Nguyen (2023) imaju jedinstven stav da ono što predstavlja nedostatak ovog oblika ulaganja na inozemnim tržištima odnosi se na složenost planiranja i realizacije ulaganja koje počinje od početka. Ova ulaganja iziskuju značajnu mobilizaciju resursa, a zbog složenosti cijele investicije nije neuobičajeno vremensko kašnjenje što iziskuje dodatno angažiranje resursa. Također, greenfield ulaganja nose puno rizika za matično poduzeće. Osim visokih fiksnih troškova uključenih u izgradnju objekata od nule, ulazne barijere također mogu biti visoke, kao što su zahtjevi inozemnim poduzećima u korištenju domaćih proizvoda ili usluga u poslovanju. Mnoga poduzeća koja razmatraju ova ulaganja puno ulažu u istraživanje i planiranje, a kako bi osigurala da su ona izvediv, te isplativ izbor. Slijedom navedenog, u Tablici 2 razvidno su pobrojane prednosti i nedostaci greenfield ulaganja.

Tablica 2. Prednosti i nedostaci greenfield ulaganja (prema Gorup (2020), Takefman (2022), Kotabe i Helsen (2017))

Prednosti	Nedostaci
<ul style="list-style-type: none"> <li>• potpuna kontrola poslovnog pothvata</li> <li>• financijski poticaji kao što su porezne olakšice</li> <li>• stepenica razvoja tehnologije</li> <li>• integrirana proizvodnja</li> <li>• operativna efikasnost</li> <li>• ustrojavanje prema specifikacijama i potrebama ulagača</li> <li>• povećava se mogućnost zarade matičnog poduzeća</li> <li>• imidž marke matičnog poduzeća širi se na međunarodnim tržištima</li> <li>• nema rizika od kulturnog sukoba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• skupoća</li> <li>• složenost planiranja i realizacije</li> <li>• traže puno vremena</li> <li>• zbog složenosti potrebne specifične vještine</li> <li>• duži povrat uložениh sredstava</li> <li>• dugoročna angažiranost ulagača</li> <li>• intenzivna potreba za kapitalom/visoki investicijski troškovi</li> <li>• potreba za izgradnjom poslova od početka</li> <li>• odlaganje, kašnjenje u realizaciji</li> <li>• ulazne barijere</li> <li>• nose visok financijski i politički rizik</li> </ul>

Recentno, greenfield ulaganja sve se više povezuju s poduzetništvom jer ona u zemljama primateljicama stvaraju nove poduzetničke prilike i pružaju mogućnost domaćim poduzećima da ih oponašaju i uče od njih. Alternativno, poduzeća osnovana u sklopu greenfield ulaganja mogu proizvesti ono što se naziva učinak stvaranja potražnje, donoseći novu potražnju na lokalna tržišta, nove prilike i proizvode više kvalitete. Greenfield također može pridonijeti širenju novih menadžerskih vještina za domaća poduzeća kada obučeni zaposlenici prijeđu iz inozemnih u domaća poduzeća za veće plaće ili na više pozicije, a sa sobom donesu nove upravljačke prakse koje su stekli u inozemnim poduzećima (Son Ha i dr., 2021).

Jedno od pitanja o kojem se dosta raspravlja u zadnje vrijeme je hoće li greenfield ulaganja privući ili istisnuti ulaganja iz domaćih izvora, a ukoliko dođe do učinka istiskivanja tada greenfield ulaganja mogu naštetiti dugoročnom ekonomskom rastu zemlje primateljice (Son Ha i dr., 2021). S druge strane, greenfield ulaganja mogu ometati poduzetničke aktivnosti stvarajući učinak istiskivanja na lokalnom tržištu. S vrhunskom imovinom specifičnom za greenfield ulaganje, izdašnim financijskim resursima i nižim troškovima proizvodnje, uz korištenje ekonomije razmjera kao i povoljnih poticaja lokalnih vlasti, novo greenfield ulaganje može nadmašiti domaća poduzeća u privlačenju potražnje, uzrokujući smanjenje proizvodnje čime umanjuje mogućnost napredovanja novih domaćih poduzeća. Učinci istiskivanja mogu se pojaviti i na tržištu rada. Prvo, kako povećana konkurencija na tržištu proizvoda smanjuje cijene, očekivani prihod domaćih poduzetnika postaju niži, što dovodi do manje sklonosti otvaranju novog posla. Drugo, viša primanja koja nude multinacionalna poduzeća čini ih privlačnijim radnicima čime se smanjuje ponuda radne snage i ljudski kapital dostupan za domaće poduzetnike (Nguyen, 2023). Dodatno se pojavljuje, negativan učinak uslijed prisutnosti greenfield ulaganja u određenim industrijama zbog podizanja tehnoloških barijera što može obeshrabriti domaće poduzetnike (Son Ha i dr., 2021). Osim toga, greenfield ulaganja općenito mogu računati na dobivanje povoljnih poticaja od lokalne uprave i vlade zemlje primateljice čime dobivaju nepravednu konkurentsku prednost u odnosu na lokalne poduzetnike (Son Ha i dr., 2021).

## **4.2. Brownfield ulaganja i njegove karakteristike**

Brownfield ulaganja i njegove karakteristike bit će glavni fokus u ovom dijelu rada gdje će se objasniti njegove značajke te ga razgraničiti od ostalih oblika inozemnih izravnih ulaganja. Pojam

brownfield s engleskog se prevodi kao smeđe polje, a može se odnositi na započetu, napuštenu, neiskorištenu infrastrukturu. Kada se riječ brownfield spoji s riječju ulaganje dobiva se pojam koji se odnosi na specifičan način ulaganja koji se provodi kupovinom, preuzimanjem poduzeća u inozemstvu odnosno on predstavlja ulaganje u postojeće kapacitete u cilju započinjanja nove poslovne aktivnosti. Prema Nguyen (2023), brownfield ulaganje predstavlja vid ulaganja koje se ostvaruje kroz akviziciju postojećeg poduzeća, odnosno njegovom kupovinom u slučaju kada se ta kupovina realizira na inozemnom tržištu. Za razliku od greenfield ulaganja, brownfield ulaganja uključuju preuzimanje ili spajanje imovine, kapitala i obveza postojećih domaćih poduzeća. U transakciji brownfield ulaganja vlasništvo se mijenja s domaćeg prodavatelja na stranog ulagača, a nema povećanja obrtnog kapitala i resursa unutar ciljnih poduzeća. Brownfield ulaganje uobičajeno je kada poduzeće gleda prema opciji inozemnog izravnog ulaganja. Često poduzeća razmatraju objekte koji se više ne koriste ili ne rade punim kapacitetom kao opcije za novu ili dodatnu proizvodnju (Hayes, 2021). Brownfield ulaganja kroz akvizicije i preuzimanja su karakteristična za multinacionalna poduzeća, a tijekom devedesetih bila su najčešći oblik inozemnog izravnog ulaganja. To potvrđuje i Jovančević (2002) koja navodi, da je najrasprostranjeniji oblik inozemnih izravnih ulaganja preuzimanje nacionalnih poduzeća i/ili sjedinjenje s velikim multinacionalnim poduzećem. Ovo ulaganje se realizira kupovinom određenog nacionalnog poduzeća bilo novcem i/ili u robom i proizvodima. Drugi autori ova ulaganja opisuju kao kombinaciju kupovine i greenfield ulaganja jer se osniva poduzeće u 100%-tnom vlasništvu pripajanjem s poduzećem u matičnoj zemlji (Križić, 2019). U slučaju brownfield ulaganja, može se povući daljnja razlika između prekograničnih spajanja, koja nastaju kada se imovina i poslovanje poduzeća iz različitih zemalja spoje uspostavljanjem novog pravnog identiteta i prekogranična stjecanja do kojih dolazi prilikom kontrole imovine i poslovanja koje se prenosi s domaćeg na inozemno poduzeće (Calderon i dr., 2004).

Uz ranije navedeno, kod brownfield ulaganja javlja se i faktor prelijevanja koji je često ograničen u tehnološkom prijenosu i stvaranju nove potražnje, ali horizontalno može potaknuti domaće poduzetništvo putem širenja menadžerskog znanja. Općenito multinacionalna poduzeća koja realiziraju brownfield ulaganja moraju posjedovati vrhunske menadžerske vještine budući da moraju apsorbirati informacije o stečenim poduzećima dok se s druge strane suočavaju s neusklađenošću u kulturi i stilu upravljanja. Ta činjenica može potaknuti pozitivno prelijevanje

kada se menadžersko znanje prenosi na domaće radnike unutar poduzeća koje se preuzima kroz radno iskustvo, učenje i interakciju. Stoga se može zaključiti kako brownfield ulaganja doprinose unapređenju vještina u poslovanju poduzeća domaćina. Postoji i druga strana ovog oblika ulaganja. Mnoga brownfield ulaganja mogu biti praćena smanjenjem broja zaposlenih i otpuštanjem radnika koji naknadno pokreću poduzetništvo izazvano nezaposlenošću. To se događa jer se nezaposleni često suočavaju s niskim izgledima za plaćeno zaposlenje i niskim oportunitetnim troškovima pri pokretanju posla, stoga oni pokazuju veću sklonost samostalnom odabiru za poduzetništvo. Vertikalno, menadžersko znanje može se širiti na domaće poduzeće u nizvodnim i uzvodnim industrijama, kao u slučaju greenfield ulaganja. Stoga brownfield ulaganja ne istiskuju domaće dionike na tržištu proizvoda i rada, a istovremeno generiraju prelijevanje zbog superiorne upravljačke prakse (Nguyen, 2023).

Na kraju ovog poglavlja osvrnut će se i na povezanost između brownfield i greenfield ulaganja te faktora uzročnosti ovih oblika ulaganja. Prema procjenama, povećanje brownfield ulaganja za 1 postotni poen BDP-a dovodi do porasta greenfield ulaganja za oko 1 do 1,5 postotni poen BDP-a u industrijskim zemljama i zemljama u razvoju, odnosno, naknadna ekspanzija greenfield ulaganja kao oblika inozemnih izravnih ulaganja barem je jednako velika kao početni porast brownfield ulaganja, a znatno veća može biti u gospodarstvima u razvoju (Calderon i dr., 2004).

#### 4.2.1. Prednosti i nedostaci brownfield ulaganja

S čim se sve suočavaju multinacionalna poduzeća prilikom realizacije brownfield ulaganja na inozemnim tržištima, koje sve prednosti i nedostatke nosi ovaj oblik inozemnog izravnog ulaganja, te na koji se način može premostiti te prepreke bit će predmet analize u ovom dijelu rada.

Multinacionalna poduzeća odabiru brownfield ulaganje kao način ulaska na inozemna tržišta, odnosno za globalno širenje iz više razloga. Prvo i najvažnije, u usporedbi s greenfield ulaganjima, brownfield ulaganja osiguravaju brz način pristupa lokalnom tržištu. Za one koji relativno kasno ulaze u određenu djelatnost, brownfield ulaganja su također održiva opcija za stjecanje dobro etabliranih robnih marki, trenutni pristup distribucijskim kanalima ili tehnologiji (Kotabe i Helsen, 2017). Tako Hayes (2021) navodi određene prednosti kao npr. jednostavno i brzo postavljanje



postrojenja, učinkovito korištenje raspoloživih resursa, pristup lokalnoj inteligenciji, te potencijalne prednosti za okoliš.

Nakon iznošenja prednosti brownfield ulaganja posebno će se referirati na popriličan broj rizika i nedostataka, a koji su bili predmet analize u istraživanoj literaturi. Tako je neupitno da širenje putem brownfield ulaganja nosi znatne rizike, a jedan je i što to može biti vrlo skupa strategija globalnog širenja. Također, nije neobično što se ne može jednostavno realizirati kupovina odnosno preuzimanje poduzeća koje ima dobro poslovanje (Kotabe i Helsen, 2017). Kao rizik kod brownfield ulaganja, Hayes (2021) ističe da se ona odnose na vladine uredbe, zastarjele postavke i tehnologiju, te razlike u kulturi rada. Brownfield ulaganja mogu dovesti do razočaranja kod ulagača iz više razloga. Čak i ako se postrojenje koje je kupljeno prethodno koristilo za slične operacije, rijetko se može pronaći objekt s vrstom kapitalne opreme i tehnologije koja u potpunosti odgovara ulagaču i njegovim potrebama. Ako je nekretnina iznajmljena, mogu se pojaviti i ograničenja u pogledu mogućnosti izmjena i prilagođavanja koja se uopće mogu realizirati. Troškovi i naponi integracije poduzeća koje je predmet akvizicije s multinacionalnim poduzećem također mogu biti značajan teret i problem, a određene strategije nisu uvijek izvedive. Na mnogim tržištima u razvoju prihvatljivi kandidati za realizaciju brownfield ulaganja često jednostavno nisu dostupni. Ukoliko je potreban remont objekata mogućih kandidata ponekad je on mnogo skuplji od izgradnje pogona od nule (Kotabe i Helsen, 2017). Dodatno, lokalna uprava također može nametnuti određene uvjete za realizaciju brownfield ulaganja u smislu otvaranja radnih mjesta, a neispunjavanje takvih očekivanja može narušiti imidž multinacionalnog poduzeća u zemlji domaćinu (Kotabe i Helsen, 2017). Isto tako, u slučaju realizacije brownfield ulaganja kada se privatiziraju domaća poduzeća može doći do otpuštanja zaposlenika, a ovaj oblik ulaganja može uzrokovati pojavu prevelike koncentracije radnika u urbanim sredinama što se može loše odraziti na regionalnu ravnotežu (Pletikosa, 2015).

U Tablici 3 dan je presjek prednosti i nedostataka brownfield ulaganja više autora koje se mogu pojaviti prilikom implementacije ovog oblika ulaganja.

Tablica 3. Prednosti i nedostaci brownfield ulaganja (prema Previšić i dr. (2012), Gorup (2020), Kotabe i Helsen (2017))

Prednosti	Nedostaci
<ul style="list-style-type: none"> <li>• brzi ulazak</li> <li>• potpuna kontrola</li> <li>• korištenje postojećeg proizvodnog kapaciteta, i dr. poslovnih funkcija</li> <li>• osiguran pristup određenom dijelu tržišta</li> <li>• pristup lokalnoj imovini</li> <li>• pristup kanalima distribucije</li> <li>• postojeće iskustvo menadžmenta</li> <li>• poznata komercijalna imena, reputacija</li> <li>• manja konkurencija</li> <li>• može se izbjeći neprijateljsko raspoloženje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• skupoća</li> <li>• visok rizik</li> <li>• integracija s postojećim operacijama</li> <li>• problemi u oblasti komunikacije i koordinacije</li> <li>• ne uklapa se u postojeće poslove</li> <li>• potreba za integracijom različitih nacionalnih/korporacijskih kultura</li> <li>• kulturološki sukobi</li> </ul>

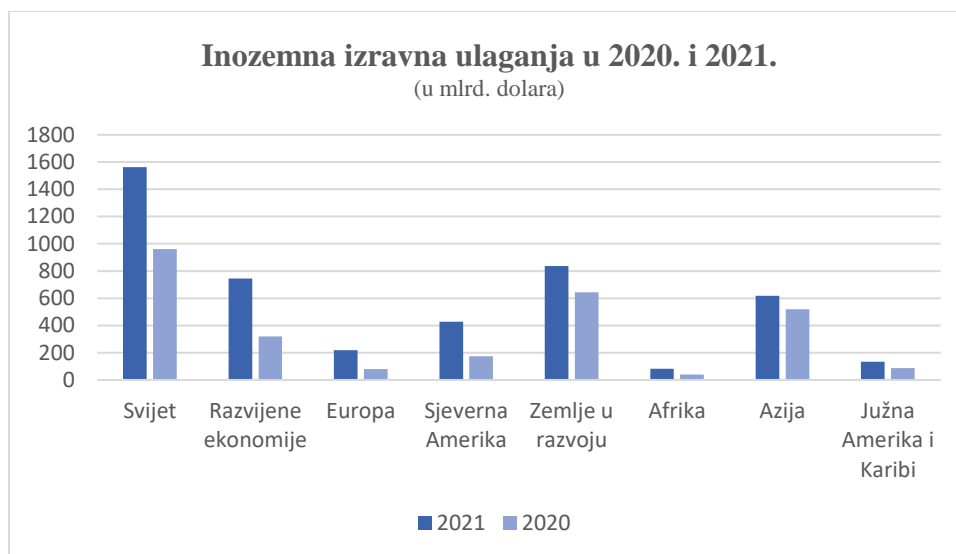
Nakon iznošenja presjeka prednosti i nedostataka brownfield ulaganja posebno će se referirati na koji se način mogu mitigirati neke od poteškoća s kojima se suočavaju brownfield ulagatelji. Kotabe i Helsen (2017) navode kako je jedan od načina rješavanja neprijateljstva prema inozemnim brownfield ulaganjima u zemlji domaćina kroz zapošljavanje lokalnih menadžera, lokalnim nabavama, razvojem lokalnih robnih marki, sponzoriranjem lokalnih sportskih ili kulturnih događaja i dr. I pažljivim odabirom i procjenom kandidata za preuzimanje ulagač koji realizira brownfield ulaganje može izbjeći puno problema jer otvoreno neprijateljstvo prema inozemnim poduzećima može zakomplicirati planove i realizaciju ulaganja. Ipak, ponekad je u praksi iznimno teško premostiti razlike u korporativnoj kulturi dvaju poduzeća koje se odnose na menadžere jer oni trebaju realizirati zacrtane planove (Kotabe i Helsen, 2017).

### **4.3. Greenfield i brownfield ulaganja u svijetu i Hrvatskoj**

Uvid u kretanje inozemnih izravnih ulaganja započet će se s pregledom od 90-ih godina prošlog stoljeća kada se dogodio svojevrsni bum ovog oblika ulaganja i kada su ona prepoznata kao iznimno dobar i prihvatljiv oblik ulaska na inozemna tržišta. Tako je u razdoblju od 1991. do 1993. godine vrijednost inozemnih izravnih ulaganja rasla dvostruko brže od rasta vrijednosti izvoza proizvoda i usluga. Ukupna vrijednost inozemnih izravnih ulaganja u svijetu krajem 1997. godine iznosila je preko 3.000 milijardi dolara uz tendenciju stalnog rasta (Previšić i dr., 2012). Među ostalim to je i rezultat toga što je došlo do sloma socijalističkog modela društveno-političkog uređenja u zemljama srednje i istočne Europe te se dogodio prijelaz njihovih gospodarstava na tržišni sustav, a sve su te zemlje, kao i Hrvatska, provele postupak privatizacije vlasništva državnih poduzeća (Previšić i dr., 2012). Ne samo da su ukupna inozemna izravna ulaganja dobila na važnosti, nego je i njihov sastav doživio značajne promjene od 90-ih, te u sljedećih 15 godina. U zemljama u razvoju udio brownfield ulaganja u inozemnim izravnim ulaganjima bio je oko 10% sredinom 1980-ih, a porastao je na više od trećinu početkom 2000-tih. Lavovski udio u porastu brownfield ulaganja objašnjen je privatizacijom državnih poduzeća koja se tijekom 1990-ih odvijala u mnogim zemljama u razvoju. Udio brownfield ulaganja u inozemnim izravnim ulaganjima također se znatno povećao u industrijskim zemljama (Calderon i dr., 2004).

Trenutna kompleksna geopolitička i makroekonomska situacija u svijetu od 2020. godine značajno je utjecala na trendove i realizaciju inozemnih izravnih ulaganja, u obliku greenfield i brownfield ulaganja. U 2020. godini došlo je do zatvaranja gospodarstava u cijelom svijetu pod utjecajem pandemije COVID-19 što je rezultiralo velikim problemima u opskrbnim lancima i djelomičnim nestašicama sirovina, materijala i proizvoda. Na sve to nadovezao se i rat u Ukrajini koji je započeo u 2022. godini. Tada u svijetu započinje energetska kriza, a javlja se i kriza hrane, te izniman rast inflacije što dalje dovodi do porasta troškova zaduživanja.

U Grafikonu 1 dan je pregled kretanja inozemnih izravnih ulaganja u milijardama dolara na globalnom nivou, te po pojedinim regijama tijekom dvije godine, u 2020. i 2021.



Grafikon 1. Inozemna izravna ulaganja u 2020. i 2021. godini (prema UNCTAD, 2022)

U Grafikonu 1 prikazani su trendovi kretanja inozemnih izravnih ulaganja u 2020. i 2021. godini u svijetu i po regijama prema dostupnim podacima UNCTAD (2022). Tako su, inozemna izravna ulaganja u 2021. iznosila 1,58 bilijuna dolara, što predstavlja porast od 64% u odnosu na iznimno nisku razinu u 2020. Ovaj snažan oporavak ostvaren je kroz rastuća brownfield ulaganja te brzi rast greenfield ulaganja uslijed povoljnih uvjeta financiranja kao i raspoloživih velikih infrastrukturnih paketa poticaja.

Prema podacima UNCTAD (2022) oporavak inozemnih izravnih u 2021. donio je rast u svim regijama. Međutim, gotovo tri četvrtine globalnog porasta bio je posljedica rasta u razvijenim zemljama, gdje su inozemna izravna ulaganja dosegla 746 milijardi dolara. Ipak, globalno okruženje za međunarodno poslovanje i prekogranična ulaganja dramatično se promijenilo u 2022. zbog rata u Ukrajini uz još uvijek prisutne dugotrajne učinke pandemije. To je rezultiralo trostrukom krizom (hrane, goriva i financija) što je pojačalo opreznost i nespemnost ulagača na daljnja ulaganja, a što bi se u konačnici moglo značajno odraziti i na smanjivanje inozemnih izravnih ulaganja u 2022.

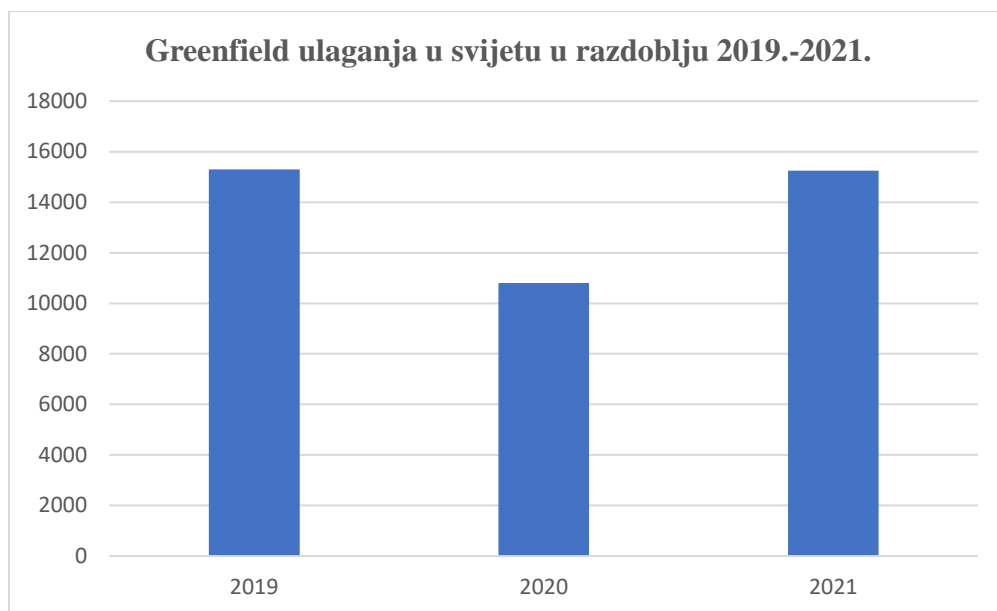
U Tablici 4 daje se pregled kretanja inozemnih izravnih ulaganja na nivou svijeta, te po regijama za razdoblje od 2016.-2021. godine. Tijekom navedenog razdoblja, razvidno je da su svoj vrhunac inozemna izravna ulaganja imala u 2016. godini kada je u svijetu ostvareno 2.045 milijardi dolara

inozemnih izravnih ulaganja, a od toga se na razvijene ekonomije odnosi 68%, a na Europu 39% ukupnih inozemnih izravnih ulaganja. Nakon 2016. godine, ulaganja na nivou svijeta i regija bilježe pad iz godine u godinu, a najveći pad inozemnih izravnih ulaganja na nivou svijeta je zabilježen u 2020. godini od 53% u odnosu na 2016. godinu, a sve pod utjecajem pandemije. U Hrvatskoj u 2016. godini zabilježeno je 273 milijuna dolara inozemnih izravnih ulaganja, a najveći porast je ostvaren u 2018. godini kada su iznosile 1,2 milijarde dolara. Prema podacima UNCTAD-a (2022) i u Hrvatskoj je zabilježen pad inozemnih izravnih inozemnih ulaganja u 2020. godini kada su one iznosile samo 136 milijuna dolara. Snažan oporavak inozemnih izravnih ulaganja uslijedio već u 2021. godini kada su one porasle na 569 milijuna dolara uz rast od 318% što je značajno pridonijelo i rastu hrvatskog gospodarstva.

Tablica 4. Inozemna izravna ulaganja po regijama/ekonomijama u razdoblju 2016.-2021. (prema UNCTAD, 2022)

Inozemna izravna ulaganja po regijama/ekonomijama u razdoblju 2016.-2021. (u mil dolara)												
Regija/ekonomija	Inozemni izravni priljevi						Inozemni izravni odljevi					
	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
Svijet	2.045.424	1.632.639	1.448.276	1.480.626	963.139	1.582.310	1.596.716	1.610.113	941.293	1.123.894	780.480	1.707.594
Razvijene ekonomije	1.384.814	937.683	7.53.320	764.456	319.190	745.739	1.210.679	1.162.247	565.200	736.840	408.195	1.269.212
Europa	794.426	513.250	398.049	404.756	80.786	219.033	653.726	544.012	467.785	342.648	-20.572	551.598
Europska unija	342.615	274.904	366.347	401.677	209.509	137.541	495.406	347.293	293.339	368.335	66.412	397.637
Ostatak Europe	451.811	238.346	31.702	3.079	-128.723	81.491	158.321	196.719	174.447	-25.688	-88.984	153.961
Hrvatska	273	539	1.203	397	136	569	-1.938	-725	201	-116	35	122
Sjedinjene Američke Države	459.419	308.956	203.234	225.108	150.828	367.376	284.469	327.780	-157.406	28.596	234.919	403.101
Ekonomije u razvoju	660.609	694.955	694.956	716.170	634.949	836.571	386.037	447.866	376.093	387.054	372.284	438.382

U Grafikonu 2 daje se pregled realiziranog broja greenfield ulaganja na nivou cijelog svijeta u razdoblju od tri godine, odnosno od 2019. do 2021.

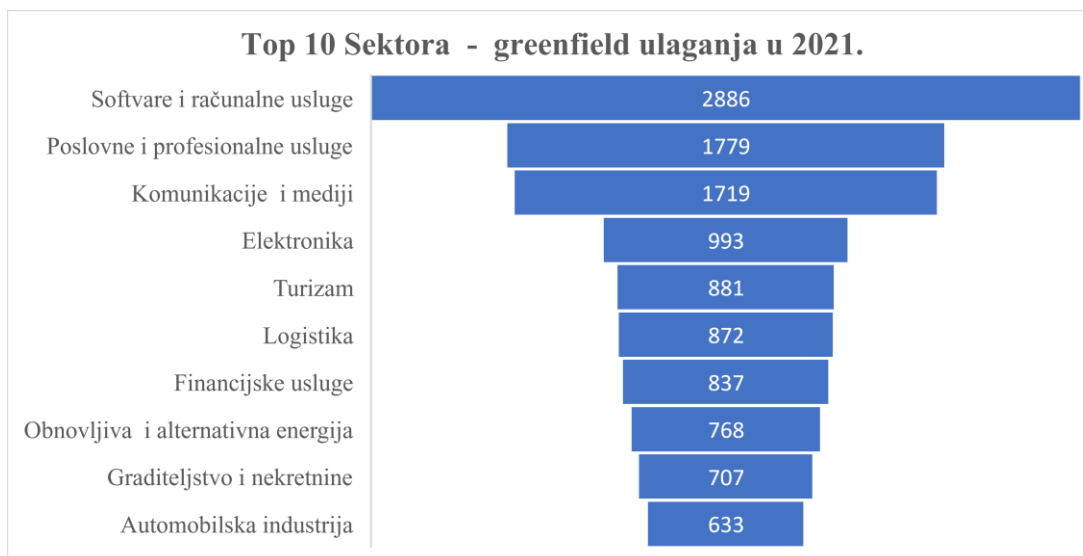


Grafikon 2. Greenfield ulaganja u svijetu u razdoblju 2019.-2021. (prema Investment Monitor 2022., The Global FDI Annual Report 2022)

Prema podacima Investment Monitor (2022), The Global FDI Annual Report 2022 u 2019. godini realizirano je preko 15.300 greenfield ulaganja, dok tijekom 2020. godine za greenfield ulaganja dolazi do znatnog pada pod utjecajem globalne pandemije COVID-19 zbog koje je došlo do zatvaranja gospodarstava širom svijeta. Tako je u 2020. godini realizirano manje od 11.000 greenfield ulaganja odnosno iskazan je pad od 30%. U 2021. godini uslijedio je oporavak kada su se greenfield ulaganja vratila gotovo na nivo predpandemijske 2019.

Izgledi za globalna inozemna izravna ulaganja u 2023. su slabi. Negativan ili spor rast u mnogim gospodarstvima svijeta, daljnje pogoršanje uvjeta financiranja, uz nesigurnost ulagača u svjetlu višestrukih kriza, vjerojatno će dovesti do značajnog pritiska na smanjenje inozemnih izravnih ulaganja (UNCTAD, 2022).

Kako bi se dobio uvid u kojim je sektorima recentno realizirano najviše greenfield ulaganja dan je pregled putem Grafikona 3: Top 10 Sektora – greenfield ulaganja u 2021.



Grafikon 3. Top 10 Sektora - greenfield ulaganja u 2021. (prema Investment Monitor 2022., The Global FDI Annual Report 2022)

Grafikon 3 daje pregled greenfield vrste ulaganja po sektorima i pokazuje da je najveći broj ulaganja u svijetu ostvaren u sektoru softvera i računalnih usluga sa 2.886 ulaganja, te on i dalje ostaje vodeći sektor greenfield ulaganja. Sljedeća tri najznačajnija sektora greenfield ulaganja odnose se na poslovne i profesionalne usluge, komunikacije i medije, te elektroniku. Rast sektora komunikacija i medija uvelike je posljedica porasta tehnološkog razvoja, kao i porasta zapošljavanja od kuće. Porast u 5G projektima kao i kontinuirana izgradnja podatkovnih centara, sve je to poguralo sektor do trećeg najvećeg sektora inozemnih izravnih ulaganja, odmah iza poslovnih i profesionalnih usluga (Takefman, 2022).

Prema podacima iz Tablice 5, brownfield ulaganja, odnosno prekogranična spajanja i preuzimanja u svijetu dosegla su 728 milijardi dolara u 2021. što je rast od 53% u usporedbi s 2020. U sektoru usluga, brownfield ulaganja udvostručila su se na 461 milijardu dolara što predstavlja jednu od najviših razina ikad zabilježenih. Poslovi usmjereni na proizvodna poduzeća blago su porasli, za 5%, na 239 milijardi dolara. U primarnom sektoru, vrijednosti brownfield ulaganja ostale su na niskoj razini 28 milijardi dolara, nastavljajući desetljeće dug silazni trend zbog smanjena ulaganja u aktivnosti industrije nafte i plina. Informacijsko-komunikacijski i farmaceutski sektori ostali su na vrhu ljestvice uslijed pandemije koja je potaknula aktivnosti u digitalnom i zdravstvenom sektoru. Prema podacima o broju ulaganja poslovi komunikacija su najaktivniji sektor od 2000.

godine, a u 2021. to je također bio najveći sektor i u vrijednosnom smislu. Nakon pada vrijednosti u 2020., vrijednost brownfield ulaganja u farmaceutskoj industriji porasla je za 31%, na 73 milijarde dolara, a broj poslova za 6%, dosegnuvši 223 ulaganja, najveći broj ulaganja ikada zabilježen. Najveći posao godine zabilježen je u industriji farmacije: akvizicija Alexiona (Sjedinjene Države) od strane AstraZenece (Ujedinjeno Kraljevstvo) za 39 milijardi dolara (UNCTAD, 2022).

Tablica 5. Neto brownfield ulaganja u svijetu po sektorima i izabranim industrijama 2020.-2021. godina (prema UNCTAD, 2022)

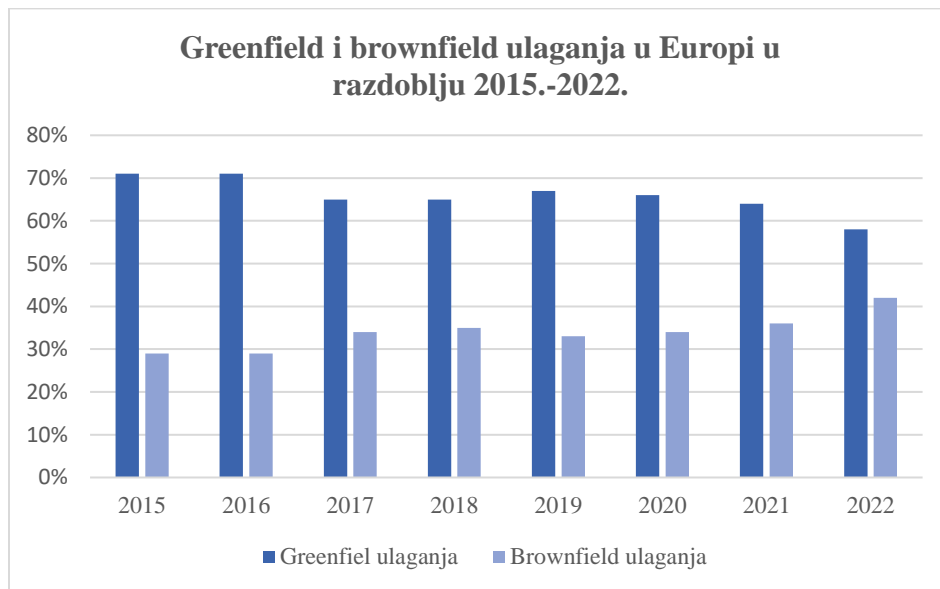
Sektor /industrija	Vrijednost (milrd dolara)		Stopa rasta %	Broj ulaganja		Stopa rasta %
	2020.	2021.		2020.	2021.	
<b>Ukupno</b>	<b>475</b>	<b>728</b>	<b>53</b>	<b>6.201</b>	<b>8.846</b>	<b>43</b>
<b>Primarna</b>	25	28	11	658	639	-3
<b>Proizvodnja</b>	228	239	5	1.138	1.674	47
<b>Usluge</b>	221	461	108	4.407	6.533	48
<b>Top 10 industrija</b>						
Informacije i komunikacija	80	136	69	1.248	2.114	69
Farmacija	56	73	31	211	223	6
Financije i osiguranje	28	72	157	562	733	30
Trgovina	18	63	255	495	663	34
Transport i skladištenje	7	53	651	224	324	45
Automobilska	17	42	144	41	81	98
Profesionalne usluge	11	41	268	447	689	54
Elektronika i elektronska oprema	40	38	-4	165	311	88
Nekretnine	22	35	57	327	420	28
Administrativne i potporne usluge	6	28	413	206	303	47

Europska unija kao ekonomska integracija 27 zemalja članica predstavlja najvećeg ulagača u svijetu, a isto tako, primila je polovinu svjetskih inozemnih izravnih ulaganja (uključena intra-EU ulaganja) (Pletikosa, 2015). Prema godišnjem izvješću European Attractiveness Survey EY (2023), tijekom 2022. godine u Europi je provedeno je 5.962 greenfield ulaganja te brownfield ulaganja, u odnosu na 5.877 projekata koji su realizirani u 2021. godini, a istraživanje je obuhvatilo područje od 44 europske zemlje. Tako je na razini Europe zabilježen rast inozemnih izravnih ulaganja od samo 1% kada se uspoređuje s 2021. godinom, što je 7% manje od rekordne predpandemijske 2019. (Teigland i dr. 2023). U 2022. godini, najveći dio inozemnih izravnih ulaganja na području Europe odnosi se na najrazvijenije zemlje zapadne Europe. Tako je u



Francuskoj realizirano 1.259 projekata, u Ujedinjenom Kraljevstvu 929 projekata i u Njemačkoj 832 projekta, što predstavlja preko 50% ukupnih inozemnih izravnih ulaganja realiziranih u navedenom razdoblju na području Europe (Teigland i dr., 2023).

U Grafikonu 4 dan je usporedni prikaz realiziranih greenfield i brownfield ulaganja na području Europe u razdoblju od sedam godina, od 2015. - 2022. godina.



Grafikon 4. Greenfield ulaganja i brownfield ulaganja u razdoblju 2015-2022. u Europi (prema Teigland i dr., 2023)

Kao i u drugim zemljama svijeta i u Hrvatskoj je još od početka tranzicije rasla svijest o prednostima i potrebi inozemnih izravnih ulaganja. Pretpostavljalo se da će inozemni ulagači u zemlju prenijeti poslovna znanja nužna za poslovanje u tržišnom sustavu te pridonijeti rastu tržišne konkurencije. Uvođenje novih tehnologija i proizvoda osigurali bi povećanje efikasnosti poslovanja domaćih poduzeća kao i brže restrukturiranje domaćeg gospodarstva (Pletikosa, 2015). Počevši od 1997. godine priljev inozemnih izravnih ulaganja u Hrvatsku do 2006. godine dosegao je 13,5 milijardi eura. Većina tih ulaganja bila je usmjerena prema postojećim poduzećima kroz proces privatizacije. S druge strane, u 2005. i 2006. godini pojavio se trend ulaganja u nove proizvodne pogone (Jovančević, 2007). Inozemna izravna ulaganja po gospodarskim sektorima u razdoblju od 1997. do 2006. godine u Hrvatskoj pokazuju da su ulaganja visoko koncentrirana u tri

sektora koja su primila gotovo dvije trećine ukupnih inozemnih izravnih ulaganja. Na sektor financijskog posredovanja odnosi se 3,6 milijardi eura, na proizvodnju kemikalija i kemijskih proizvoda 1,7 milijardi eura, a na treći sektor telekomunikacija 1,5 milijardi eura (Jovančević 2007).

Prema podacima iz godišnjem izvješća European Attractiveness Survey, EY (2023) u kojem je istraživana atraktivnosti tržišta vezano za inozemna izravna ulaganja, u Hrvatskoj je u 2022. godini ostvareno 26 inozemnih izravnih ulaganja, odnosno iskazan je porast od 53% u odnosu na prethodnu godinu. Ovaj broj ulaganja predstavlja svojevrsni rekord. Tako se prema realiziranim ulaganjima Hrvatska nalazi na 28. mjestu u Europi, a inozemna izravna ulaganja osigurala su u otvaranje 2.585 radnih mjesta. U Hrvatskoj su inozemni ulagači najviše ulagali u tri sektora: transport, IT sektor, te proizvodnju (Teigland i dr., 2023). S druge strane, prema Investment Monitor (2022), The Global FDI Annual Report 2022., Hrvatska zauzima visoko 10 mjesto u 10 top država u svijetu po inozemnim izravnim ulaganjima na milijun stanovnika, prema ostvarenim inozemnim izravnim ulaganjima u 2021. godini, a što se može vidjeti i u Tablici 6.

Tablica 6. 10 top država: Inozemna izravna ulaganja per capita, 2021. godina (prema Investment monitor 2022, The Global FDI Annual Report 2022)











Rang	Država	Inozemna izravna ulaganja na milijun stanovnika
1.	Singapur	62.34
2.	Irska	62.12
3.	UAE	61.72
4.	Katar	39.34
5.	Finska	32.71
6.	Luxemburg	29.92
7.	Kostarika	29.54
8.	Norveška	27.52
9.	Estonija	27.07
10.	Hrvatska	24.05

## 5. Greenfield i brownfield ulaganja na primjerima iz prakse

Nakon što su u prethodnim poglavljima detaljno teorijski definirana inozemna izravna ulaganja, te greenfield i brownfield ulaganja, analizirane su njihove karakteristike kao prednosti i nedostaci. U ovom poglavlju, temeljem ranije iznijete teorijske osnove, bit će riječi o primjerima iz prakse koji se odnose na greenfield i brownfield ulaganja. Kao uvod u primjere iz prakse prezentirat će se dostupni podaci Investment Monitor (2022), The Global FDI Annual Report 2022. o rangiranju vodećih poduzeća ulagača u svijetu u 2021. godini.

U Tablici 7 prikazano je deset multinacionalnih poduzeća prema broju realizirani inozemnih izravnih ulaganja. Među prvih 10 nalaze se tri američka poduzeća, jedno kinesko i australsko multinacionalno poduzeće, a ostalih pet poduzeća dolazi iz Europe. Vodeće poduzeće po broju inozemnih izravnih ulaganja u 2021. godini je američki Amazon koji je uspio realizirati 241 inozemno izravno ulaganje i u odnosu na prethodnu godinu ostvario rast u ulaganjima od 55%. Na drugom mjestu je švicarski IWG sa 140 realiziranih ulaganja i porastom od 30% u odnosu na 2020. Na treće mjesto plasiralo se još jedno američko poduzeće Marriott International sa 98 inozemnih izravnih ulaganja u 2021. godini, ali je iskazalo rast u odnosu na prethodnu godinu od samo 4%. Na četvrtom mjestu je kinesko poduzeće Jin Jiang International koje je u 2021. godini ostvarilo 82 inozemna izravna ulaganja i postiglo rast ovih ulaganja od 39%.

Tablica 7. Vodeće kompanije u svijetu po broju inozemnih izravnih ulaganja u 2021. (prema Investment monitor, The Global FDI Annual Report 2022)

Kompanija	Broj ulaganja	Rast (%)
Amazon 	241	55
IWG 	140	30
Marriott International 	98	4
Jin Jiang International 	82	39
InterContinental Hotels Group 	75	-37
Deutsche Post 	60	-6
Accor 	59	-35
Tesla 	53	342
Enel 	52	37
CSL 	50	1.150

Funkcioniranje greenfield i brownfield ulaganja opisat će se u nastavku na primjerima iz prakse. Za greenfield ulaganje izabrano je ulaganje američkog poduzeća JABIL u novi proizvodni centar izvrsnosti u Osijeku jer isto predstavlja najveće ulaganje na tom području od osamostaljenja Hrvatske, a očekuje se da će donijeti brojne koristi za Osijek i šire područje.

Kao brownfield ulaganje na primjeru iz prakse pojasnit će se akvizicija izraelskog poduzeća CloudEndure od strane Amazona koji je prema zadnje dostupnim podacima trenutno najveći ulagač na svijetu. Na primjeru iz prakse obrazložit će se razlozi zbog kojih se Amazon odlučio na realizaciju predmetnog ulaganja i koje benefite je ostvario.

### **5.1. Greenfield ulaganje - JABIL INC. novi proizvodni centar izvrsnosti u Osijeku**

Kako bi se pojasnilo greenfield ulaganje na praktičnom primjeru bit će prezentirano započeto ulaganje američkog poduzeća JABIL u novi proizvodni centar izvrsnosti u Osijeku. JABIL INC. je američko multinacionalno poduzeće koje je osnovano 1966. godine u Detroitu, a osnivači su William E. Morean i James Golden. Danas mu je sjedište na Floridi. JABIL je jedan od najvećih svjetskih dobavljača proizvodnih rješenja u svijetu. Suraduje s više od 450 vodećih svjetskih brendova na svim tržištima, u djelatnostima od zdravstva, pakiranja, pametnih telefona i opreme u oblaku do automobilske industrije i kućanskih aparata (JABIL INC., 2023).

Prema Godišnjem izvješću o poslovanju JABIL (2022), poduzeće raspolaže s 500 milijuna četvornih metara proizvodnih pogona, ima preko 250.000 zaposlenih na više od 100 strateških lokacija diljem svijeta u 30 zemalja, odnosno na području Azije, Amerike i Europe. JABIL je tijekom svog poslovanja nastojao širiti svoje poslovanje globalno, te je kupio brojna poduzeća i njihove podružnice, a brownfield ulaganja su mu pomogla u proširenju poslovanja u zemljama kao što su Kina, Meksiko, Indija, Španjolska, Nizozemska i Rusija.

JABIL pruža sveobuhvatne usluge dizajna, proizvodnje, opskrbnog lanca i upravljanja proizvodima za kupce u širokom rasponu industrija. Njihova vizija je biti tehnološki najnapredniji i najpouzdaniji pružatelj rješenja za proizvodnju, a kombiniraju tehničke i dizajnerske mogućnosti, proizvodno znanje i iskustvo, uvide u lance opskrbe i stručnost upravljanja globalnim proizvodima

u cilju omogućavanja uspjeha vodećih svjetskih robnih marki. Svjesni su važnosti suradnje sa zajednicom gdje posluju, te utjecaja na okoliš te im je važno pozitivno djelovati na zajednicu (JABIL INC., 2023).

JABIL surađuje sa širokim spektrom industrija kao što su proizvođači automobilske elektronike, industrija kapitalne opreme, podatkovni centri u oblaku, komercijalni kamioni i autobusi, računalstvo i pohrana, obrana i zrakoplovstvo, komercijalna proizvodnja dronova, energetska, industrijska i građevinska rješenja, rješenja za proizvodnju zdravstvenih proizvoda, rješenja za plaćanje, rješenja za pakiranje, fotonika, rješenja za printanje, maloprodajna tehnološka rješenja, komponente za pametne kućanske aparate, rješenja za pametnu kuću, telekomunikacije (JABIL INC., 2023).

Prema dostupnim podacima iz Godišnjeg izvješća o poslovanju JABIL INC. (2022), JABIL je ostvario ukupne prihode u visini 33,48 milijardi dolara, dok su poslovni prihodi iznosili 1,41 milijarde dolara. U 2022. godini ostvarena je neto dobit u visini 996 milijuna dolara. Ukupna imovina s kojom poduzeće raspolaže iznosi 19.72 milijarde dolara, a ukupni kapital je u visini 2,45 milijardi dolara.

Trenutno je JABIL u procesu gradnje novog proizvodnog pogona u Osijeku, odnosno centra izvrsnosti za proizvodnju. Naime, riječ je o gradnji nove velike tvornice za proizvodnju medicinskih protetskih dijelova, mikročipova, te matičnih ploča za autoindustriju, preciznu visokotehnološku industriju. Radi se o greenfield ulaganju poduzeća JABIL koje planira realizirati u Industrijskoj zoni Nemetin, Osijek, Hrvatska (Premužak, 2023). Prema Elaboratu zaštite okoliša (2023) objekt bi se trebao prostirati na 169.734 kvadrata, a osim proizvodnog imao bi skladišni i uredski dio, te parkiralište sa 666 parkirnih mjesta.

U prvoj fazi ulaganja, planirano je zapošljavanje oko 1.500 zaposlenika, dok bi ukupna brojka novih zaposlenika trebala biti puno veća. Time bi poduzeće postalo jedan od najvećih poslodavaca u Slavoniji. Podatke o ukupnoj vrijednosti predmetnog ulaganja ulagač nije iznio u javnost, ali se procjenjuje kako bi ulaganje, kada se gleda broj planiranih radnih mjesta koja će se otvoriti, moglo

iznositi između 200 do 500 milijuna eura. Ukoliko se ostvare planovi ulagača, ovo ulaganje bi moglo zauzeti drugo mjesto po veličini novih ulaganja u industriju u Hrvatskoj (Litvan, 2023).

Odluci o gradnji proizvodnog pogona u Osijeku, prethodili su pregovori ulagača s lokalnom i regionalnom samoupravom oko privlačenja jednog od najvećih ulaganja u Hrvatskoj. Pregovori su intenzivno trajali oko godinu i pol dana. Ulagrač se odlučio za ulaganje na području Osijeka između 10 potencijalnih lokacija u različitim državama u okruženju, a neka od njih uključuju Rumunjsku i Srbiju (Litvan, 2023). Između ostalog, poticaj pregovorima i prednost u odnosu na druge lokacije, dalo je i oslobađanje ulagača od plaćanja komunalnog doprinosa u vrijednosti od 2,5 milijuna eura. Grad Osijek pomogao je ulagaču u pronalaženju i pripremi parcele, prijedlogom parcele u Industrijskoj zoni Nemetin gdje su, za potrebe ulagača, objedinili devet čestica u jednu veliku parcelu veličine 17 hektara. Navedeno zemljište raspolaže sa svom potrebnom komunalnom infrastrukturom koja je ulagaču neophodna za rad i realizaciju proizvodnog pogona planirane veličine (Kuštro, 2023a).

U cilju realizacije predmetnog greenfield ulaganja, do sada je JABIL zakupio pravo na građenje na površini od 17 hektara na području zone Nemetin. Pravo građenja je ishođeno na razdoblje od 50 godina temeljem čega ulagač ima obvezu gradu Osijeku platiti 474.000 eura tijekom navedenog perioda. U siječnju 2022. poduzeće je podnijelo zahtjev Ministarstvu gospodarstva i održivog razvoja o ocjeni utjecaja na okoliš, a temeljem Elaborata o zaštiti okoliša. U svibnju su ishodili potrebnu građevinsku dozvolu za gradnju velikog centra izvrsnosti za proizvodnju. Početkom kolovoza ulagač je službeno najavio početak gradnje (Kuštro, 2023b). Prema Elaboratu zaštite okoliša (2023) planirana je izgradnja građevine za proizvodnju medicinskih protetskih dijelova i mikročipova te matičnih ploča za autoindustriju u Nemetinu, Grad Osijek, Osječko-baranjska županija. Nova proizvodna građevina imat će skladišne, servisno tehničke, uredske i ostale prateće sadržaje podijeljene u tri dijela: proizvodni pogon, dva tehnička pogona na krajnjem jugoistoku i zapadu, te ulazni uredski objekt na jugu.

U dijelu proizvodnje koji se odnosi na medicinske protetske dijelove, a prema podacima dostupnim u Elaboratu zaštite okoliša (2023), u novom proizvodnom objektu planirana je proizvodnja navedenih komponenti u razdoblju od 8 godina od 2024. do 2031. godine. Proizvodnja u prvoj

godini planirana je na razini 441.419 komada, a kapacitet planirane proizvodnje raste iz godine u godinu, te će u 2027. godini biti 4.522.773 komada. U zadnjoj planiranoj godini 2031. proizvodnja će dosegnuti 7.211.748 komada.

U Tablici 8 dan je pregled proizvoda medicinskih protetskih dijelova koji se planiraju proizvoditi u novom proizvodnom pogonu prema vrsti proizvoda te njihovom kapacitetu po godinama.

Tablica 8. Očekivani kapaciteti proizvodnje medicinskih protetskih dijelova (prema Elaboratu zaštite okoliša, 2023)

Vrsta proizvoda, komad	2024.	2025.	2026.	2027.	2028.	2029.	2030.	2031.
Ploče	69.700	278.798	463.523	603.405	789.186	828.645	870.077	913.581
Vijci	319.915	1.279.660	2.186.036	3.399.905	4.726.725	4.963.061	5.221.215	5.471.775
Instrumenti	12.613	50.453	80.370	75.760	92.910	97.555	102.433	107.555
Ostalo	39.191	156.763	275.102	443.703	620.958	652.958	684.607	718.837
<b>UKUPNO</b>	<b>441.419</b>	<b>1.765.674</b>	<b>3.005.031</b>	<b>4.522.773</b>	<b>6.229.779</b>	<b>6.541.267</b>	<b>6.868.332</b>	<b>7.211.748</b>

Prema Elaboratu zaštite okoliša (2023) planirani kapaciteti proizvodnje dijelova za autoindustriju su sljedeći:

- 2024. godina: 575.500 komada
- 2025. godina: 2.784.020 komada
- 2026. godina: 6.433.000 komada.

Izgradnja novog proizvodnog centra izvrsnosti trebala bi biti dovršena početkom 2024. godine (Kuštro, 2023b). Ovo proširenje poslovanja i u Osijeku, strateški je potez JABIL-a i isto je u skladu s njihovim fokusom na dugoročne sekularne trendove i rast u obnovljivoj energiji, električnim vozilima, zdravstvu, 5G i oblaku. Novi pogon služiti će kao središte JABIL-ove kontinuirane predanosti inovacijama, održivosti i pružanju sveobuhvatnih proizvodnih rješenja za njihove kupce (JABIL INC., 2023).

Osim što su započeli izgradnju novog proizvodnog pogona, JABIL je započeo i sa popunjavanjem trenutno otvorenih radnih mjesta koja se odnose na različita funkcionalna područja. Trenutno su otvorena radna mjesta koja uključuju: operativu, proizvodnju, inženjerstvo, projektno menadžiranje, ljudske resurse, financije, obuku, novačenje, okoliš, zdravlje i sigurnost, kvalitetu,

lanac opskrbe, kontrolu zaliha i skladištenje, sigurnost, informatiku i korisnička rješenja (JABIL INC., 2023). Zbog najavljenih potreba za zaposlenicima i kvalificiranim radnicima koji će biti neophodni za puštanje u rad novog proizvodnog pogona u Osijeku, organizirale su se lokalna i regionalna uprava, lokalne obrazovne ustanove i Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera kako bi osmislile programe osposobljavanja radi školovanja potrebnog profila kadrova. U budućnosti se očekuju daljnje potrebe prekvalifikacija, stipendiranja, edukacija u cilju pripreme potrebne radne snage za rad u JABIL-u (Kuštro, 2023a).

Temeljem ranije iznesene teorijske osnove u radu vezano za inozemna izravna ulaganja i greenfield ulaganja, te podataka o novom greenfield ulaganju poduzeća JABIL mogu se izvesti zaključci što je pridonijelo odluci zašto je JABIL odlučio graditi proizvodni pogon u Osijeku (Kuštro, 2023a):

- Dobar prometni položaj Osijeka, te dobra cestovna povezanost, zračne i riječne luke Osijek
- Nuđenje određenih oblika oslobođanja od plaćanja komunalnog doprinosa
- Na raspolaganju potrebna kvalitetna infrastruktura za funkcioniranje proizvodnog pogona, infrastruktura 5G
- Kvalitetna radna snaga i sveučilišni grad, radna snaga iz bazena susjednih zemalja
- Obrazovne ustanove dogovorile posebne programe edukacije za potencijalne kadrove
- Osijek središte informatičke industrije u Hrvatskoj.

Očekuje se da će ovo ulaganje pridonijeti za Osijek, Osječko-baranjsku županiju sljedećem (Kuštro, 2023a):

- Pozitivnim efektima na rast gospodarstva koji će pomoći osigurati ekonomski i društveni početak oporavka ovog kraja
- Pozicioniranju Osijeka i ovog dijela Hrvatske kao privlačnog mjesta za daljnja ulaganja
- Pridonijeti doseljavanju i vraćanju stanovništva
- Zapošljavanju domicilnog kvalificiranog kadra te prekvalifikaciji
- Prelijevanju pozitivnih trendova i na ostale sektore
- Multiplicirajućim efektima na gospodarstvo
- Rastu tržišta nekretnina te rastu standarda i potrošnje
- Dodatnom aktiviranju informatičkog sektora i njegovom rastu



- Rastu obrtništva i uslužnih djelatnosti.

## **5.2. Brownfield ulaganje – Amazon.com, Inc. kupovina CloudEndure**

Nakon što je u prethodnom poglavlju dat primjer greenfield ulaganja u praksi, u ovom poglavlju će se opisati praktični primjer brownfield ulaganja. Kako je trenutno najveći svjetski ulagač Amazon, za praktični primjer brownfield ulaganja izabrana je i bit će opisana njegova kupovina izraelskog poduzeća CloudEndure.

Amazon.com, Inc. je multinacionalno američko tehnološko poduzeće za elektroničku trgovinu i računalstvo u oblaku, on line oglašavanje, digitalni streaming i umjetnu inteligenciju. Poduzeće je osnovao Jeff Bezos u srpnju 1997. godine, a sjedište mu je u Seattle-u. Amazon posjeduje više od 40 podružnica, uključujući Amazon Web Services, Audible, Diapers.com, Goodreads, IMDb, Kiva Systems (sada Amazon Robotics), Shopbop, Teachstreet, Twitch, Zappos i Zoox (Amazon.com, Inc. 2023). Poduzeće Amazon.com, Inc. nudi široku lepezu proizvoda i usluga koje pruža svojim korisnicima: maloprodajna roba, amazon prime, potrošačka elektronika (npr. kindle), digitalni sadržaji, amazon studio, amazon games studio, amazon luna, amazon prime video, video direkt, dostava namirnica, amazon business, amazon drive, privatne robne marke i ekskluzivni marketinški aranžmani, amazon web servisi, amazon publishing i amazon smile, amazon lokal, maloprodajne trgovine, amazon kućne usluge, amazon cash (Amazon.com, Inc., 2023).

Prema dostupnim Amazon.com Announces Fourth Quarter Results Inc. (2023) - financijskim izvješćima, za cijelu 2022. godinu može se istaknuti sljedeće: neto prodaja porasla je za 9% na 514,0 milijardi dolara u 2022. u usporedbi s 469,8 milijardi dolara u 2021. Isključujući nepovoljan utjecaj od 15,5 milijardi dolara zbog promjena deviznih tečajeva tijekom cijele godine, neto prodaja porasla je 13% u usporedbi s 2021. Operativni prihod smanjio se na 12,2 milijarde dolara u usporedbi s 24,9 milijardi dolara u 2021. i to pod utjecajem operativnog gubitka segmenta Sjeverne Amerike (-2,8 milijardi dolara) i operativnog gubitka međunarodnog segmenta (-7,7 milijardi dolara). U 2022. godini, Amazon je poslovao s neto gubitkom koji je iznosio 2,7 milijardi

dolara u usporedbi s neto dobiti od 33,4 milijarde dolara iz 2021. Ukupna imovina u 2022. iznosi 462,7 milijardi dolara, a kapital je bio na nivou 146.04 milijardi dolara.

Američki logistički div Amazon rangiran je kao najveći strani ulagač po broju projekata u 2021. Poduzeće je zabilježilo ukupno 241 projekt inozemnih izravnih ulaganja, što je povećanje od 55% u odnosu na prethodnu godinu. Nešto više od polovice projekata bilo je koncentrirano u pet zemalja, odnosno Indiji, Španjolskoj, UK-u, Njemačkoj i Francuskoj. Logistika i skladišni poslovi činili su gotovo 60 % ulaganja, a slijede ih podatkovni centri i povezane aktivnosti. Amazon je također povećao svoja ulaganja u obnovljivu i alternativnu energiju (Investment monitor, 2022).

Jedna od brownfield investicija koju je u 2019. godini realizirao američki tehnološki div Amazon je kupovina izraelskog poduzeća CloudEndure sa sjedištem u Ramat Ganu, Tel Aviv (Zeracovitz, 2019). CloudEndure je poduzeće za računalstvo u oblaku koje razvija softverska rješenja za kontinuitet poslovanja kod oporavka od sigurnosnog incidenta, kontinuirano sigurnosno kopiranje i migraciju uživo. Poduzeće omogućuje nesmetan prijenos podataka iz oblaka u oblak. CloudEndure osnovan je 2013. godine kada je prikupio 20 milijuna dolara, a osnovali ga je CEO Ofer Gadish, CRO Gil Shai, VP R&D Ofir Ehrlich i VP Product Leonid Feinberg (CloudEndure, 2023). Proizvod CloudEndure je softversko rješenje za nesmetan prijenos podataka iz oblaka u oblak. Ono funkcionira na način, npr. da organizacije koje rade u okruženju s više oblaka mogu spremati svoje podatke i oporaviti ih ako se oblak sruši. Uobičajeno je da poduzeća često rade s velikim brojem oblaka iz financijskih razloga (nedostatak je ovisnost o jednom oblaku) i rizika širenja (na primjer ako postoji proboj sigurnosti u oblaku) ili iz operativnih razloga (rad u mnogim zemljama ili ako postoji bolji podatkovni centar). Navedeni proizvod također omogućuje jednostavan i neometan prijenos podataka s poslužitelja na oblak (CloudEndure, 2023).

Amazon se odlučio na kupovinu jer su bili zainteresirani za softversko rješenje koje je razvilo poduzeće CloudEndure, a radi se o neometanom prijenosu podataka iz oblaka u oblak. Isto tako CloudEndure od 2016. godine je surađivalo s Amazonom i bio mu je napredni tehnološki partner preko AWS-a (Amazon Web Services), te su zajedno radili i nastupali prema klijentima kako bi im pomogli u unaprijeđenju njihova poslovanja. Predmetna kupovina je realizirana u siječnju 2019. godine za 250 milijuna dolara na način da je poduzeće CloudEndure kupio AWS (Amazon

Web Services), Amazonova jedinica za računalstvo u oblaku (Zeracovitz, 2019). Amazon je preko svoje podružnice AWS najveći svjetski pružatelj usluga u oblaku koji je želio zadržati svoju prednost u odnosu na druge velike dobavljače usluga u oblaku te je između ostalog težio unapređenju usluge, odnosno jedostavnom i neometanom prijenosu podataka. Kupnjom poduzeća CloudEndure, Amazon je ostvario navedeni cilj i osigurao unapređenje svoje usluge (Zeracovitz, 2019).

Namjera ove akvizicije nije bila širenje na novo tržište, nego kupovina poduzeća koje je razvilo određeni proizvod, a kako bi se unaprijedio postojeći proizvod koji Amazon nudi na tržištu. Predmetnom akvizicijom Amazon je proširio svoju sposobnost u pružanju inovativnih i fleksibilnih rješenja za migraciju i oporavak od sigurnosnog incidenta te poboljšao mogućnosti usluge koju je do tada pružao. Isto tako, Amazon je uspio ostvariti primat na globalnom tržištu u odnosu konkurente i dugoročno učvrstiti svoju poziciju među konkurentima koji nude istu kategoriju proizvoda. Nakon realizacije brownfield ulaganja i kupnje CloudEndurea, Amazon drži 52% tržišnog udjela usluga u oblaku, više od svih njegovih konkurenata zajedno. Microsoft ima 13% tržišnog udjela, Alibaba 5%, a Google 3% (Zeracovitz, 2019).

Bitno je istaknuti, da kupovina CloudEndure nije prva akvizicija Amazona na izraelskom tržištu koje je u svijetu prepoznato kao centar vrhunskih informatičkih usluga i rješenja. Naime, Amazon je na izraelskom tržištu prisutan od siječnja 2015. godine kada su kupili svoje prvo izraelsko poduzeće AnnaPurna Labs koje se nalazi u Yokneamu. AnnaPurna proizvodi čipove koje koriste platforme za računalstvo u oblaku. U 2019. godini Amazon je imao 200 zaposlenih u Izraelu. Mnogi od njih su radili u dva centra za istraživanje i razvoj razvijajući tehnologiju za platformu za kupovinu Alexa (Gilead, 2022).

## 6. RASPRAVA

U istraživanju za ovaj diplomski rad korišteni su primjeri greenfield ulaganja koje se realizira i brownfield ulaganja koje je realizirano u poslovnoj praksi. Za greenfield ulaganje izabrano je započeto ulaganje američkog poduzeća JABIL INC u novi proizvodni centar izvrsnosti u Osijeku, dok je kao primjer brownfield ulaganja opisana kupovina izraelskog poduzeća CloudEndure od strane najvećeg svjetskog ulagača Amazon.

Prema iznešenoj teorijskoj osnovi, ulaganje u novi proizvodni centar izvrsnosti u Osijeku može se okarakterizirati kao greenfield ulaganje obzirom da je osnovano start-up poduzeće, planirano je zapošljavanje lokalnih zaposlenika, odnosno došlo je do pokretanja novog poslovanja u inozemstvu. Kako su za pokretanje ovog ulaganja potrebna značajna financijska sredstva koja se procjenjuju između 200-500 milijuna eura, te obzirom da se radi o novom, dugoročnom ulaganju u nepoznatoj sredini, to potvrđuje kako je ovaj oblik ulaganja visoko rizičan i iznimno kompleksan za realizaciju. Zbog svega navedenog, ulagač JABIL INC dugo se pripremao za predmetno ulaganje i istraživao lokaciju gdje će ga realizirati. Među ostalim, odluku o ulaganju na području grada Osijeka donio je zbog osiguranih poticajnih mjera lokalne uprave za ulaganje (u cilju privlačenja ulagača) što predstavlja još jednu od karakteristika greenfield ulaganja.

Sukladno opisanoj teorijskoj osnovi u radu koja se odnosi na inozemna izravna ulaganja, odnosno na greenfield ulaganja može se zaključiti da će realizacija započetog ulaganja u proizvodni centar izvrsnosti u Osijeku osigurati višestruke pozitivne efekte za Osijek i okolicu. Tako će ovo veliko ulaganje pridonijeti osiguranju dugoročnog ekonomskog rasta neposredno putem stvaranja kapitala, te posredno putem efekata prelijevanja pozitivnih trendova i na ostale sektore, odnosno multiplicirajuće efekte na gospodarstvo (rast standarda i potrošnje, rast tržišta nekretnina, dodatno aktiviranje informatičkog sektora i njegov rast, rast obrtništva i uslužnih djelatnosti). Nadalje, istraživano greenfield ulaganje pridonijet će transferu novih i visokosofisticiranih tehnologija i know-how-a što bi u perspektivi trebalo osigurati rast produktivnosti kao i dugoročni ekonomski rast. Ovo ulaganje otvorit će velik broj novih radnih mjesta, a prema najavama u prvoj fazi ulaganja očekuje se zapošljavanje do 1500 zaposlenika što se karakterizira kao kvantitativan utjecaj na zaposlenost. S druge strane, očekuje se da će doći i do kvalitativnog utjecaja kroz povećanje plaća

kao i produktivnosti. A neizravan utjecaj na zaposlenost osjetit će se kroz otvaranje radnih mjesta od strane lokalnih poslovnih partnera. Nadalje, procjenjuje se da će ovo ulaganje utjecati na privlačenje novih ulaganja te će biti pozitivna referenca za ostale ulagače.

Kako bi se što bolje iskoristilo predmetno ulaganje, bitan faktor je stupanj razvijenosti potrebne infrastrukture kao i raspoloživa radna snaga, te stupanj njene obrazovanosti. Može se zaključiti da Osijek raspolaže s potrebnom infrastrukturom: prometna povezanost, 5G mreža, poslovna zona u Nemetinu sa svom potrebnom komunalnom infrastrukturom za pokretanje planirane proizvodnje. Isto tako, Osijek kao sveučilišni grad raspolaže s potrebnom bazom visokoobrazovane radne snage uz dodatno osiguravanje programa za prekvalifikaciju, te potencijalno prilagodbu određenih studijskih programa na sveučilištu u slučaju iskazanih potreba od strane tržišta rada. Prednost je i to što je Osijek od ranije prepoznat kao središte informatičke industrije u Hrvatskoj. Također, ovo greenfield ulaganje pridonijet će i prijenosu menadžerskih znanja. Sve do sada navedeno potvrđuje iznesene teze o u teorijskom dijelu rada.

Kupovina izraelskog poduzeća CloudEndure je opisana kao primjer brownfield ulaganja. Iznesena teorijska osnova potvrđuje da se radi o brownfield ulaganju obzirom da je riječ o kupovini poduzeća u inozemstvu koje je karakteristično za multinacionalna poduzeća, a u ovom slučaju radi se o Amazonu. Kroz ovo brownfield ulaganje Amazon je osigurao trenutni pristup tehnologiji za pružanje usluga u oblaku, odnosno razvijenom proizvodu CloudEndure\_ softverskom rješenju za nesmetan prijenos podataka iz oblaka u oblak. Navedeno ulaganje osiguralo mu je poboljšanje usluge koju je do sada pružao svojim korisnicima. Isto tako, predmetna kupovina dugoročno je omogućila Amazonu učvršćivanje vodeće pozicije u pružanju usluga u oblaku na svjetskom tržištu u odnosu na najbliže konkurente. Kroz izneseni teorijski okvir za brownfield ulaganja može se potvrditi da je riječ o vrlo skupoj strategiji globalnog širenja, te da se određena neprijateljstva prema ulagaču u zemlji domaćina mogu mitigirati kroz pažljivi odabir i procjenu kandidata za preuzimanje što je Amazon i učinio obzirom da je s CloudEndure surađivao tri godine (od 2016. godine) prije realizacije kupovine. CloudEndure bio mu je napredni tehnološki partner preko Amazon Web Services, te su zajedno radili i nastupali prema klijentima kako bi im pomogli u unaprijeđenju njihova poslovanja. Isto tako, treba istaknuti da izraelsko tržište nije bilo nepoznanica za Amazon, nego su ga odabrali obzirom da se radi o poznatom informatičkom

središtu s vrhunski razvijenim know how-om, te su tamo prisutni od 2015. godine kada su realizirali svoje prvo brownfield ulaganje. Navedeno potvrđuje teorijsku osnovu iznesenu vezano za mitigiranje neprijateljstava prema inozemnom ulagaču na lokalnom tržištu kao i njihovo angažiranje i zapošljavanje lokalnih menadžera.

## 7. ZAKLJUČAK

Fokus u ovom diplomskom radu bio je istražiti i izanalizirati teorijsku osnovu vezanu uz inozemna izravna ulaganja i dvije vrste ulaganja koja se odnose na greenfield i brownfield ulaganja te isto opisati na primjerima iz prakse.

Temeljem sagledanih podataka i činjenica iznesenih u teorijskom dijelu rada, može se zaključiti da se radi o najkompleksnijem i najslojevitijem obliku ulaska na inozemna tržišta koji je bio svojevrsna preteča globalizacije i koji ulagaču osim koristi nosi i velike rizike. Za realizaciju ovih ulaganja potrebna je temeljita priprema i ulagač mora raspolagati s velikim volumenom resursa. Isto tako, na temelju iznešenog, ne iznenađuje činjenica što većina stručnjaka inozemna izravna ulaganja smatra jednim od najvažnijih čimbenika koji utječu na gospodarski rast zemlje u koju se ulaže. Obje vrste inozemnih izravnih ulaganja koja su bila predmet analize, greenfield i brownfield ulaganja, najvećim dijelom nose posebne koristi za zemlju primateljicu u pogledu rasta ekonomije, novog zapošljavanja, rasta investicija, prelijevajućih efekata na gospodarstvo. Ipak, greenfield i brownfield ulaganja predstavljaju i oblik ulaganja koja su specifična po svojim određenim rizicima i nedostacima koji se mogu pojaviti uslijed utjecaja određenih okolnosti, a pojavljuju se npr. poput negativnog utjecaja na poduzetništvo i domaće poduzetnike ili pada zaposlenosti kod brownfield ulaganja. Usprkos tome što ova ulaganja imaju i svojih nedostataka, od razvijenih zemalja u svijetu sa liberalnim snažnim ekonomijama, do zemalja u razvoju i zemalja brzo rastućih tržišta, svima je cilj isti, osigurati povoljne uvjete kako bi privukle ove vrste ulaganja.

Veliki broj multinacionalnih poduzeća u svijetu prakticira ulagati putem greenfield ili brownfield ulaganja, a ovisno o svojim strategijama i planovima, te vanjskim čimbenicima, odlučuje se za jedan od ovih oblika ulaganja kako bi svoje poslovanje proširile na druga inozemna tržišta i ostvarile ekonomsku korist, unaprijedile svoje poslovanje, brže ušlo na neko tržište ili smanjile konkurenciju. Kao novost u okviru greenfield i brownfield ulaganja posljednjih se godina sve češće javlja povezivanje održivog razvoja s ovim oblicima ulaganja i isto postaje trend među multinacionalnim poduzećima.

Usprkos recentnim krizama od pandemije COVID-19 do rata u Ukrajini i energetske krize, inozemna izravna ulaganja su preživjela. U 2022. godini kada su se tržišta ponovo počela otvarati,

a ulagači postali manje oprezni, došlo je do ponovog rasta inozemnih izravnih ulaganja i njihovog snažnog oporavka. Na globalnom nivou iskazan je rast i greenfield i brownfield ulaganja, a ova dva oblika inozemnih izravnih ulaganja rasla su i u Hrvatskoj.

U radu su opisana i dva primjera iz prakse koji se odnose na inozemna izravna ulaganja. Kroz greenfield ulaganje – gradnja proizvodnog centra izvrsnosti u Osijeku može se samo potvrditi kako grad i regija gdje je u tijeku realizacija greenfield ulaganja očekuje velik broj benefita, a prije svega rast gospodarstva, te pozitivan utjecaj na društveni razvoj. Predviđaju se i multiplicirajući efekti na ostale branše. Primjer brownfield ulaganja - kupovina CloudEndure osiguralo je ulagaču know how poduzeća koje je bilo predmet akvizicije. Ulagač Amazon nadogradio je svoj postojeći proizvod, te osigurao zadržavanje vodeće pozicije na globalnom tržištu u odnosu na svoje konkurente.

Inozemna izravna ulaganja, odnosno greenfield i brownfield ulaganja iako su kompleksna za realizaciju, i dalje će nastaviti imati iznimnu ulogu na rast i tijekom globalne ekonomije, na ekonomije zemalja primateljica ovih oblika ulaganja, kao i na rezultate poslovanja multinacionalnih poduzeća.



## Literatura

1. Amazon.com, Inc. Announces Fourth Quarter Results. (2023). Raspoloživo na: <https://ir.aboutamazon.com/news-release/news-release-details/2023/amazon.com-announces-fourth-quarter-results/default.aspx>. [pristupljeno 25.6.2023.]
2. Amazon.com, Inc. (2023). Raspoloživo na: <https://www.amazon.com/>. [pristupljeno 25.6.2023.]
3. Baban, Lj. i Leko, M. (1997). *Međunarodni marketing*. EFOS: Osijek
4. Babić, A., Pufnik, A., Stučka, T. (2001). Teorija i stvarnost inozemnih izravnih ulaganja u svijetu i u tranzicijskim zemljama s posebnim osvrtom na Hrvatsku. Hrvatska narodna banka. Zagreb. Raspoloživo na: <https://www.hnb.hr/documents/20182/121897/p-009.pdf/3f1c8c9e-8483-4dd1-9b03-74ad98e3785b>. [pristupljeno 5.6.2023.]
5. Bilas, V., Šupuković, V. (2017). The Relationship among the Inflow of Foreign Direct Investments, Export and Economic Growth in the EU Countries/Povezanost priljeva inozemnih izravnih ulaganja, izvoza i ekonomskog rasta u zemljama Europske unije. *EMC Review – Časopis za ekonomiju – APEIRON*. 14(2). DOI:[10.7251/EMC1702252V](https://doi.org/10.7251/EMC1702252V). Raspoloživo na: <https://www.researchgate.net/publication/322408335>. [pristupljeno 7.3.2023.]
6. Calderon, C., Loayza, N., Serven, L. (2004). Greenfield Foreign Direct Investment and Mergers and Acquisitions: Feedback and Macroeconomic Effects. [Online] Raspoloživo na: [https://www.researchgate.net/publication/23722852\\_Greenfield\\_Foreign\\_Direct\\_Investment\\_and\\_Mergers\\_and\\_Acquisitions\\_Feedback\\_and\\_Macroeconomic\\_Effects](https://www.researchgate.net/publication/23722852_Greenfield_Foreign_Direct_Investment_and_Mergers_and_Acquisitions_Feedback_and_Macroeconomic_Effects). [pristupljeno 21.6.2023.]
7. CloudEndure. (2023). Raspoloživo na: <https://www.cloudendure.com/about/>. [pristupljeno 25.6.2023.]
8. Durand, A. (2017). *Marketing and Globalization*. Routledge
9. Elaborat zaštite okoliša. (2023). Zahvat: Građevina za proizvodnju medicinskih protetskih dijelova i mikročipova i matičnih ploča za autoindustriju u Nemetinu. Grad Osijek. Osječko-baranjska županija. Raspoloživo na: <https://mingor.gov.hr/UserDocsImages//UPRAVA-ZA-PROCJENU-UTJECAJA-NA-OKOLIS-ODRZIVO-GOSPODARENJE->

OTPADOM/Opuo/OPUO 2023//26 04 2023 Elaborat protetika cipovi m ploce Tizina Nemetin.pdf. [pristupljeno 23.6.2023.]

10. Gilead, A. (2022). Amazon's Israeli chip acquisition pays off handsomely. *Globes*.  
Raspoloživo na: <https://en.globes.co.il/en/article-amazons-israeli-chip-acquisition-pays-off-handsomely-1001418553>. [pristupljeno 25.6.2023.]
11. Gordon, J. (2023). Green Field Investment – Explained. The Business Professor.  
Raspoloživo na: [https://thebusinessprofessor.com/en\\_US/global-international-law-relations/green-field-investment-definition](https://thebusinessprofessor.com/en_US/global-international-law-relations/green-field-investment-definition). [pristupljeno 21.6.2023.]
12. Gorup, E. (2020). Organizacijske pretpostavke ulaska Starbucksa na hrvatsko tržište. Diplomski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet. Raspoloživo na:  
<https://repozitorij.unizg.hr/islandora/object/efzg:5814/datastream/PDF>. [pristupljeno 5.6.2023.]
13. Grbac, B. (2012). *Izazovi međunarodnog tržišta*. Ekonomski fakultet Rijeka: Promarket
14. Hayes, A. (2021). Brownfield Investment: Definition, Advantages, Vs. Greenfield. Investopedia. Raspoloživo na: <https://www.investopedia.com/terms/b/brownfield.asp>. [pristupljeno 21.6.2023.]
15. Investment monitor. (2022). The Global FDI Annual Report 2022. Raspoloživo na:  
[https://www.investmentmonitor.ai/wp-content/uploads/sites/7/2022/08/Investment-Monitor\\_annual-report.pdf](https://www.investmentmonitor.ai/wp-content/uploads/sites/7/2022/08/Investment-Monitor_annual-report.pdf). [pristupljeno 23.6.2023.]
16. JABIL INC. (2022). Godišnje izvješće o poslovanju. Raspoloživo na: [Inline XBRL Viewer \(sec.gov\)](#). [pristupljeno 23.6.2023.]
17. JABIL INC. (2023). Lokacije. Raspoloživo na:  
<https://www.jabil.com/contact/locations/osijek.html>. [pristupljeno 26.6.2023.]
18. JABIL INC. (2023). Zapošljavanje. Raspoloživo na:  
<https://pages.beamery.com/jabil/page/osijek>. [pristupljeno 25.6.2023.]
19. Jovančević, R. (2002). Dimenzije inozemnih direktnih ulaganja u suvremenom svijetu. *Ekonomski pregled*. 53(5-6), str. 450-469. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/file/44489>. [pristupljeno 6.6.2023.]
20. Jovančević, R. (2007). Utjecaj izravnih inozemnih investicija na hrvatsko gospodarstvo – komparativna analiza. *Ekonomski pregled*. 58(12). str. 826 – 850. Raspoloživo na:  
<https://hrcak.srce.hr/19419>. [pristupljeno 6.6.2023.]

21. Kotabe, M., Helsen, K. (2017). *Global Marketing Management - 8th Edition*. John Wiley and Sons inc.
22. Križić, M. (2019). Inozemna izravna ulaganja u Republici Hrvatskoj. Završni rad. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile. Raspoloživo na:  
<https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A3737/datastream/PDF/view>.  
[pristupljeno 5.6.2023.]
23. Kuštro, D. (2023a). Američka kompanija Jabil u Osijeku gradi novu tvornicu i otvara 1500 radnih mjesta. Glas Slavonije. Raspoloživo na: <https://www.glas-slavonije.hr/518616/1/Americka-kompanija-Jabil-u-Osijeku-gradi-novu-tvornicu-i-otvara-1500-radnih-mjesta>. [pristupljeno 25.6.2023.]
24. Kuštro, D. (2023b). Jabil u Osijeku počeo gradnju centra izvrsnosti, zaposlit će 1500 radnika. Glas Slavonije. Raspoloživo na: <http://www.glas-slavonije.hr/528592/1/Jabil-u-Osijeku-poceo-gradnju-centra-izvrsnosti-zaposlit-ce-1500-radnika>. [pristupljeno 3.8.2023.]
25. Litvan, G. (2023). Jabil u Osijeku: Gdje je američki projekt među 10 najvećih investicija u hrvatsku industriju. *Lider*. Raspoloživo na: <https://lidermedia.hr/tvrtke-i-trzista/jabil-u-osijeku-gdje-je-americki-projekt-medu-10-najvecih-investicija-u-hrvatsku>. [pristupljeno 25.6.2023.]
26. Marić, Z. (2008). Izravna inozemna ulaganja i produktivnost hrvatskih poduzeća u djelatnosti industrije. Znanstveni rad. Zagreb. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/file/46574>. [pristupljeno 20.6.2023.]
27. Martišković, Ž., Vojak, N., Požega, S. (2012). Značaj inozemnih izravnih ulaganja u Republiku Hrvatsku. *Zbornik Veleučilišta u Karlovcu*. 2(1), str. 125-135. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/87542>. [pristupljeno 21.6.2023.]
28. Nguyen, N., M. (2023). The effect of FDI on domestic entrepreneurship: the case of greenfield investment and cross-border M&A activities. *Journal of Economics and Development*. ISSN: 1859-0020. doi.org/10.1108/JED-11-2022-0228. Raspoloživo na: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JED-11-2022-0228>. [pristupljeno 21.6.2023.]
29. Pečarić, M., Jakovac, P., Miličić, M. (2020). Utjecaj priljeva stranog kapitala na ekonomski rast zemlje primateljice: Hrvatska u krilu bogova?. *Suvremeni izazovi EU, Republike Hrvatske i zemalja Zapadnog Balkana*. Tomljenović, M. (ur.). Rijeka Hrvatska. Sveučilište u

- Rijeci, Ekonomski fakultet Rijeka. Raspoloživo na:  
<https://repository.efri.uniri.hr/islandora/object/efri:2731/datastream/FILE0>. [pristupljeno 21.6.2023.]
30. Pletikosa, D. (2015). Utjecaj inozemnih direktnih ulaganja na uspješnost poslovanja u hotelijerstvu. Doktorski rad. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu. Ekonomski fakultet. Raspoloživo na: [https://bib.irb.hr/datoteka/791221.Doktorat\\_Dijana\\_Pletikosa.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/791221.Doktorat_Dijana_Pletikosa.pdf). [pristupljeno 6.6.2023.]
31. Premužak, M. (2023). Što znamo o američkom Jabilu koji je najavio jednu najvećih investicija u Hrvatskoj?. Lider. Raspoloživo na: <https://lidermedia.hr/tvrtke-i-trzista/sto-znamo-o-americkom-jabilu-koji-je-najavio-jednu-najvecih-investicija-u-hrvatskoj-149616>. [pristupljeno 25.6.2023.]
32. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., Krupka, Z. (2012). *Osnove međunarodnog marketinga*. Školska knjiga: Zagreb
33. Rugman, A. M., Collinson, S. (2006). *International Business 4th Edition*. Prentice Hall. Financial Times. Raspoloživo na:  
<http://www.mim.ac.mw/books/International%20Business,%204th%20Edition.pdf>. [pristupljeno 5.6.2023.]
34. Son Ha, T., Tuan Chu, V., Tuyet Nguyen, M., T., Thi Nguyen, D., H. (2021). The impact of Greenfield investment on domestic entrepreneurship. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. DOI: [10.1186/s13731-021-00164-6](https://doi.org/10.1186/s13731-021-00164-6), CC BY 4.0. Raspoloživo na: [https://www.researchgate.net/publication/353154691\\_The\\_impact\\_of\\_Greenfield\\_investment\\_on\\_domestic\\_entrepreneurship](https://www.researchgate.net/publication/353154691_The_impact_of_Greenfield_investment_on_domestic_entrepreneurship). [pristupljeno 21.6.2023.]
35. Takefman, B. (2022). What are greenfield investments. *Research FDI Investment Attraction*. Raspoloživo na: <https://researchfdi.com/resources/articles/what-are-greenfield-investments/>. [pristupljeno 21.6.2023.]
36. Teigland, J.,L., Hanne, H.,J., Lhermitte, M., (2023). How can Europe attract next-generation inward investment?. EY Europe Attractiveness Survey 2023. Raspoloživo na: [FDI attractiveness surveys | EY - Global](https://www.ey.com/en_gl/strategy/insights/ey-europe-attractiveness-survey-2023). [pristupljeno 14.6.2023.]
37. UNCTAD. (1994). World Investment Report 1994 Transnational Corporations, Employment and the Workplace. Raspoloživo na: [https://unctad.org/system/files/official-document/wir1994\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir1994_en.pdf). [pristupljeno 24.6.2023.]

38. UNCTAD. (2022). World Investment Report 2022. International tax reforms and sustainable investment. Raspoloživo na: [World Investment Report 2022](#). [pristupljeno 24.6.2023.]
39. Velić, I., Mjeda, T. (2020). Izravne inozemne investicije i porezna konkurencija u globalnoj ekonomiji. *Suvremeni izazovi EU, Republike Hrvatske i zemalja Zapadnog Balkana*. Tomljenović, M. (ur.). Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet Rijeka. Raspoloživo na: <https://repository.efri.uniri.hr/islandora/object/efri:2731/datastream/FILE0>. [pristupljeno 21.6.2023.]
40. Zeracovitz, O. (2019). Amazon to buy Israeli cloud computing co CloudEdure for \$ 250 m. Globes, Israel business news. Raspoloživo na: <https://en.globes.co.il/en/article-amazon-to-buy-israeli-cloud-computing-co-cloudendure-for-250m-1001268083>. [pristupljeno 25.6.2023.]

## Popis tablica

Tablica 1. Prednosti i nedostaci inozemnih izravnih ulaganja.....	8
Tablica 2. Prednosti i nedostaci greenfield ulaganja .....	21
Tablica 3. Prednosti i nedostaci brownfield ulaganja .....	26
Tablica 4. Inozemna izravna ulaganja po regijama/ekonomijama u razdoblju 2016.-2021. ....	29
Tablica 5. Neto brownfield ulaganja u svijetu po sektorima i izabranim industrijama 2020.-2021. .....	32
Tablica 6. 10 top država: Inozemna izravna ulaganja per capita, 2021. godina .....	34
Tablica 7. Vodeće kompanije u svijetu po broju inozemnih izravnih ulaganja u 2021.....	35
Tablica 8. Očekivani kapaciteti proizvodnje medicinskih protetskih dijelova .....	39

## **Popis grafikona**

Grafikon 1. Inozemna izravna ulaganja u 2020. i 2021. godini.....	28
Grafikon 2. Greenfield ulaganja u svijetu u razdoblju 2019.-2021. ....	30
Grafikon 3. Top 10 Sektora - greenfield ulaganja u 2021 .....	31
Grafikon 4. Greenfield ulaganja i brownfield ulaganja u razdoblju 2015-2022. u Europi.....	33