

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA
EKONOMSKI FAKULTET
OSIJEK

Aleksandar Erceg
MEĐUNARODNO POSLOVANJE – USLUŽNA
PROIZVODNJA ZA STRANOG PARTNERA

Magistarski rad

Mentor: prof. dr. sc. Mirna Leko-Šimić

OSIJEK, 2002.

Ovom bi se prilikom želio zahvaliti mojoj mentorici prof. dr. sc. Mirni Leko-Šimić koja je pratila moj rad i bila velika potpora i pomoć tijekom poslijediplomskog rad. Zahvaljujem joj se na pruženom mi znanju, savjetima, sugestijama i primjedbama kao i predloženoj literaturi, bez koje bi mi bilo teže napisati ovaj magistarski rad.

EXECUTIVE SUMMARY

"Sjaj" d.d. je ugledna kompanija koja je u svojoj dugogodišnjoj povijesti predstavila mnoštvo dobrih i kvalitetnih proizvoda među koje spadaju tri linije proizvoda: deterdženti široke potrošnje (tekući i praškasti), toaletno-kozmetički proizvodi te proizvodi za industriju i velike potrošače.

Nakon prispjeća ponude za suradnju od njemačke kompanije Waschmittel GmbH postavilo se pitanje pred kojim se "Sjaj" d.d. kao i njegov predsjednik Uprave nalazi: Treba li krenuti u proizvodnju za njemačkog partnera? Ukoliko se kompanija odluči za to da li da se proizvodnja odvija unutar tvornice uz korištenje pogodnosti postupka unutarnje proizvodnje, ili da se proizvodnja odvija u prostorima Slobodne carinske zone koja se nalazi u blizini grada Mali Ideal? Treća mogućnost koja se javlja je da se zajedno s njemačkim partnerom osnuje zajedničko trgovačko društvo i onda koriste pogodnosti koje pruža Zakon o poticanju ulaganja koji je Vlada Idealije donijela prije nekoliko mjeseci. I, konačno, postoji zadnja mogućnost, a to je ne prihvatiti suradnju.

Na osnovu obavljenog istraživanja prijedlog rješenja glasi da "Sjaj" d.d. treba potpisati ugovor o suradnji s njemačkim partnerom Waschmittel GmbH za proizvodnju samo tekućih deterdženata prema cijenama i količinama iz ponude. "Sjaj" d.d. bi trebao koristiti gospodarski postupak unutarnje proizvodnje i to sustav odgode, s obzirom da ima osigurani izvoz svojih proizvoda. Ukoliko je moguće, potrebno je koristiti alternativne sirovine čime se ostvaruju i dodatne uštede u proizvodnji.

Potpisivanjem ugovora o uslužnoj proizvodnji za njemačku kompaniju Waschmittel GmbH "Sjaj" d.d. otvara niz mogućnosti za daljnju suradnju s sličnim kompanijama diljem Europe. Referenca o ispunjavanju svih točki ugovora o suradnji s Waschmittel GmbH omogućit će "Sjaj" d.d. da sljedeće godine nastupi na sajmu "Ponuda-potražnja" i stekne nove partnere u ovakvom poslovanju.

Daljnje povećanje proizvodnje utjecat će na povećanje iskorištenosti kapaciteta, smanjenje prekobrojnih radnika i fiksnih troškova. U konačnici rezultat će povećanjem profita "Sjaja" d.d.

SADRŽAJ

METODOLOGIJA RADA	1
USLUŽNA PROIZVODNJA ZA STRANOG PARTNERA	4
PRIJEDLOG RJEŠENJA.....	46
PRILOZI	58
LITERATURA	76

METODOLOGIJA RADA

Magistarski rad pod nazivom "Međunarodno poslovanje - uslužna proizvodnja za stranog partnera" predstavlja konačnu sintezu moga višegodišnjeg rada na poslovima nabave i uvoza te analizu jednog od mnogobrojnih poslova s kojima sam bio suočen tijekom mog rada.

Dva su razlog odabira ove teme za izradu magistarskog rada na ovu temu. Tijekom dodiplomskog studija radio sam kao praktikant na poslovima nabave i uvoza tijekom čega sam se počeo upoznavati s ovim dinamičnim poslom. Drugi je razlog moje trenutno radno mjesto na poslovima nabave i uvoza. U vrijeme donošenja odluke o izboru teme radio sam na nekoliko prijedloga suradnje s stranim partnerima.

Magistarski rad "Međunarodno poslovanje - uslužna proizvodnja za stranog partnera" podijeljen je u nekoliko cjelina:

1. Case study - ova cjelina nas upoznaje s problemom s kojim je kompanija suočena
2. Rješenje - ova cjelina donosi izbor jednog od mogućih rješenja problema i njegovo obrazloženje
3. Dodaci - u ovoj cjelini nalaze se podaci potrebni za donošenje rješenja, obavljani intervjui.

Prilikom izrade ovog rada koristio sam se s metodom analize slučajeva (case study metoda) koja je bila osnovna metoda prilikom rada na ovom magistarskom radu. Metoda analize slučajeva odnosi se na skupljanje i prezentaciju detaljnih informacija o određenom problemu. Ona je oblik kvalitativnog deskriptivnog istraživanja. Metoda slučajeva se gradi oko koncepta metafora i simulacija. Svaki je slučaj opis stvarne poslovne situacije i služi kao metafora za određeni skup problema.

Istraživanjem pomoću metode slučajeva ne usredotočujemo se na otkrivanje univerzalne, općenite istine niti tražimo odnose uzroka i posljedice. Umjesto toga usredotočuje se na istraživanje i opisivanje. Metoda slučajeva obično ispituje međudjelovanje svih čimbenika kako bi se osigurala potpuno razumijevanje situacije ili događaja. Istraživanja pomoću metode slučajeva omogućavaju nam razumijevanje kompleksnih problema ili objekata i može povećati iskustvo ili dodati snagu onome što je poznato kroz prijašnja istraživanja.

Metoda slučajeva naglašava detaljnu kontekstualnu analizu ograničenog broja događaja ili uvjeta i njihovog odnosa. Istraživači koriste metodu slučajeva već dugi niz godina kroz razne discipline. Sociolozi, posebice, imaju široku uporabu ove kvalitativne metode istraživanja kako bi istražili stvarne situacije života i osigurali osnovu za primjenu ideja i proširenje metoda. Istraživač Robert K. Yin¹ definira metodu slučajeva kao empirijske upita koji istražuju stvarne fenomene unutar konteksta stvarnog života; kada granice između događaja i konteksta nisu jasno vidljive i u kojima se koriste višestruki izvori dokaza.

Metoda slučajeva može se koristiti kako bi se:²

- istražila nova područja i pitanja gdje ne postoji puno teorijskih znanja ili je mjerenje nejasno
- opisali procesi ili efekti događaja posebno kada ti događaji utječu na različite učesnike i
- objasnili kompleksni fenomeni

Metoda analize slučajeva se često primjenjuje u ocjenjivanju naučnih programa ili programa koji prate promjene u kompleksnom sustavu. Nije neobično za istraživače da kombiniraju metodu analize slučajeva s kvantitativnim analizama koje koriste velike skupove podataka. Priroda problema diktira kombiniranje metoda koje se koriste u cilju pronalaženja odgovara na određena pitanja.

Osim gore navedene metode koristio sam se i logičkim metodama poput: metode analize, metode kompilacije, metode komparacije. Metoda sinteze koristila mi je kod pripreme rješenja problema.

Za prikupljanje podataka korištenih u metodi slučajeva korišteni su intervjui. Intervjui su jedan od najznačajnijih izvora informacija za istraživanje pomoću metode slučajeva. Postoje nekoliko oblika intervjua koje su moguće: otvoreni, fokusirani i strukturirani ili anketa. U ovom radu korištena je kombinacija otvorenog intervjua i fokusiranog intervjua. U otvorenom intervjuu ključne osobe su pitane za komentar o određenim događajima. One mogu predložiti rješenje ili osigurati uvid u događaje.

¹ The Case Study as a Research Method, Uses and Users of Information - LIS 391 D.1 - Spring 1997, <http://fiat.gslis.utexas.edu/~ssoy/usesusers/1391d1b.htm>, 2002.

² Design of the Study – Purpose of Case Studies, http://www.tele.sunyit.edu/case_study_design.html, 2002.

One također mogu potvrditi dokaze dobivene iz drugih izvora. Istraživač mora izbjeći ovisnost o jednoj osobi koja se intervjuira i mora tražiti podatke iz drugih izvora kako bi potvrdio njihovu točnost. Fokusirani intervju se koristi u situaciji kada ispitivana osoba odgovara na set pitanja tijekom kratkog vremena. Ova tehnika se često koristi za potvrđivanje podataka dobivenih iz drugih izvora.

Tijekom istraživanja za ovaj magistarski rad obavljeno je pet intervjua s osobama iz gospodarstva koje su obzirom na njihove poslove i ono što rade mogle pomoći prilikom donošenja odluke. Uzorak na kojem su rađeni intervjui sastojao se od djelatnika kompanije koja se suočila s problemom, djelatnika otpremničke kuće, djelatnika Ministarstva gospodarstva, djelatnika Slobodne zone i djelatnika Carinske uprave.

Za analiziranje sekundarnih podataka o realizaciji tekućih deterdženata na području Hrvatske kao i u inozemstvu, te o vrijednostima investicija koristio sam se matematičkim i statističkim metodama. Prigodom obrade podataka koristio sam se programom MS Excell. Obradom tabelarnih podataka kreirao sam slikovne i grafičke prikaze.

Prilikom pisanja rada susreo sam se s nemogućnošću pristupa svim potrebnim podacima posebice vezanim uz tržišta tekućih deterdženata na području Europe odnosno podaci koji su dobiveni nisu u potpunosti točni i predstavljaju projekcije dobavljača.

Sam rad mi je omogućio da spoznam nova znanja vezana uz međunarodno poslovanje koja će mi biti od koristi u daljnjem poslovnom životu.

USLUŽNA PROIZVODNJA ZA STRANOG PARTNERA

1. UVOD

19. rujna 2000. godine Ivan Horvat je gledao kroz prozor svoje kompanije i vidio puno dvorište kamiona i cisterni koje su utovarale gotove proizvode odnosno istovarale sirovine i ambalažu neophodne za proizvodnju. Gospodin Horvat je bio predsjednik Uprave male, ali značajne kompanije za proizvodnju tekućih deterdženata. Kompanija "Sjaj" d.d. Mali Ideal stekla je svoju poziciju na tržištu i tijekom nekoliko proteklih godina je uspjela je sačuvati unatoč sve većoj konkurenciji, posebice prisutnosti velikih konkurenata poput Proctor & Gamble, Henkel, Unilever, Reckit Benckieser, Mirralanza, itd.

Iz razmišljanja ga je prenulo kucanje i nakon što su se otvorila vrata vidio je sekretaricu kako mu donosi telefaks. Nakon što je pročitao telefaks u kojem njemačka kompanija Waschmittel GmbH obavještava "Sjaj" d.d. o svojoj zainteresiranosti za suradnju, gospodin Horvat se našao pred dilemom: što odlučiti? Treba li krenuti u proizvodnju za njemačkog partnera? Ukoliko se kompanija odluči za to da li da se proizvodnja odvija unutar tvornice uz korištenje pogodnosti postupka unutarnje proizvodnje, ili da se proizvodnja odvija u prostorima Slobodne carinske zone koja se nalazi u blizini grada Mali Ideal? Treća mogućnost koja se javlja je da se zajedno s njemačkim partnerom osnuje zajedničko trgovačko društvo i onda koriste pogodnosti koje pruža Zakon o poticanju ulaganja koji je Vlada Idealije donijela prije nekoliko mjeseci. I konačno postoji zadnja mogućnost, a to je ne prihvatiti suradnju. Pitanje na koje treba odgovoriti je što i kako dalje?

2. O KOMPANIJI "SJAJ" D.D. MALI IDEAL

"Sjaj" d.d. Mali Ideal u svom proizvodnom programu ima tri linije proizvoda i to deterdžente široke potrošnje, toaletno-kozmetičke proizvode te proizvode za velike potrošače. "Sjaj" d.d. smješten je na zapadu Idealije, male zemlje u sjeveroistočnoj Europi. Kompanija ima dugu povijest. Osnovao ju je Mihal Hruška kao malu proizvodnju sapuna tijekom posljednjeg desetljeća 19. stoljeća i od tada je izrasla iz male radionice u značajnog proizvođača sredstava za čišćenje. Tijekom dvadesetog stoljeća kompanija je rasla i u svojoj dugogodišnjoj uspješnoj povijesti mijenjala je vlasnike (Hoechts, Solvay, Benckieser). Nakon II. svjetskog rata uslijed društvenih

promjena kompanija je postala društveno vlasništvo i tako je djelovala do sredine 80-tih godina 20. stoljeća kada je uslijed prelaska Idealije na tržišno orijentiranu ekonomiju postala dioničko društvo. Sredinom 90-tih godina došlo je do promjene vlasnika i od tada se "Sjaj" d.d. nalazi u vlasništvu velike kompanije imenom "Trade is all" Ltd sa Cipra.

Tijekom proteklih nekoliko godina "Sjaj" d.d. bilježi stalni porast prodaje i izvoza svojih proizvoda, dok se broj zaposlenih nije značajnije mijenjao tijekom tog razdoblja (smanjenje broja radnika za oko 10%). Trenutna iskorištenost kapaciteta kod proizvodnje tekućih deterdženata je oko 65% te postoji višak radne snage od oko 15%, dok je kod u pogonu za proizvodnju toaletno kozmetičkih proizvoda neiskorišteno oko 20% kapaciteta te postoji višak od oko 10% radne snage u odnosu na optimalno iskorištenje kapaciteta i radne snage (Prikazi 1, 2 i 3).

Za "Sjaj" d.d. je svojstvena je potpuna ponuda - sa nekoliko stotina proizvoda mogu u potpunosti zadovoljiti potrebe za održavanjem čistoće i higijene. Karakteristike te ponude istaknute su u misiji kompanije: **kvaliteta** - proizvodi su sve suvremeniji i bolji jer su rezultat stalnog istraživanja i razvoja; **stručnost** - potraga za mladim, visokoobrazovanim kadrovima ne prestaje, a svim zaposlenicima omogućena je kontinuirana nadogradnja znanja i praćenje svjetskih trendova; **marketinška orijentacija** - cjelokupna strategija temelji se na stalnom prepoznavanju i zadovoljavanju potreba potrošača u svoj njihovoj složenosti i promjenjivosti; **istraživanje i razvoj** - suvremeno ustrojen istraživački institut opremljen je modernom laboratorijskom opremom; **sigurnost** - proizvodi su izrađeni i deklarirani na temelju važećih zakonskih propisa; **ekonomičnost** - suvremeno koncipiran sastav te promišljen način opremanja i pakiranja proizvoda omogućuje uštede u količini utrošenog proizvoda i ambalaže; **prodajna mreža** - prodajna i distribucijska mreža organizirana je tako da omogućuje isporuku u najkraćem roku.

3. PROIZVODNI PROGRAM

U proizvodnom programu kompanije "Sjaj" d.d. nalaze se sljedeće vrste proizvoda: deterdženti široke potrošnje, toaletno kozmetički proizvodi te proizvodi za velike potrošače, tzv. I & I proizvodi (industry and institutions).

U grupi proizvoda široke proizvodnje objedinjeni su proizvodi za pranje posuđa, za čišćenje svih vrsta površina te čišćenje tepiha. Ti se proizvodi nalaze na policama prodavaonica desetljećima i u uporabi u kućanstvima generacijama iako su

se kroz to vrijeme mijenjali: neprestano su bili usavršavani, tako da njihove najmodernije verzije ispunjavaju i najviše norme kvalitete. Pri kreiranju ovog asortimana nastojalo se uključiti sve vrste različitih proizvoda koji su u klasičnim kućanstvima svakodnevno potrebni za pranje i čišćenje.

U toaletno-kozmetičkom asortimanu nalaze se proizvodi za svakodnevnu higijenu i osnovnu njegu lica i tijela namijenjeni čitavoj obitelji - paste za zube, sapuni, šamponi za kosu, kreme za lice i tijelo, kreme za brijanje, kreme za depilaciju, proizvodi za njegu beba.

Program za velike potrošače i industriju danas čine sredstva za pranje, čišćenje i dezinfekciju u prehrambenoj industriji, mljekarskoj industriji, metalnoj industriji i industriji proizvodnje pića objedinjeni pod zajedničkim imenom Luks te deterdženti i sredstva za pranje i čišćenje u hotelijerstvu, ugostiteljstvu, zdravstvu i ostalim kompanijama i ustanovama. Oni su kvalitetom i optimalizacijom potrošnje uz tehnološku podršku koju potrošačima pružaju stručnjaci "Sjaja" d.d. izborili svoje mjesto na tržištu. Stalna težnja "Sjaja" d.d. i nadalje ostaje usavršavanje i nadopunjavanje ovog proizvodnog programa u skladu s razvojem tehnologije na ovom tržištu.

Svaki od proizvoda "Sjaja" d.d. neovisno o tome kojoj liniji pripada ima svoje karakteristike koje određuju njegovu namjenu – opća ili specijalna uporaba (Prikaz 4).

Iako svi proizvodi "Sjaj" d.d. sudjeluju u prodaji i stvaranju profita, najveći dio u ukupnoj prodaji (količinski i vrijednosno) imaju tekući deterdženti, zatim slijede toaletno kozmetički proizvodi i na kraju proizvodi namijenjeni velikim potrošačima i industriji (Prikaz 5). Proizvodi "Sjaja" d.d. zauzimaju značajne udjele na tržištu. Oni se kreću od 20% kod tekućih deterdženata, 15% kod proizvoda namijenjenih velikim potrošačima i industriji i 5% kod kozmetičkih proizvoda (Prikazi 6, 7 i 8).

Prosječna dobit koja se ostvaruje prodajom tekućih deterdženata iznosi 5%, a kod kozmetičkih proizvoda iznosi 10%.

4. TRŽIŠTE TEKUĆIH DETERDŽENATA

a) Tržište tekućih deterdženata u Europi

Tržište tekućih deterdženata u zapadnoj i srednjoj Europi tijekom proteklih 12 godina bilježi stalni rast prodaje ovih proizvoda (Prikaz 9). Iako prodaja ostalih vrsta

deterdženata na području Njemačke stagnira ili čak i opada, prodaja tekućih deterdženata je u porastu tijekom nekoliko posljednjih godina (Prikaz 10).

Na tržištu Zapadne Europe sve je veća prisutnost tzv. privatnih marki među kojima su najznačajnije one velikih lanaca supermarketa. Ta prisutnost se kreće od 35% udjela na tržištu što je slučaj u Švicarskoj, 20% u Velikoj Britaniji do 7,3% u Njemačkoj i 7,1% u Austriji (Prikaz 11).

Na tržištima Europske unije najznačajnije udjele na tržištu tekućih deterdženata imaju Proctor & Gamble (37%), Unilever, Henkel (po 22%) te svi ostali (23%). Na tržištu Njemačke slična je situacija – vodeći je Henkel s 42%, Proctor & Gamble ima 37%, Unilever 13%, a svi ostali imaju 8% tržišnog udjela (Prikaz 12).

Na tržištima diljem srednje i istočne Europe proizvode se značajne količine tekućih deterdženata koje ne završavaju samo na tržištima tih zemalja nego se izvoze u druge zemlje i to je rezultat politike velikih proizvođača koji su nakon demokratskih promjena diljem Europe ušli na nova tržišta (Prikaz 13). Promjene koje se događaju kao posljedica tranzicije u zemljama Europe utjecale su i na proizvodnju i potrošnju tekućih deterdženata u Idealiji i okolnim zemljama te je porast u uvozu i izvozu jedna od tih posljedica. U susjedne zemlje koje okružuju Idealiju ušla je "velika petorka" (P&G, Henkel, Mirralanza, Unilever, Reckit-Benkieser) i to ne samo proizvodima. Ulazak je bio obilježen kupovinom domaćih tvornica koje sada proizvode njihove marke. Na taj je način ugušena značajnija domaća konkurencija na tim tržištima. Jedan dio "velike petorke" pokušao je to napraviti i na tržištu Idealije no pokušaj kupovine tvornice (Čistoća d.d. – veći proizvođač deterdženata u Idealiji) je propao. "Velika petorka" ulazi na ovaj način u zemlje u tranziciji, a u njih spada i Idealija, jer je radna snaga u njima tehnološki obrazovana, no značajno jeftinija u odnosu na radnu snagu na području zapadne Europe. Drugi razlog ulaska u tranzicijske zemlje je u tome što većina zemalja u tranziciji svojim zakonima daje dodatne povlastice investitorima ukoliko investiraju baš u njihovu zemlju.

b) Tržište tekućih deterdženata u Idealiji

Idealija je mala zemlja s oko 4,5 milijuna stanovnika koji većinom žive u nekoliko velikih gradova (oko 60%), dok se preostalih 40% stanovnika nalazi u ostalom dijelu zemlje. Idealija je od kraja II svjetskog rata pa do početka devedesetih bila socijalistička država, da bi početkom devedesetih došlo do prvih demokratskih izbora i Idealija je postala demokratska država. Ti prvi demokratski izbori označili su

početak otvaranja tržišta Idealije prema stranim ulaganjima koja su sporo, ali ipak značajno počela stizati u Idealiju. Više riječi o stranim ulaganjima bit će malo kasnije. Otvaranjem tržišta Idealije dozvoljen je ulazak stranim proizvodima i stranoj konkurenciji. Ovim su potezom na tržište Idealije ušli svi najpoznatiji proizvođači tekućih deterdženata poput Procter & Gamble, Henkel, Mirralanza, Unilever, Reckit Benkieser, Colgate-Palmolive, kao i veliki broj nepoznatih proizvođača i mješalica tekućih deterdženata. Velika i poznata konkurencija donijela je sa sobom kvalitetne proizvode, dok su mali i nepoznati donijeli manje kvalitetne, no značajno jeftinije proizvode nego što su bili proizvodi "Sjaj" d.d.

Tržište tekućih deterdženata poprima svakoga dana sve veće razmjere jer se gotovo svakodnevno na tržištu pojavljuju nove vrste tekućih deterdženata (balzam, fresh, koncentrirani, protiv mrlja, ...) koji samo još više zaoštravaju konkurenciju na tržištu. Na tržištu tekućih deterdženata u Idealiji postoji nekoliko proizvođača tekućih deterdženata od kojih dvoje većih – jedan od njih je upravo "Sjaj" d.d. Proizvodnja ovih proizvoda tijekom nekoliko posljednjih godina bilježi porast i time pokazuje kako ovi proizvodi imaju prođu na tržištu Idealije (Prikaz 14).

Kao što je već spomenuto, tržište Idealije se otvorilo te smo svjedoci sve većeg uvoza gotovih proizvoda s raznih tržišta (Prikazi 15 i 16). Tijekom proteklih šest godina uvoz tekućih deterdženata porastao je s 8,2 milijuna USD na 9,6 milijuna USD odnosno s 9,7 tisuća tona na 13,8 tisuća tona. Najviše robe dolazi s područja Italije i Mađarske. Upravo je Mađarska najzanimljivija jer je njen udio u uvozu tijekom nekoliko posljednjih godina porastao zbog činjenice da su veliki proizvođači (P&G, Henkel, Unilever) kupili tvornice u Mađarskoj i iz njih snabdijevaju tržište Idealije tekućim deterdžentima. Ostale zemlje zauzimaju manje značajna mjesta u uvozu tekućih deterdženata u Idealiju. Kao što je uvoz tekućih deterdženata rastao, rastao je i izvoz tekućih deterdženata iz Idealije na njoj bliska tržišta. Povećanje uvoza gotovih proizvoda rezultat je povećanja potrošnje tih proizvoda, a to je opet rezultat sve intenzivnije promocije tih proizvoda na tržištu. Veliku ulogu na tržištu deterdženata u Idealiji ima promocija. Gotovo svakodnevno na TV ekranima diljem Idealije, u novinama i ponekad na radiju mogu se čuti bezbrojne propagandne poruke kojima se propagiraju određena svojstva deterdženata. Za konkurenciju, posebice za tekuće deterdžente poznatih proizvođača poput P&G, Unilever i Henkel, to nije nikakav problem te oni svoju propagandnu aktivnost provode neprekidno nastavljajući i time malo po malo utječu na povećanje svojih udjela na tržištu.

Tijekom proteklih godina primjetan je porast izvoza s 600 tona na 3100 tona godišnje odnosno s oko 600 tisuća USD na preko 2,6 milijuna USD (Prikazi 17 i 18). Porast u izvozu je značajniji od porasta u uvozu no još uvijek je Idealija u vanjskotrgovinskom deficitu, barem što se tiče uvoza i izvoza tekućih deterdženata odnosno sredstava za čišćenje koja spadaju u tarifni broj 3402.209. Većina proizvoda se izvozi na obližnja tržišta na kojima su proizvodi iz Idealije oduvijek imali veliku potrošnju.

Kao što su rasli uvoz i izvoz tekućih deterdženata rasla je i prodaja u Idealiji. Tijekom protekle godine zabilježen je porast u prodaji tekućih deterdženata i šampona / sapuna u iznosu od skoro 20%, odnosno sa 109 tona na 129 tona prodanih proizvoda godišnje (Prikaz 19).

Tijekom protekle i ove godine Vlada Idealije je potpisala nekoliko bilateralnih ugovora o slobodnoj trgovini s zemljama koje ju okružuju, te s Europskom unijom, a postala je i članica WTO. Svi ovi potezi utjecali su na smanjenje uvoznih davanja prilikom uvoza industrijskih proizvoda u Idealiju (u što spadaju tekući deterdženti). Samim time za očekivati je daljnji razvoj ovog tržišta u sljedećih nekoliko godina.

5. MOGUĆNOSTI IZBORA

Gospodin je Horvat prije tri mjeseca bio na sajmu "Supply – demand" u Helsinkiju na kojem kompanije nude i traže uslužnu proizvodnju i pakiranje proizvoda namijenjenih širokoj potrošnji. Razlog putovanja gospodina Horvata je bio poziv njemačke kompanije Waschmittel GmbH na sastanak vezan uz moguću poslovnu suradnju. Na tom je sajmu gospodin Horvat upoznao predstavnike kompanije Waschmittel GmbH i s njima stupio u kasnije pregovore vezane uz uslužnu proizvodnju i pakiranje određenih proizvoda za domaćinstva, a koje "Sjaj" d.d. proizvodi i prodaje na tržištu. Nakon što su u protekla dva mjeseca vršeni pregovori, kroz izmjenu telefaksa i nekoliko obostranih posjeta, današnji je telefaks u sebi nosio ponudu za suradnju i proizvodnju tekućih deterdženata za pranje posuđa te kreme za depilaciju.

U svojoj ponudi za suradnju Waschmittel GmbH je "Sjaju" d.d. ponudio da tijekom sljedeće poslovne godine uslužno za njih napravi četiri vrste proizvoda i to većinom tekućih deterdženata (3 vrste) te depilacijsku kremu. Za svaku vrstu proizvoda Waschmittel GmbH je poslao svoje recepture s trgovačkim nazivima proizvoda kao i s njihovim kemizmom i time dao mogućnost "Sjaju" d.d. da koristi

alternativne proizvode ukoliko se isti pokažu kvalitetnima i ukoliko ih odobri Waschmittel GmbH. Za svaku vrstu predloženih proizvoda Waschmittel GmbH je dao cijenu koju je spreman platiti po komadu kao i količinu koju je potrebno proizvesti. Sljedeće su količine gotovih proizvoda razmatrane: tekući deterdžent za suđe s balzomom za njegu kože 800.000 komada, tekući deterdžent za suđe 1.200.000 komada, krema za depilaciju 200.000 komada, univerzalno sredstvo za čišćenje 300.000 komada, dok troškovi proizvodnje za pojedine proizvode ovise o tome koje se sirovine koriste – originalne prema recepturi, alternativne ili alternativne sirovine veće koncentracije (Prikaz 29). Proizvodnja ove količina tekućih deterdženata povećala bi iskorištenost kapaciteta "Sjaj" d.d. za oko 10% obzirom da "Sjaj" d.d. proizvodi oko 20 milijuna komada raznih tekućih deterdženata tijekom godine. Konačno na kraju ponude Waschmittel GmbH je napomenuo da je zainteresiran za suradnju po pitanju proizvodnje ovih proizvoda za početak tijekom jedne poslovne godine, a ukoliko se "Sjaj" d.d. pokaže zadovoljavajućim partnerom postoji mogućnost ugovaranja daljnje suradnje na duži vremenski rok.

Tijekom pripreme za donošenje odluke gospodin Horvat obavio je nekoliko razgovora i to: s gospodinom Latinskasom – voditeljem projekta "Proizvodnja" i djelatnikom "Sjaj" d.d., gospođom Principesa – djelatnicom otpremničke kuće "Inšped" s kojom "Sjaj" d.d. ima dugogodišnju uspješnu suradnju, gospodinom Milauskasom – djelatnikom Carinske uprave Mali Ideal te gospodinom Matkausom – djelatnikom Slobodne zone Mali Ideal. Razgovori su obavljani u cilju pripreme za prezentaciju mišljenja predstavnicima kompanije "Trade is all" koji su vlasnici kompanije "Sjaj" d.d.

Gospodin Latinskas bio je zadužen za praćenje projekta od samog početka odnosno od točke upoznavanja i prvih kontakata. Tijekom razgovora o ovoj temi gospodin Latinskas je spomenuo da bi polje suradnje bila proizvodnja tekućih deterdženata i toaletno-kozmetičkih proizvoda te da suradnja ima dobre strane:

"Nekoliko je razloga zbog kojih bi kompanija "Sjaj" d.d. ušla u suradnju s njemačkim partnerom: bolja iskorištenost naših proizvodnih kapaciteta jer se trenutno ne koriste u potpunosti, trenutni višak radne snage, smanjenje fiksnih troškova, ulazak na strana tržišta, otvaranje mogućnosti suradnje s drugim kompanijama koje imaju slične zahtjeve."

kao i loše strane:

"Kako svaki posao koji se ugovara ima pozitivne strane može imati i negativne strane. Među njima su prvenstveno: naša visoka cijena rada, nemogućnost korištenja nekih specifičnih sirovina, ulaganja koja bi bila potrebna ukoliko se odluči za proizvodnju u Slobodnoj zoni, eventualna nemogućnost praćenja rokova isporuke, ... Također, ukoliko "Sjaj" d.d. počne proizvoditi za stranog naručitelja može doći i do pada imagea u očima domaćih potrošača jer se često na tržištu govori kako kompanija koja proizvodi za drugog ne može prodati svoje proizvode jer nisu kvalitetni odnosno nisu konkurentni."

Osim toga, u cilju korištenja nekih sirovina koje je predložio njemački partner moralo bi se napraviti i investicijsko ulaganje od oko 35.000,00 USD za izgradnju silosa i pumpe za korištenje sirovine veće koncentracije. Ta investicija bila bi korisna i za proizvodnju "Sjaj"-ovih proizvoda jer bi se time ostvarila ušteda – ne bi se kupovala voda (veća koncentracija proizvoda - manje vode u njima). U ovom se slučaju radi o mogućoj zamjeni sirovine Cobanol ZX 27, koji u sebi sadrži 27% aktivne materije i njegova je cijena 0,33 USD/kg, sirovinom Cobanol ZX 70 koja u sebi sadrži 70% aktivne materije i njena je cijena 0,74 USD/kg. Kod korištenja sirovine Cobanol ZX 70 bilo bi potrebno kupiti manje sirovine jer je faktor koncentriranosti 2,59 (100 kg Cobanol ZX 70 zamjenjuje 259 kg Cobanol ZX 27). U proizvodnji odabranih proizvoda za njemačkog partnera bilo bi potrebno kupiti oko 500 tona sirovine Cobanol ZX 27.

Korištenje nove pumpe i spremnika omogućilo bi ostvarivanje većeg profita i opravdavala bi se investicija u spremnik i pumpu za sirovine ne samo za proizvodnju za njemačkog partnera već i u proizvodnji proizvoda "Sjaja" d.d.

Suradnja bi, prema riječima gospodina Latinskasa, bila prema sljedećem modelu:

"Ukoliko se krene u suradnju prijedlog je njemačkog partnera sklapanje ugovora na 1 godinu za početak, a nakon njenog isteka dogovarala bi se daljnja suradnja ovisno o zadovoljstvu obiju strana u poslu. Vjerojatno bi se nakon toga potpisao ugovor na 3 do 5 godina gdje bi se detaljno

dogovarale godišnje količine proizvoda i mogući prelazak na proizvode "Sjaja" d.d. odnosno korištenje naših receptura umjesto receptura njemačke kompanije."

Suradnju između "Sjaj" d.d. i Waschmittel GmbH moguće je ostvariti na sljedeće načine:

- proizvodnja u Slobodnoj zoni,
- proizvodnja uz korištenje poticaja prema Zakonu o poticanju ulaganja
- proizvodnja uz korištenje gospodarskog postupka unutarne proizvodnje.

6. CARINA

S obzirom da "Sjaj" d.d. kupuje većinu svojih sirovina iz nekoliko europskih zemalja, potrebno je obratiti pažnju na carinsku problematiku. Za sirovine koje se ne mogu kupiti na domaćem tržištu, a to čini gotovo 70% nabavke, od srpnja 2000. godine ne mora se plaćati carina, s obzirom na pristupanje Idealije Svjetskoj trgovinskoj organizaciji (WTO). No tijekom uvoza plaća se porez na dodanu vrijednost (DDV). Za sirovine koje se uvoze, a koje se proizvode u Idealiji, prema sadašnjim carinskim propisima plaća se carina u iznosu od 2-20%.

Prema Carinskom zakonu³, moguće je koristiti gospodarski postupak "unutarne proizvodnje" koji omogućava uvoz robe (sirovina i ambalaže) bez plaćanja carine i DDV ukoliko će se ti proizvodi ugraditi u konačni proizvod koji će potom biti izvezen na druga tržišta.

Carinske stope koje se nalaze u carinskoj tarifi kreću se u prosjeku oko 6,5%. Carinska se tarifa⁴ donosi svake godine u listopadu za sljedeću godinu. Tijekom nekoliko posljednjih godina postoji trend smanjivanja carinskih stopa za industrijske proizvode kao i za proizvode koji se ne proizvode u Idealiji.

Prema carinskim stopama može se primijetiti da je jedan dio sirovina na stopi "slobodno" dok drugi dio sirovina ima različite stope prilikom uvoza sirovina. Carinske stope koje nisu na stopi "slobodno" prvenstveno se odnose na sirovine koje se mogu naći u Idealiji, odnosno postoji njihova proizvodnja. Zbog tih sirovina koristan je postupak unutarne proizvodnje koji omogućava njihov uvoz bez plaćanja

³ Carinski zakon, NN/78 23.7.1999.

⁴ Zakon o Carinskoj tarifi, NN/125 13.12.2000.

carine i DDV-a ukoliko će se proizvodi koji nastanu njihovom obradom izvesti izvan područja Idealije (Prikaz 20).

Trenutno za jedan dio sirovina koje se koriste u proizvodnji tekućih deterdženata i šampona postoji carinska stopa te je samim time i postupak unutarnje proizvodnje zanimljiv jer se time olakšava cash-flow kompanije, odnosno lakše je planirati jer se može osloniti na to da se ne mora platiti carina na uvoz sirovina za proizvodnju tih proizvoda.

7. ULAGANJA U IDEALIJU

a) Zakon o poticanju ulaganja⁵

Poticajne mjere, porezne i carinske povlastice uređene Zakonom odnose se na ulaganja u gospodarske djelatnosti ako se time osigurava ekološki sigurna djelatnost i jedan ili više sljedećih ciljeva: unos nove opreme i suvremenih tehnologija, uvođenje novih proizvodnih postupaka i novih proizvoda, veća zaposlenost i izobrazba zaposlenika, modernizacija i unaprjeđenje poslovanja, razvoj proizvodnje s višim stupnjem prerade, povećanje izvoza, povećanje gospodarske aktivnosti u dijelovima Idealije u kojima gospodarski rast i zaposlenost zaostaju za državnim prosjekom, razvoj nove ponude usluga, ušteda energije, jačanje informatičke djelatnosti, suradnja s financijskim institucijama izvan zemlje, prilagodba gospodarstva Idealije europskim standardima.

Također je potrebno naglasiti da prema ovom Zakonu uživatelj povlastica vezanih uz ulaganje mora biti novo trgovačko društvo, što znači da, ukoliko bi se pronašao ulagatelj, "Sjaj" d.d. bi zajedno s njim morao osnovati novo trgovačko društvo kako bi mogao koristiti povlastice koje se mogu podijeliti u tri grupe:

1. davanje u zakup, davanje prava građenja, prodaja ili davanje na korištenje nekretnina ili drugih infrastrukturnih objekata pod komercijalnim ili pogodovanim uvjetima, uključivo i davanja na korištenje nekretnina bez naknade;
2. pomoć za otvaranje novih radnih mjesta
3. pomoć za stručnu izobrazbu ili prekvalifikaciju.

⁵ Zakon o poticanju ulaganja, NN73/ 21.7.2000.

Osim poticajnih mjera moguće je na temelju ulaganja dobiti i razne povlastice. Tu se prvenstveno misli na dvije grupe povlastica: carinske i porezne povlastice (Prikaz 21).

Kako bi dobio pojašnjenja vezana uz Zakon o poticanju ulaganja gospodin Horvat je kontaktirao djelatnika Ministarstva gospodarstva gospodina Marktusa. Na pitanja vezana o mogućim promjenama u Zakonu o poticanju ulaganja gospodin Marktus je naglasio kako postoje periodične inicijative za izmjenom Zakona i kako će to uvijek biti slučaj. Dodao je još i:

"Trenutno ne postoje nikakve službene naznake koje bi pokazale mogućnost promjene Zakona i tako će vjerojatno biti barem do prvih pokazatelja iz kojih će se moći vidjeti da li Zakon djeluje pozitivno ili ne prema mogućim ulaganjima. Također moram napomenuti da ovaj Zakon nije sveto pismo te da postoji mogućnost njegove izmjene no to se neće dogoditi u nekom skorijem razdoblju."

b) Karakteristike ulaganja u Idealiju

Sudeći po ekonomskim zbivanjima u posljednjih nekoliko godina, Idealija je pasivni promatrač u globalizacijskim procesima koji u većini slučajeva rezultiraju na štetu Idealije. Ako se pogleda razina direktnih stranih investicija od 1993. do sredine 2000. u iznosu od 5,62 milijarde američkih dolara mogao bi se steći dojam da je Idealija relativno otvorena zemlja uključena na aktivan način u globalizaciju. (Prikazi 22, 23 i 24). Istina je međutim drukčija jer je ta brojka plod rasprodaje državne imovine ili prodaje dionica u postojećim kompanijama tj. spajanja kompanija. Zbog takve politike primjerice 80 % bankarskog sustava je u rukama stranaca.

Što se tiče ulaganja u Idealiju, vrlo je malo bilo pravih - greenfield investicija, tek nedavno dvije. Prema riječima gospodine Marktusa iz Ministarstva gospodarstva Idealije:

"Od kada je Zakon donesen primjetna je situacija pojačanog ulaganja u Idealiju, odnosno pokrenut je lanac investicija od kojih su najznačajnije dvije greenfield investicije. Kod svih zemalja u tranziciji ovakav tip Zakona je akt dobre volje spram investitora koji je vrlo važan, no ne i presudan prilikom donošenja odluke o investiranju u tranzicijske zemlje.

Ono što je bitno za ulagače je investicijska klima odnosno na koji se način investicija vraća i koja je brzina realizacije investicije kao i brzina povrata investiranih sredstava u zemlju iz koje su ona investirana. Samim time možemo ocijeniti da je utjecaj Zakona na unapređenje ulaganja pozitivan, no ne i presudan za porast stranih ulaganja u Idealiju."

Prema UNCTAD-ovom World Investment Reportu⁶, greenfield investicije i spajanje malih privatiziranih kompanija je ono što Idealiji može donijeti bolju budućnost. U 2000. Idealija je s 1,19 milijardi USD bila na osmom mjestu u sjeveroistočnoj Europi po visini stranih ulaganja. Zanimljiv je podatak da je Idealija na ljestvici bolje plasirana od Fantije koja je na 13. mjestu, što možda izgleda malo čudno s obzirom da je Fantija prvi kandidat za ulazak u EU. Međutim, odgovor je u tome da Fantija svoj put prema Europi ne gradi stranim ulaganjima već vlastitim snagama i resursima. Tu do izražaja dolazi i drugi problem Idealije, a to je već godinama rastuća negativna vanjskotrgovinska bilanca koja je posljedica premalog izvoza. Iako je Idealija po broju stanovnika dvostruko veća od Fantije izvozi dvostruko manje, a uvozi samo 20% manje.

No kao i u većini tranzicijskih zemalja, strani investitori susreću se s preprekama u ostvarivanju svojih investicija. Te se ključne prepreke, prema studiji FIAS-a⁷, mogu podijeliti u četiri grupe:

1. **Ulazak investitora u zemlju** – procesi i zahtjevi za dobivanje ulazne vize i radne dozvole za investitore i strane managere su komplicirani i dugotrajni. Obično treba 3-4 mjeseca prije nego što se strani djelatnik može zaposliti iako su svih papiri sređeni.
2. **Registracija kompanije i ostali procesi vezani uz to** – preopterećeni Trgovački sudovi su glavna prepreka kod registracije kompanija zbog nedostatka sudaca, ostalog osoblja i slabog elektronskog sustava registracije. Zbog toga proces registracije traje i do 6 mjeseci.

⁶ UNCTAD, World Investment Report, www.unctad.org, 2000.

⁷ FIAS, Hrvatska: Administrativne prepreke stranim ulaganjima, nacrt izvještaja, siječanj 2001.

3. **Lokacija** – otvaranje ureda, kupovina zemlje, registracija i izgradnja su najkompliciraniji dio cijelog investicijskog procesa u svim tranzicijskim zemljama. Zbog raznih špekulacija, nerazriješenih odnosa i netransparentne birokratske procedure ovaj proces može trajati i nekoliko godina.
4. **Djelovanje** – jednom kada je kompanija osnovana, strani investitori moraju naći najbolji način interakcije s raznim vladinim agencijama vezanim uz poreze, carine, inspekcije kao i radna i socijalna pitanja.

8. SLOBODNA ZONA MALI IDEAL

Slobodna zona Mali Ideal d.o.o. smještena je u istočnoj industrijskoj zoni grada Mali Ideal, neposredno uz riječnu luku Rika. Osim ove inicijalne poslovne lokacije Slobodna zona Mali Ideal trenutno djeluje i na dodatna četiri odredišta inkorporirana u prostore kompanija OIM Metalska obrada d.d. Mali Ideal, Nivus d.d., Bentley i u okviru zračne luke Fligus (oko 25 km od Malog Ideala).

Zemljopisni smještaj Slobodne zone Mali Ideal izuzetno je poslovno recentan s obzirom da se nalazi na raskrižju putova uz koje se vežu ozbiljne intencije poslovnog povezivanja razvijenog zapada Europe i njezinog u posljednje vrijeme poslovno izuzetno interesantnog istočnog dijela. Cestovni i željeznički pravci koji preko Njemačke i Češke, odnosno Slovačke, te zatim preko Velikog Ideala (glavni grad Idealije), presijecaju sjevernu Idealiju – brzi su, sigurni i isplativi. Oni se od Malog Ideala istim intenzitetom nastavljaju prema različitim istočnoeuropskim, azijskim i dalekoistočnim odredištima. Osim toga, plovni put Tika – Disla izuzetno je poslovno rješenje za transport roba koje je upravo u Slobodnoj zoni Mali Ideal moguće pretovariti, skladištiti ili oplemenjivati. Jednako tako, zemljopisni položaj Slobodne zone Mali Ideal, s obzirom na postojanje cestovne, željezničke, riječne i zračne prometne infrastrukture, funkcionira i kao logična prometna poveznica sjevernih i srednje europskih država sa jugom Europe, odnosno u konačnici sa svim prometnim komunikacijama.

Zona je opremljena potrebnom komunalnom, energetsom i prometnom infrastrukturom. Zonom je obuhvaćena riječna teretna luka Rika, industrijski željeznički kolosijek i zračna luka (Mali Ideal-Fligus).

Prednosti poslovanja u Slobodnoj zoni d.o.o. Mali Ideal

U Slobodnoj zoni mogu se obavljati djelatnosti skladištenja i oplemenjivanja roba, proizvodnje, trgovine na veliko, posredovanje u trgovini, pružanje usluga, bankarski i drugi novčani poslovi, te poslovi osiguranja i reosiguranja imovine i osoba. Osim toga, u Slobodnoj zoni mogu se slobodno obavljati svi oblici trgovine i posredovanja u trgovini s inozemstvom i na te se poslove ne odnose ograničenja iz Zakona kojima se uređuje trgovina s inozemstvom i devizno poslovanje.

Sljedeće su prednosti koje donosi Zakon o slobodnim zonama⁸:

- **roba** – Roba koja se iznosi iz Slobodne zone može se izvoziti s teritorija Idealije (reeksport), te uvoziti na carinsko područje Idealije;
- **vrijeme** – Smještaj roba u Slobodnoj zoni nije vremenski ograničen osim za pojedine poljoprivredno-prehrambene proizvode za koje Vlada može propisati ograničenje rokova smještaja;
- **uloženi novac i dobit** – Zakonom o slobodnim zonama predviđeno je da korisnik Slobodne zone može investirati u građevinske objekte i nabavku opreme za djelatnost u Slobodnoj zoni bez plaćanja carine i DDV-a. Prema istom zakonu, za korisnika Slobodne zone koji gradi ili sudjeluje u gradnji infrastrukturnih objekata u iznosu većem od 182.000,00 USD predviđeno je oslobađanje od plaćanja poreza na dobit ostvarenu u zoni u prvih pet godina poslovanja. Nakon proteka pet godina rada, može se porezna povlastica produžiti na narednih pet godina, ako korisnik zone uloži novih 140.000,00 USD u infrastrukturu Slobodne zone;
- **carina i porez** – Za nabavu robe u Slobodnoj zoni, te na potrošeni dio materijala u Slobodnoj zoni se ne plaća ni carina niti DDV. Prilikom prodaje odnosno uvoza finalnog proizvoda ili poluproizvoda u Idealiju plaća se carina i DDV. Carina se plaća samo na vrijednost robe koja je unesena u Slobodnu zonu iz inozemstva (prema nabavnim fakturama), ali ne i na dodanu vrijednost u Slobodnoj zoni. DDV se plaća prema prodajnoj fakturi za tržište Idealije (Prikaz 25).

Za velike proizvodne projekte, koji imaju veće izvozno tržište i veće materijalne troškove, korištenje mogućnosti Slobodne zone izuzetno je isplativo. Rad u Slobodnoj zoni im povećava internu rentabilnost i smanjuje razdoblje vraćanja uloženog kapitala. Osim veće dobiti oni su i znatno likvidniji od poslovnih subjekata

koji djeluju izvan Slobodne zone. Takovu poslovnu poziciju omogućuje im sustav baziran na carinskim i poreznim (DDV) povlasticama. S druge strane, gospodarskim subjektima koji posluju s manjim obrtnim sredstvima rad u Slobodnoj zoni omogućuje zaokruženje proizvodnog ili drugog uslužnog ciklusa uz također znatno manje troškove.

Nakon pregleda svih podataka o funkcioniranju Slobodne zone u Malom Idealu gospodin Horvat je zakazao sastanak s predstavnikom Slobodne zone gospodinom Matkausom.

Ukoliko se "Sjaj" d.d. odluči za suradnju s njemačkom tvrtkom potrebno je sklopiti ugovor o poslovanju u Slobodnoj zoni kao i izvršiti preseljenje određenog dijela proizvodnog postrojenja, odnosno prema riječima gospodina Matkausa:

"Kako bi započeo poslovanje u Slobodnoj zoni poduzetnik mora potpisati ugovor o obavljanju određene djelatnosti unutar Zone s Upravom zone. Ovaj ugovor je pretpostavka na osnovu koje Zona izvještava Carinsku upravu i poslovanje se može nesmetano odvijati. Poduzetnik također mora voditi poslovanje unutar Zone odvojeno od poslovanja izvan Zone. Nakon ovih predradnji poduzetnik može započeti s poslovanjem u Slobodnoj zoni."

Nadalje, gospodin Matkaus je gospodinu Horvatu tijekom razgovora predočio sljedeće prednosti poslovanja u Slobodnoj zoni:

"Prednosti su brojne no morao bih posebno napomenuti da je proces proizvodnje ili proces skladištenja robe u Slobodnoj zoni neopterećen obvezama - tu se prvenstveno misli na carine, DDV, trošarine. Ukoliko se gospodarski subjekt odluči na poslovanje u Slobodnoj zoni i to bez ulaganja, gospodarski subjekt plaća samo 50% od zakonom propisane stope poreza na dobit - trenutno ta stopa iznosi 20%. Nadalje, za proizvodnju i smještaj robe u zoni nije potrebno jamstvo banaka prema Carinskoj upravi - tzv. carinska garancija",

⁸ Zakon o slobodnim zonama, NN/44 05.06.1996.

odnosno nedostatke:

"Nedostataka poslovanja u Slobodnoj zoni ima manje od prednosti no najznačajniji nedostatak ogleda se u tome da sva roba podliježe kontroli pri ulazu i pri izlazu iz Slobodne zone. Kontrolu provode djelatnici Carinske uprave. Nedostatak se očituje u gubljenju vremena jer kontrole znaju duže trajati. Nadalje, u domaćoj je trgovini potrebna minimalna količina popratne dokumentacije (otpremnicu, prijevozni list) što je otežavajući faktor isključivo zbog loših navika gospodarstvenika koji posluju domaćom robom."

Prilikom donošenja odluke o ulasku u poslovanje u Slobodnu zonu poduzetnik se susreće s određenim troškovima poslovanja, a najvažnije je istaći kako se trenutno ne naplaćuje koncesija za poslovanje u Zoni kako bi ona bila što poticajnija i povoljnija korisnicima svojih usluga (Prikaz 26).

Gospodin Matkaus je tijekom razgovora vezanim uz početak poslovanja "Sjaj" d.d. u Slobodnoj zoni još napomenuo:

"Tijekom osnivanja Slobodne zone i kreiranjem njenog Statuta i pravilnika nije utvrđeno minimalno vrijeme poslovanja unutar Zone kako bi dali tu mogućnost izbora gospodarskim subjektima zainteresiranim za poslovanje unutar Zone. Slobodna zona trenutno sa svojim korisnicima potpisuje ugovore na rokove od jedne godine pa sve do ugovora koje potpisujemo do kraja trajanja koncesije tj. na rok od 25 godina."

Samim time dana je mogućnost kompanijama da odluče na koji će vremenski rok poslovati unutar Slobodne zone.

Gospođa Principessa iz otpremničke kompanije Intersped za poslovanje u Slobodnoj zoni navodi sljedeće:

"Prednosti poslovanja u Slobodnoj zoni sa stajališta špedicije očituju se u tome da se roba koja je prethodno smještena u skladište u Slobodnoj zoni može pojedinačno cariniti prema potrebama uvoznika odnosno

gospodarski subjekt ne mora odjednom cariniti svu pristiglu količinu robe nego može sukladno potrebama svoje proizvodnje to djelomično cariniti. Gospodarski subjekt u tome slučaju plaća carinske pristojbe samo za ocarinjenu količinu proizvoda."

dok nedostacima smatra,

"potrebu plaćanja troška Slobodne zone i to u iznosu od 0,5% od iznosa robe koja ulazi ili izlazi iz zone. Ukoliko se radi o robi veće vrijednosti i trošak je veći te gospodarski subjekt mora obratiti pažnju na to."

Gospođa Principessa osvrnula se i izbor između postupka unutarnje proizvodnje i proizvodnje unutar Slobodne zone te je izjavila sljedeće:

"Kada promatram poslovanje u Slobodnoj zoni, a tu mislim na skladištenje, onda smatram da je ono vrlo dobro za gospodarski subjekt jer u Slobodnoj zoni postoji infrastruktura za skladištenje robe, kako u skladištima u vlasništvu Slobodne zone tako i u našem vlasništvu. No, ukoliko bi se gledala proizvodnja unutar Slobodne zone i proizvodnja u gospodarskom postupku unutarnje proizvodnje, prema mom je mišljenju, gospodarski postupak unutarnje proizvodnje prihvatljiviji jer gospodarski subjekt koristi svoje proizvodne pogone za suradnju, dok za proizvodnju unutar Slobodne zone potrebno je u sklopu Slobodne zone izgraditi proizvodna postrojenja. Dakako, konačna odluka ovisit će o gospodarskom subjektu i o suradnji sa stranim partnerom."

Za poslovanje u Slobodnoj zoni gospodin Milauskas, predstavnik Carinske uprave, rekao sljedeće:

"Sukladno članku 172. Carinskog zakona za stranu robu smatra se da nije u carinskom području Idealije u svrhu naplate uvozne carine i trgovinskih mjera pri uvozu, uz uvjet da roba nije puštena u slobodan promet ili da nije stavljena u drugi carinski postupak ili uporabu, odnosno da nije trošena ili rabljena drukčije od uvjeta uređenih carinskim propisima. Oprema koja ulazi u Slobodnu zonu stavlja se u

postupak puštanja u slobodan promet, ali se carinski dug ne plaća dok se oprema nalazi u Slobodnoj zoni. Po izlasku robe iz Slobodne zone plaća se carinski dug po propisima koji su važili u vrijeme unosa robe u zonu, a kamata za period dok se roba nalazila u Slobodnoj zoni se ne obračunava. Opremom se smatra samo oprema potrebna za obavljanje dozvoljene proizvodnje ili uslužne djelatnosti u Slobodnoj zoni i koja je u skladu s računovodstvenim propisima evidentirana kao oprema. Uredski namještaj i oprema za urede i druge uredske propise kao i osobna i druga motorna vozila koja nisu namijenjena isključivo uporabi u Slobodnoj zoni, ne smatraju se opremom. Smještaj robe u Slobodnoj zoni nije vremenski ograničen te nije potrebno prilaganje bankovnog jamstva." (Prikaz 27).

Gospodin Horvat je postavio pitanje o mogućim troškovima preseljenja proizvodnje u Slobodnu zonu, Gospodin Latinskas je izjavio slijedeće:

"Ovaj način bi tražio dodatne investicije u iznosu od oko 450.000,00 USD što bi trebalo uzeti u obzir prilikom donošenja odluka. Također ovaj potez morao bi biti poduprijet sklopljenim ugovorima o prodaji proizvoda "Sjaja" d.d. na inozemnim tržištima jer uslužna proizvodnja nije dovoljan garant povrata investicija u novu tvornicu u Slobodnoj zoni."

9. UNUTARNJA PROIZVODNJA

Provedba postupka unutarnje proizvodnje uređena je Carinskim zakonom⁹ i Uredbom za provedbu Carinskog zakona¹⁰.

U pogledu plaćanja carine, postupak unutarnje proizvodnje može se obavljati: u sustavu odgode, pri čemu se na stranu robu namijenjenu ponovnom izvozu u obliku dobivenih proizvoda ne plaća carina, niti podliježe primjeni trgovinskih mjera; i u sustavu povrata, ako se strana roba pušta u slobodni promet uz plaćanje carine i

⁹ Carinski zakon, NN/78 23.7.1999.

¹⁰ Uredba za provedbu Carinskog zakona, NN/144 29.12.1999.

drugih davanja s pravom na njihov povrat, nakon što je završen postupak unutarnje proizvodnje na način da je roba stavljena u drugi carinski postupak.

Podnositelj zahtjeva može zahtijevati postupak u sustavu odgode (naknadno plaćanje carine i poreza ukoliko se ne ostvari izvoz na osnovu uvoza) ili postupak u sustavu povrata carine (povrat plaćene carine i poreza nakon ostvarenja izvoza na osnovu uvoza). Ako su ispunjeni uvjeti za oba postupka, podnositelj zahtjeva može izabrati za sebe povoljniji postupak.

Roba se može uvoziti uz primjenu bilo kojega od sljedećih proizvodnih postupaka: za obradu, uključujući montažu i sastavljanje, za preradu, za doradu, uključujući popravak ili kao roba koja omogućava ili olakšava proizvodnju.

Rezultat proizvodnog postupka je glavni dobiveni proizvod. Pored glavnih dobivenih proizvoda, u proizvodnji mogu nastati sporedni proizvodi ili otpaci, koji se pri primjeni ovog postupka smatraju proizvodima ako imaju uporabnu vrijednost. Gubitak je dio uvozne robe koji se uništi ili izgubi u proizvodnji isparavanjem, isušivanjem, oticanjem i drugo. Kao gubitak se također smatra neupotrebljiv dobiveni proizvod.

Odobrenje za provedbu postupka unutarnje proizvodnje se može izdati pod sljedećim uvjetima: osoba koja zahtjeva izdavanje odobrenja (korisnik odobrenja) mora imati sjedište u Idealiji; uvezena roba mora se prepoznati u dobivenim proizvodima (utvrđivanje istovjetnosti), osim pomoćne robe i u slučaju uporabe istovrijedne robe, te da odobrenje utječe na poboljšanje uvjeta za izvoz ili ponovni izvoz i da ne ugrožava osnovne interese domaćih proizvođača.

Odobrenje za postupak unutarnje proizvodnje carinarnica može dati u redovitom postupku i u pojednostavnjenom postupku (Prikaz 28).

Ovim postupkom tvrtki "Sjaj" d.d. omogućen je, ukoliko se odluči za ovaj oblik suradnje s njemačkim partnerom, uvoz sirovina koje su potrebne bez plaćanja carine i poreza. Time se olakšava upravljanje svakodnevnim cash-flow-om kompanije i moguće je planiranje plaćanja ostalih obveza na domaćem tržištu. "Sjaj" d.d. se koristi ovim postupkom u svojoj redovitoj proizvodnji i izvozu svojih proizvoda. "Sjaj" d.d. se uvijek odlučuje na postupak sustava odgode odnosno naknadnog plaćanja carine i DDV, i ukoliko se dogodi da ne izveze cjelokupno planirana količina proizvoda potrebno je platiti naknadno samo onaj dio carine i DDV za neizvezene proizvode. Ukoliko se odluči za sustav povrata prvo se plati cjelokupan iznos, a tek nakon izvoza proizvoda dobije povrat novca – a povrat zna potrajati.

Za unutarnju proizvodnju gospođa Principessa je rekla:

"Gospodarski postupak unutarnje proizvodnje smanjuje troškove proizvodnje namijenjene izvozu jer se prilikom carinjenja robe na plaćaju carinske pristojbe niti porez na dodanu vrijednost. Sama namjena gospodarskog postupka unutarnje proizvodnje je poticanje izvoza, a samim time i proizvodnje. Najveća prednost sustava odgode je u tome da prilikom uvoza repromaterijala gospodarski subjekt ne mora platiti ni carinske pristojbe niti porez na dodanu vrijednost i ovaj se postupak koristi kada je gospodarski subjekt siguran da će se sva proizvedena roba izvesti. Ukoliko subjekt nije siguran da će svu proizvedenu robu izvesti vjerojatno će koristiti sustav povrata pri kojem se plaćaju sve pristojbe i porez na dodanu vrijednost, ali nakon izvršenja izvoza, ta se sredstva vraćaju subjektu. Upravo čekanje na vraćanje i prilično zamršena struktura dokumentacije kod povrata nedostatak je gospodarskog postupka unutarnje proizvodnje u sustavu povrata."

Za ishođenje odobrenja za postupak unutarnje proizvodnje gospodin Milauskas je rekao:

"Odobrenje se dobiva na temelju zahtjeva pod uvjetima iz članka 98. i 128. Carinskog zakona. Za dobivanje odobrenje pod točkom c) navedenog članka navedeno je da moraju biti ispunjeni gospodarski uvjeti - članak 222. Uredbe za provedbu carinskog zakona."

Uvjeti za dobivanje gospodarskog postupka unutarnje proizvodnje su sljedeći:¹¹

- a) Kada proizvodnja sadrži jednu od sljedećih proizvodnih radnji:
 - 1) proizvodnju na osnovi ugovora sklopljenog između domaće i strane osobe, s tim da se uvozna roba daje radi proizvodnje izravno ili neizravno korisniku odobrenja koji izvodi proizvodnju prema specifikacijama i za račun strane osobe, te uz plaćanje koje obuhvaća samo troškove proizvodnje;

¹¹ NN 144/99, čl. 222.

- 2) proizvodne radnje koje se obavljaju sa robom koja nema komercijalnu namjenu;
 - 3) popravke robe, uključujući obnavljanje (remont) i osposobljavanje robe;
 - 4) uobičajene postupke rukovanja, namijenjene čuvanju robe, poboljšanju njezina izgleda ili tržišne kakvoće, te pripremi robe za distribuciju ili daljnju prodaju;
 - 5) proizvodne radnje, kod kojih vrijednost svake vrste uvozne robe po tarifnom stavku, uvezene za jednog podnosioca zahtjeva u kalendarskoj godini, ne prelazi iznos od 5.000,00 USD, bez obzira na broj proizvođača koji sudjeluju u proizvodnji;
- b) ako se uvozi roba, koja nije usporediva sa robom koja se inače proizvodi u Hrvatskoj. "Usporediva roba" znači da je roba raspoređena u isti tarifni stavak nomenklature carinske tarife, te da je iste trgovačke vrijednosti i istih tehničkih svojstava kao i uvezeni proizvodi;
- c) ako se usporediva roba ne proizvodi u Hrvatskoj u dovoljnoj količini;
- d) ako domaći proizvođači usporedive robe ne mogu istu isporučiti u odgovarajućem roku.
- e) ako se usporediva roba inače proizvodi u Hrvatskoj, ali se u predmetnom postupku ne može koristiti iz sljedećih razloga:
- 1) njezina cijena je takova, da bi planirani posao bio neekonomičan;
 - 2) roba nema kakvoću ili svojstva potrebna u proizvodnji dobivenih proizvoda;
 - 3) roba ne odgovara izrično postavljenim zahtjevima stranog kupca dobivenih proizvoda;
 - 4) dobiveni proizvodi moraju biti proizvedeni iz uvezene robe radi poštivanja propisa sa područja zaštite industrijskog vlasništva;
- f) ako podnositelj zahtjeva u svezi određene vrste robe, za koju zahtijeva odobrenje za unutarnju proizvodnju u određenom razdoblju, carinarnici dokaže:
- 1) da će u tom razdoblju 80% cjelokupne robe koju koristi odnosno robe koja je potrebna u proizvodnji dobivenih proizvoda, nabaviti od domaćih proizvođača kao usporedivu robu
 - 2) da će sa uvezenom robom otkloniti problem nedovoljne opskrbe sa tom robom na domaćem tržištu, ako je udjel domaće usporedive robe za namirenje njegovih potreba niži od udjela iz prethodne točke
 - 3) da je poduzeo potrebne mjere kako bi osigurao usporedivu robu domaćih proizvođača, ali mu isti nisu dostavili ponude kao odgovor na njegove upite;

- 4) da popravlja civilne letjelice.

Tijekom postupka potrebno je voditi evidenciju koja omogućava nadzor nad postupkom i njegove provjere. Evidenciju ocjenjuje carinarnica prilikom donošenja odobrenja. Treba omogućiti kontrolu stanja robe u svakom trenutku te je potrebno da je evidencija stanja robe povezana s knjigovodstvenom evidencijom unutar kompanije. Carinarnica provodi kontrolu tijekom trajanja unutarnje proizvodnje, te u trenutku predaje obračuna unutarnje proizvodnje (obrazac za završetak postupka unutarnje proizvodnje)¹².

¹² Pravilnik o obrascima za provedbu Carinskog zakona, NN/147 29.12.1999.

10. ZAKLJUČAK

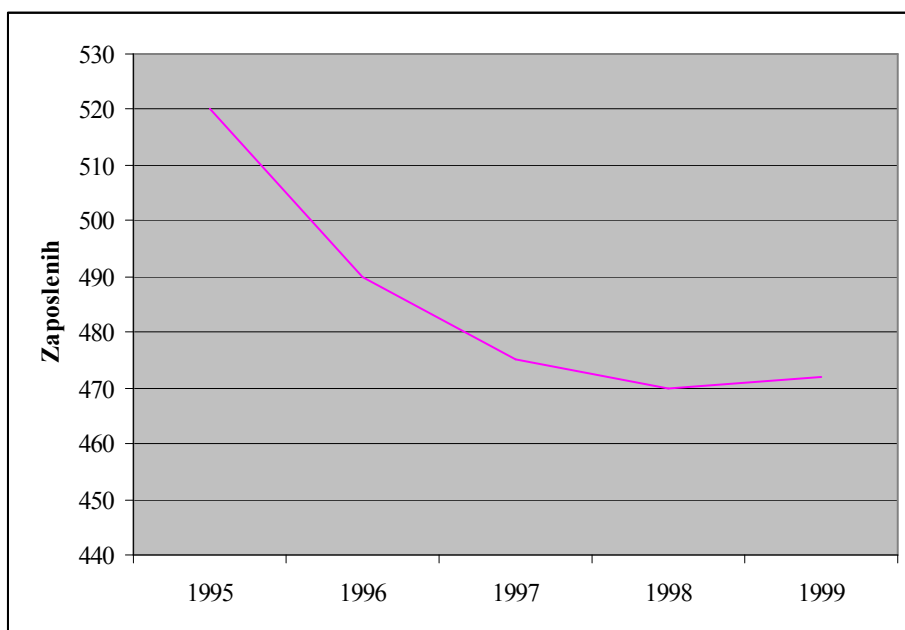
"Sjaj" d.d. je ugledna kompanija koja je u svojoj dugogodišnjoj povijesti predstavila mnoštvo dobrih i kvalitetnih proizvoda među koje spadaju tri linije proizvoda: deterdženti široke potrošnje (tekući i praškasti), toaletno-kozmetički proizvodi te proizvodi za industriju i velike potrošače.

Tržište tekućih deterdženata Idealije je u usponu o čemu svjedoči rezultati prodaje, uvoza i izvoza tekućih deterdženata. Sve ove tri kategorije zabilježile su značajan porast tijekom nekoliko proteklih godina.

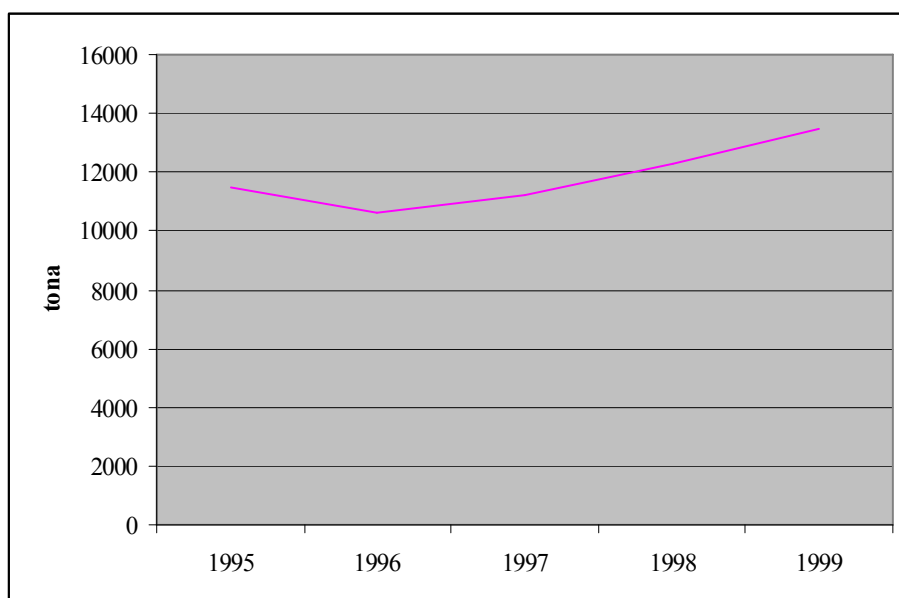
Sama država Idealija koja prolazi kroz tranzicijsko vrijeme te država svojim potezima, među kojima je i Zakon o poticanju ulaganja, nastoji potaknuti ulaganja i privući strani kapital u zemlju.

Osim Zakona o poticanju ulaganja država je kroz osnivanje Slobodnih zona i donošenjem novog Carinskog zakona nastojala pojednostaviti poslovanje i potaknuti proizvodnju i izvoz.

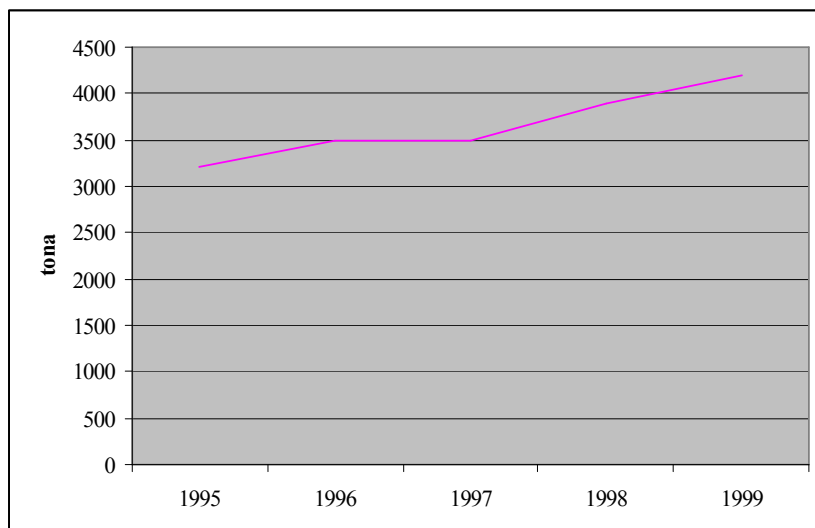
Pitanje pred kojim se sada "Sjaj" d.d. kao i njegov predsjednik Uprave nalazi je: Treba li krenuti u proizvodnju za njemačkog partnera? Ukoliko se kompanija odluči za to da li da se proizvodnja odvija unutar tvornice uz korištenje pogodnosti postupka unutarnje proizvodnje, ili da se proizvodnja odvija u prostorima Slobodne carinske zone koja se nalazi u blizini grada Mali Ideal? Treća mogućnost koja se javlja je da se zajedno s njemačkim partnerom osnuje zajedničko trgovačko društvo i onda koriste pogodnosti koje pruža Zakon o poticanju ulaganja koji je Vlada Idealije donijela prije nekoliko mjeseci. I, konačno, postoji zadnja mogućnost, a to je ne prihvatiti suradnju.

11. PODACI**PRIKAZ 1: KRETANJE BROJA ZAPOSLENIH "SJAJ" D.D.**

Izvori: Podaci o poslovanju

**PRIKAZ 2: KRETANJE PRODAJE "SJAJ" D.D.**

Izvori: Podaci o poslovanju



PRIKAZ 3: KRETANJE IZVOZA "SJAJ" D.D.

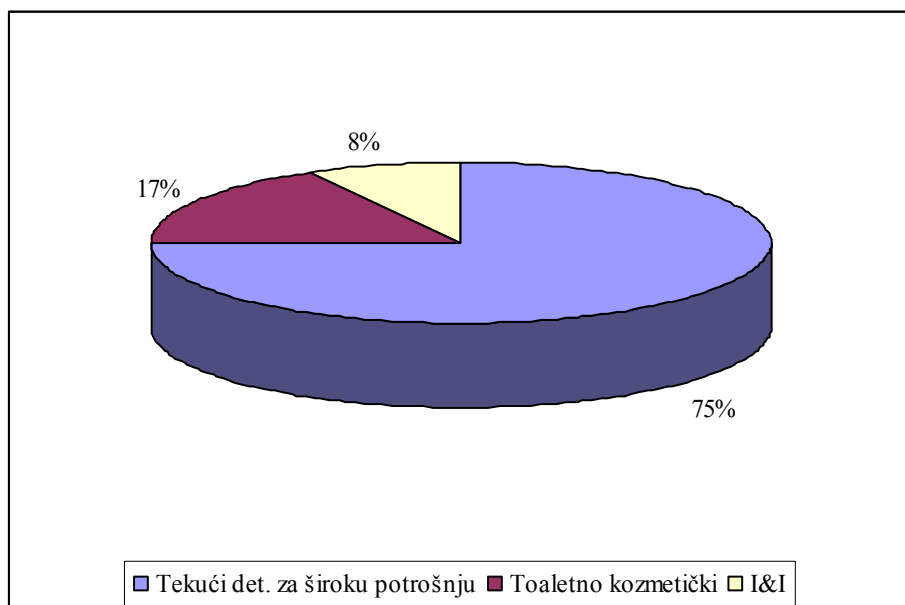
Izvori: Podaci o poslovanju

PRIKAZ 4: KARAKTERISTIKE PROIZVODA "SJAJ" D.D.

Proizvod	Karakteristike
Proizvodi namijenjeni širokoj potrošnji	
Šampon	Univerzalni i blagi šamponi za često pranje kose čija je pH vrijednost usklađena s pH vrijednošću vlasišta, a količina površinsko-aktivnih tvari osigurava odgovarajuće pranje bez isušivanja vlasišta.
Softy omekšivač rublja	Oplemenjivač rublja koji u procesu pranja umornim vlaknima vraća elastičnost pa je rublje nakon pranja meko. Uporaba olakšava glačanje rublja i ujedno se smanjuje njegov statički elektricitet.
Fresh lime deterdžent za posuđe	Brzo i djelotvorno odstranjuje zaprljanja s posuđa. S površina se lako ispiru, a voda se nakon ispiranja jednolično cijedi s površine, tako da se posuđe lakše i brže suši i ne treba ga brisati. Parfimiran je svježim mirisom limuna.
Extra clean balsam deterdžent za posuđe	Jednostavno se i lako dozira, brzo se otapa u vodi, te temeljito odmašćuje posuđe. Zahvaljujući pravilnom izboru i koncentraciji aktivnih supstancija proizvod je vrlo djelotvoran, a ne oštećuje kožu ruku, jer sadrži komponente koje blago djeluju na kožu. Parfimiran je svježim mirisom limuna.
Super cleaner	Univerzalno tekuće sredstvo namijenjeno za čišćenje svih krutih površina u domaćinstvu koje se smiju prati. Naročito je pogodan za pranje podova, lakirane stolarije, keramičkih pločica, perivih tapeta, namještaja obloženog ultrasasom.
Carpet cleaner	Tekuće sredstvo namijenjeno za ručno i strojno pranje svih vrsta tepiha, tekstilnih podnih obloga i presvlaka na namještaju.

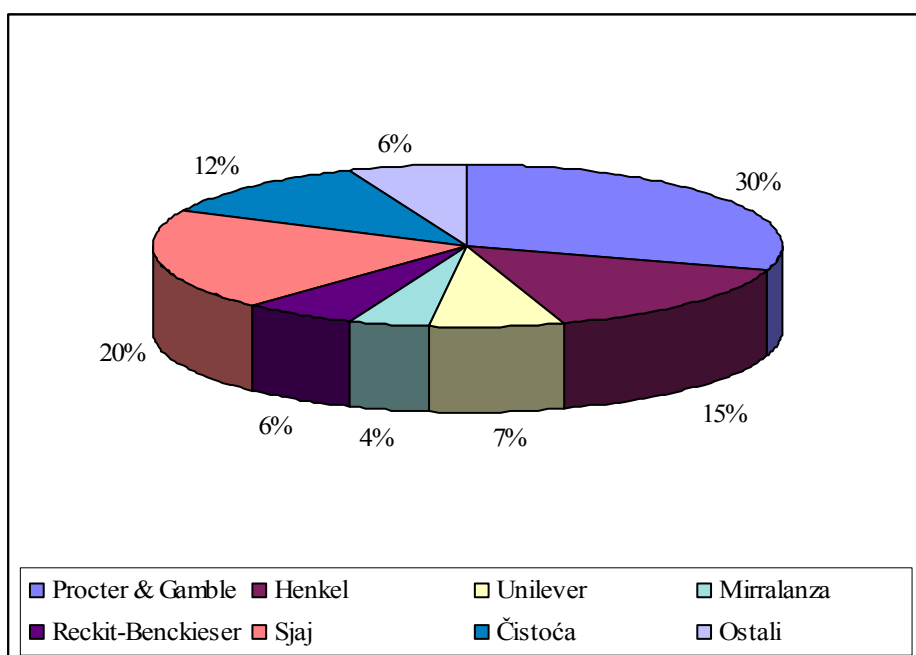
Proizvod	Karakteristike
Cleaner i cleaner citro	Tekuća abrazivna sredstva namijenjena čišćenju i odmašćivanju osjetljivih površina. Zahvaljujući mekom abrazivu pažljivo odabrane granulacije, prilikom čišćenja ne ostavlja ogrebotine na predmetima koji se čiste. Cleaner čisti i odmašćuje predmete od nehrđajućeg čelika, predmete presvučene niklom, te emajlirane površine.
Window cleaner	Tekuće sredstvo za učinkovito čišćenje svih staklenih površina, prozora, zrcala, TV ekrana, autostakala. Pored učinka uklanjanja prljavštine, deterdžent brzo hlapi, ne ostavlja tragove te nisu potrebna mukotrpa brisanja.
Toalet cleaner	Tekuće sredstvo za temeljito čišćenje WC školjke. Velika snaga čišćenja ogleda se u temeljitom uklanjanju vodenog kamenca i nečistoća s nepristupačnih mjesta. Deterdžent osim toga dezinficira i ugodno deodorira i samu WC školjku i prostor u kome sa nalazi.
Toaletno kozmetički proizvodi	
Soft cream	Univerzalna krema daje koži lica i tijela idealnu vlažnost i mekoću; namijenjena je širokom krugu korisnika, bez obzira na spol, dob i tip kože.
Hand cream	Djelotvorna je krema za ruke obogaćena kvalitetnim kozmetičkim uljima koja štite kožu. Ublažava utjecaj deterdženata, vode, topline i hladnoće na kožu. Nevidljivi zaštitni film sprječava isušivanje kože i vraća joj elastičnost i mekoću.
Nail cream	Krema pospješuje prirodno obnavljanje kože ruku, izjednačuje pigmentaciju kože i sprječava nastanak tzv. "staračkih" pjega, zacjeljuje ranice od zanoktica te sprječava listanje i lomljenje noktiju čineći ih čvršćima i otpornijima
Krema za depilaciju	Nježna krema ugodna mirisa za bezbolno i djelotvorno uklanjanje dlačica.
Veliki i industrijski potrošači	
Sredstva za pranje i čišćenje u industriji alkoholnih i bezalkoholnih pića	
Sredstva za pranje i čišćenje u autopraonicama i autoradionicama	
Sredstva za pranje i čišćenje u prehrambenoj industriji	
Sredstva za pranje i čišćenje u industriji proizvodnje i prerade mlijeka	
Sredstva za pranje, čišćenje i odmašćivanje u metalnoj industriji	

Izvori: Podaci o poslovanju



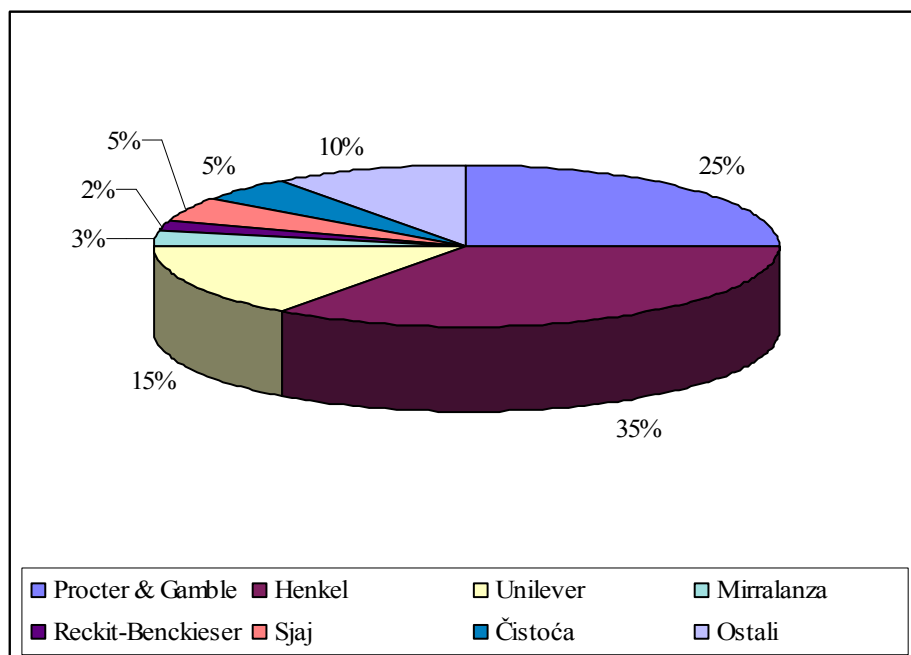
PRIKAZ 5: UDJELI U PRODAJI PROIZVODA "SJAJ" D.D. PREMA LINIJAMA

Izvor: Podaci o poslovanju



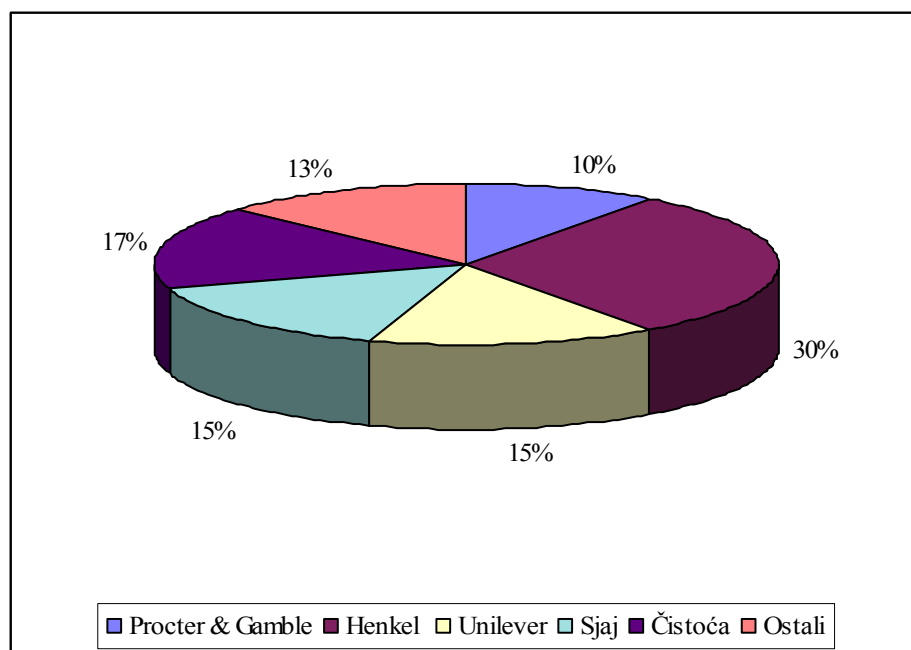
PRIKAZ 6: UDJELI NA TRŽIŠTU TEKUĆIH DETERDŽENATA U IDEALIJI

Izvor: Podaci o poslovanju



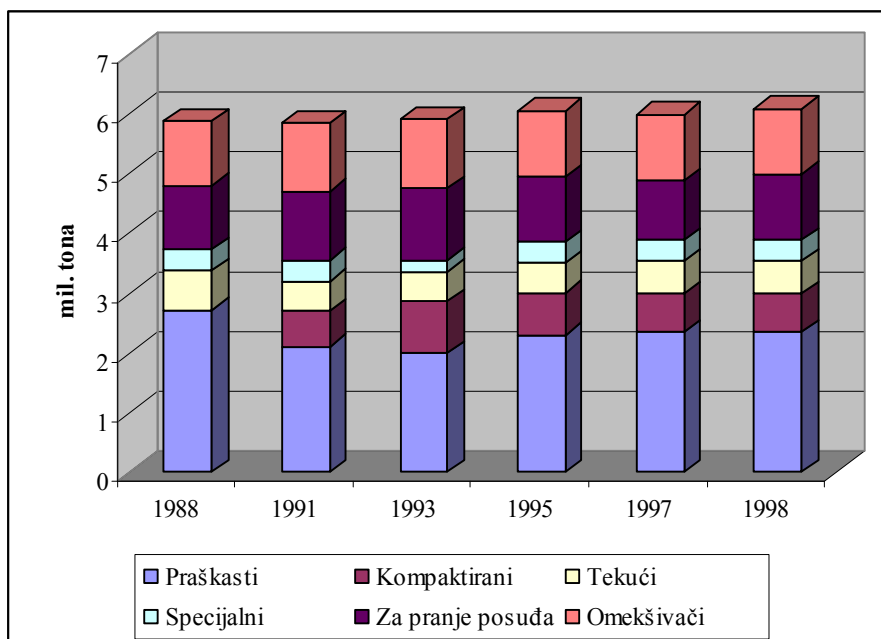
PRIKAZ 7: UDJELI NA TRŽIŠTU KOZMETIČKIH PROIZVODA IDEALIJE

Izvor: Podaci o poslovanju



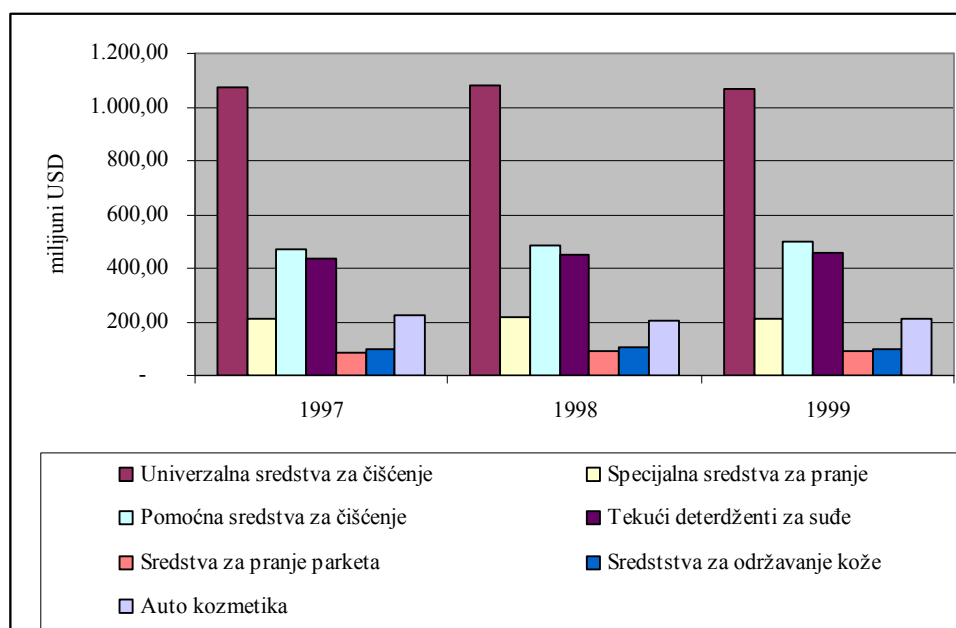
PRIKAZ 8: UDJELI NA TRŽIŠTU PROIZVODA NAMIJENJENIH I&I U IDEALIJI

Izvor: Podaci o poslovanju



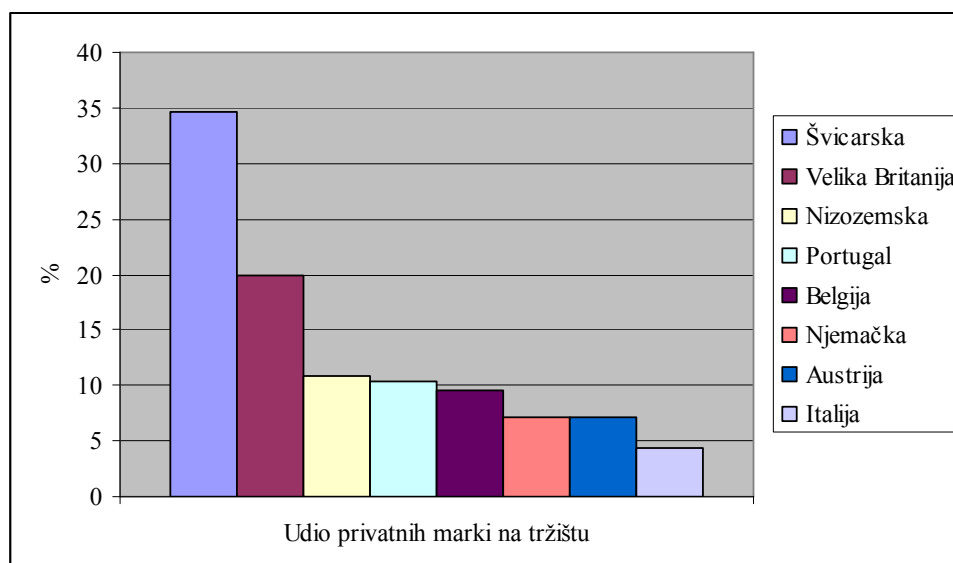
PRIKAZ 9: TRŽIŠTE DETERDŽENATA U EUROPI OD 1988-1998

Izvor: Podaci dobavljača sirovine, 2002.



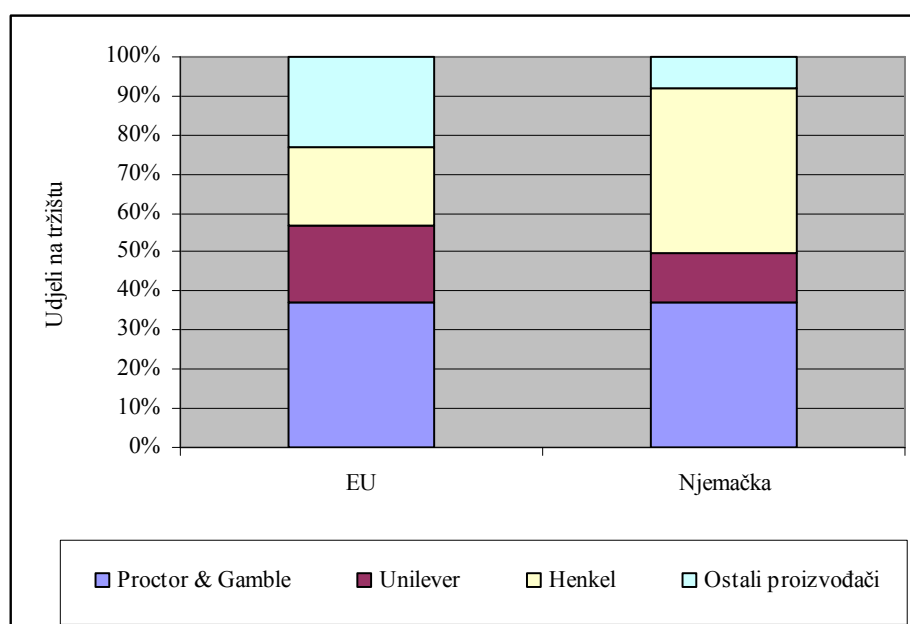
PRIKAZ 10: PRODAJA TEKUĆIH DETERDŽENATA NA TRŽIŠTU NJEMAČKE

Izvor: SOFW Journal, broj 1-2/2000 (126)



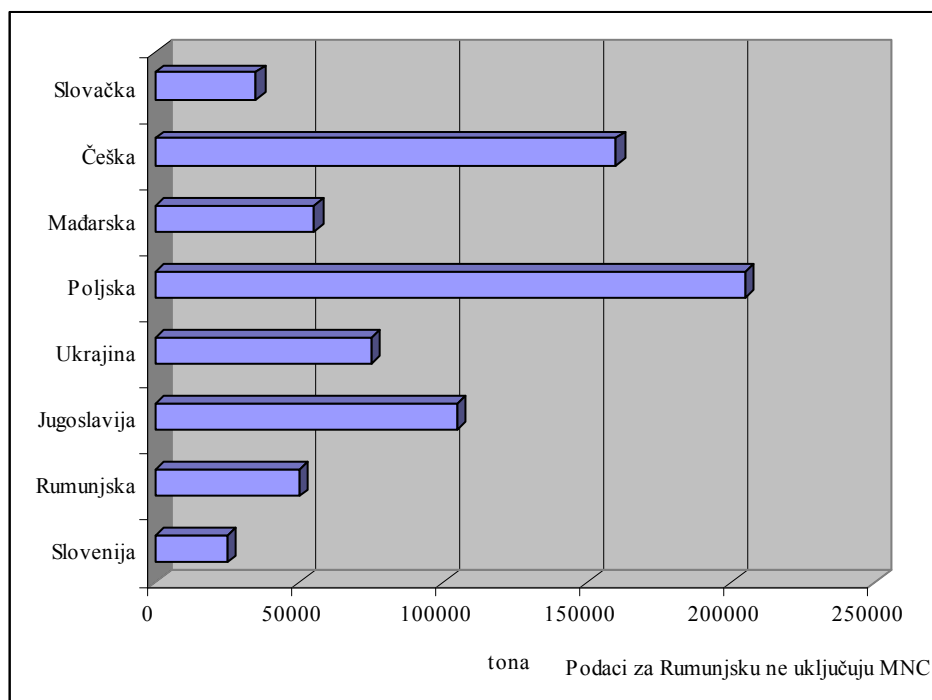
PRIKAZ 11: UDJELI PRIVATNIH MARKI NA TRŽIŠTIMA ZAPADNE EUROPE TIJEKOM 1999.

Izvor: www.happi.com, 2002.



PRIKAZ 12: UDJELI NAJVEĆIH PROIZVOĐAČA NA TRŽIŠTU EU I NJEMAČKE

Izvor: SOFW Journal, broj 1-2/2000 (126)



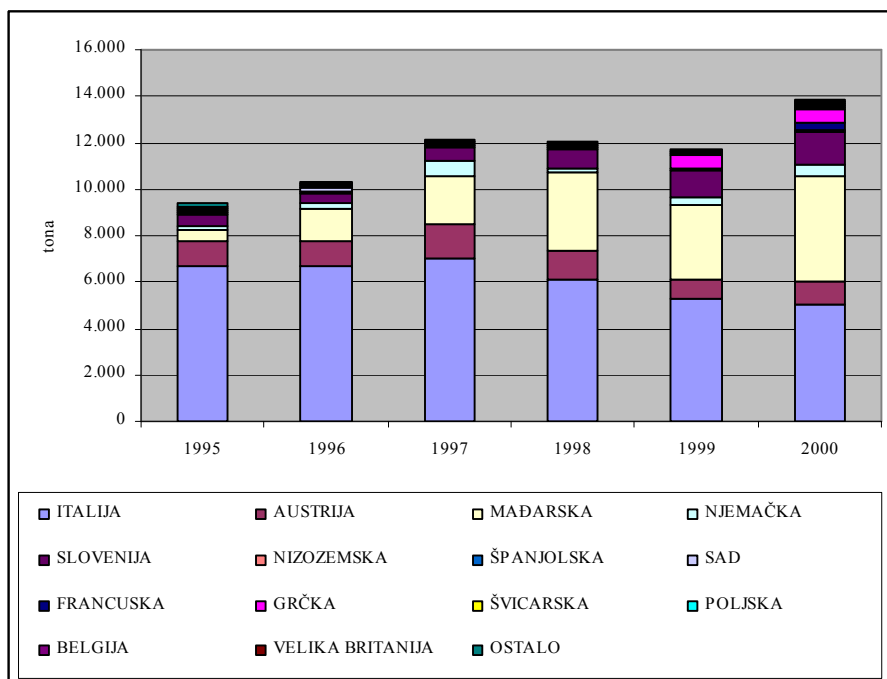
PRIKAZ 13: PROIZVODNJA TEKUĆIH DETERDŽENATA U POJEDINIM ZEMLJAMA TIJEKOM 1999.

Izvor: Okvirni podaci o poslovanju

PRIKAZ 14: KRETANJE PROIZVODNJE SREDSTAVA ZA ČIŠĆENJE U IDEALJI

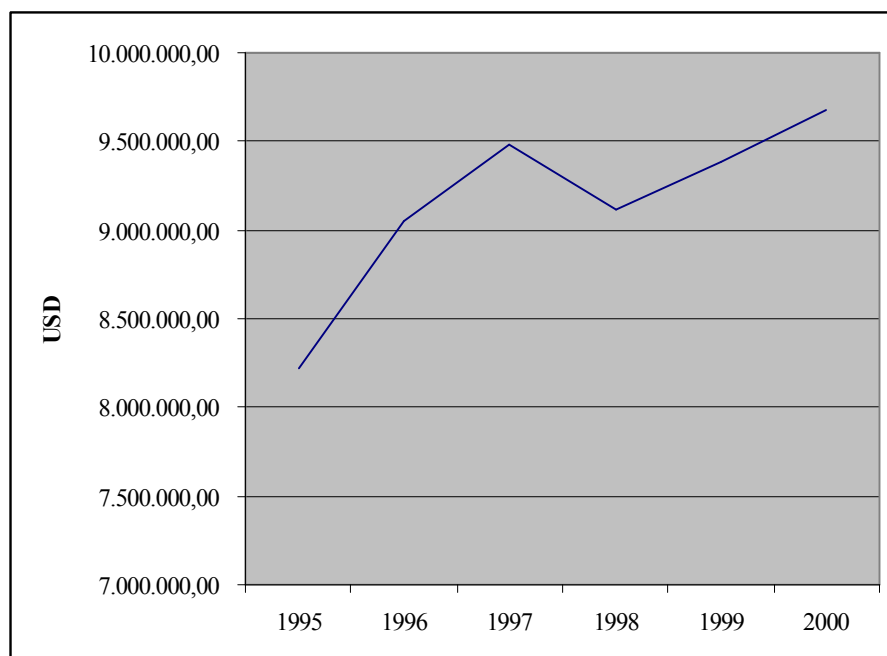
Proizvodnja sapuna i deterdženata, sredstava za čišćenje i poliranje	Mjerna jedinica	1996	1997	1998	1999	2000
Anionska površinski aktivna sredstva, osim sapuna	t	-	-	1456	971	513
Ostala organska površinska aktivna sredstva, osim sapuna, d.n.(osim anionskih)	t	358	240	214	143	108
Ostala organska površinska aktivna sredstva, osim sapuna, d.n.(osim anionskih)	t	338	238	195	129	108
Površinski aktivni preparati, pripremljeni za maloprodaju	t	400	467	460	464	279
Preparati za pranje i čišćenje, priprav. za maloprodaju: za strojno pranje	t	20268	21927	24869	27113	14977
Preparati za pranje i čišćenje, priprav. za maloprodaju: za ručno pranje	t	706	774	715	864	388
Preparati za pranje i čišćenje, priprav. za maloprodaju: za pranje posuda	t	5070	4801	5619	5996	3288
Ostali preparati za pranje i čišćenje, priprav. Za maloprodaju	t	7535	7188	7356	9189	4852
Površinski aktivni preparati za pranje i čišćenje, nepripr. za maloprodaju	t	21	20	17	18	9
Preparati za pranje i čišćenje, nepripremljeni za maloprodaju	t	5411	5453	5538	5813	3201
Preparati za parfimiranje i deodoriranje prostora	t	46,8	49,1	29,8	24,4	14,1
Paste, praškovi i ostali preparati za čišćenje	t	456	508	509	501	239
UKUPNO		40609,8	41665,1	46977,8	51225,4	27976,1

Izvor: Podaci Državnog zavoda za statistiku, 2001.



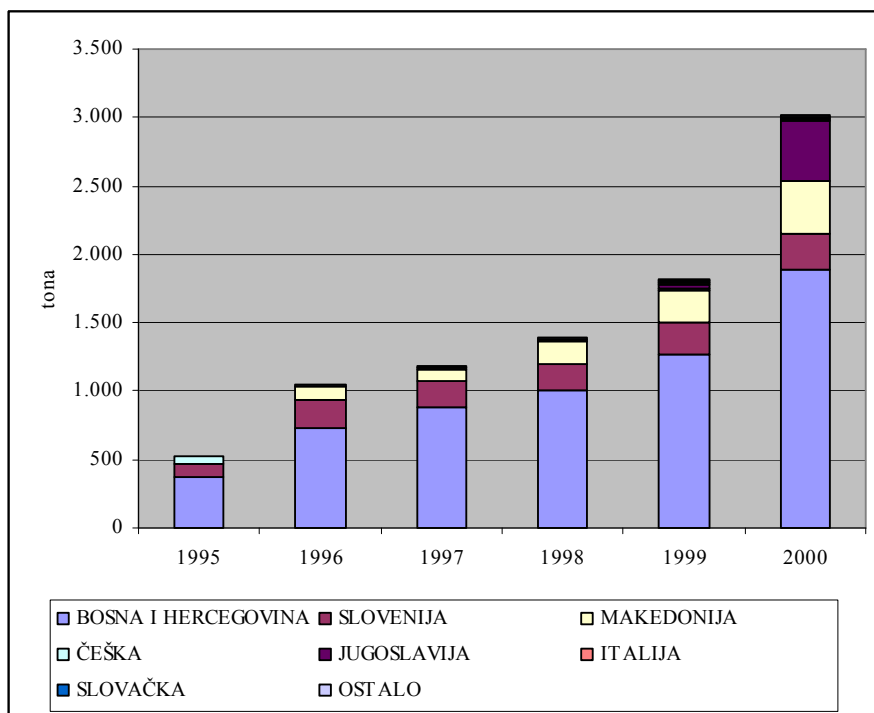
PRIKAZ 15: KRETANJE UVOZA TEKUĆIH DETERDŽENATA U IDEALIJU U TONAMA

Izvor: Podaci Državnog zavoda za statistiku, 2001.



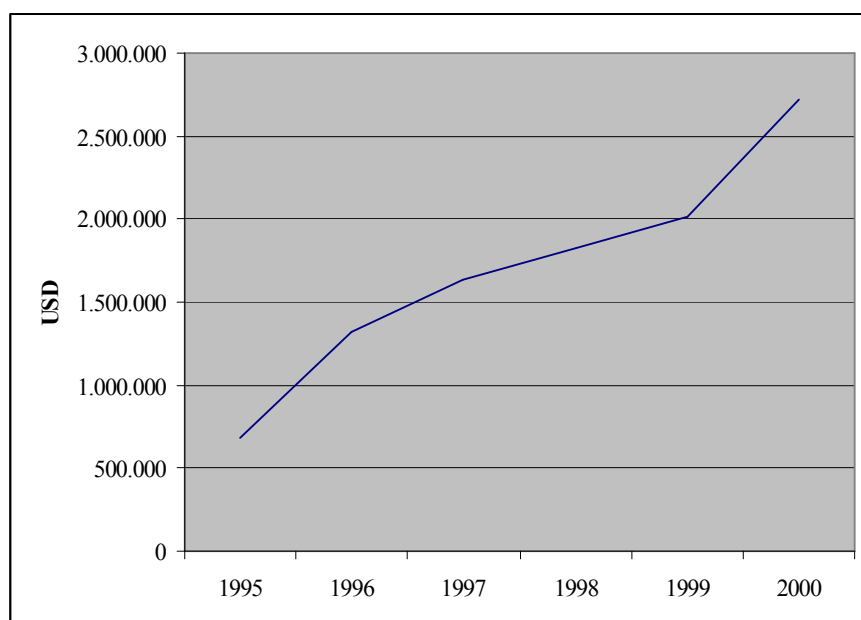
PRIKAZ 16: KRETANJE UVOZA TEKUĆIH DETERDŽENATA U IDEALIJU U USD

Izvor: Podaci Državnog zavoda za statistiku, 2001.



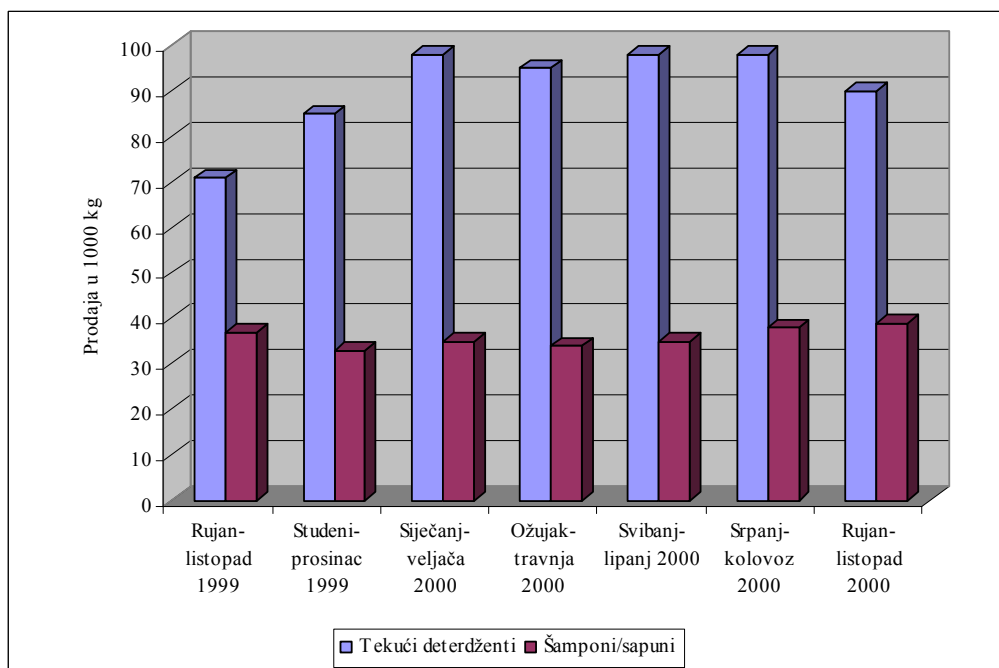
PRIKAZ 17: KRETANJE IZVOZA TEKUĆIH DETERDŽENATA IZ IDEALJE U TONAMA

Izvor: Podaci Državnog zavoda za statistiku, 2001.



PRIKAZ 18: KRETANJE IZVOZA TEKUĆIH DETERDŽENATA IZ IDEALJE U USD

Izvor: Podaci Državnog zavoda za statistiku, 2001.



PRIKAZ 19: KOLIČINA PRODAJE TEKUĆIH DETERDŽENATA U IDEALJI

Izvor: Podaci AC Nielsen, 2001.

PRIKAZ 20: IZVADAK IZ CARINSKE TARIFE U IDEALJI

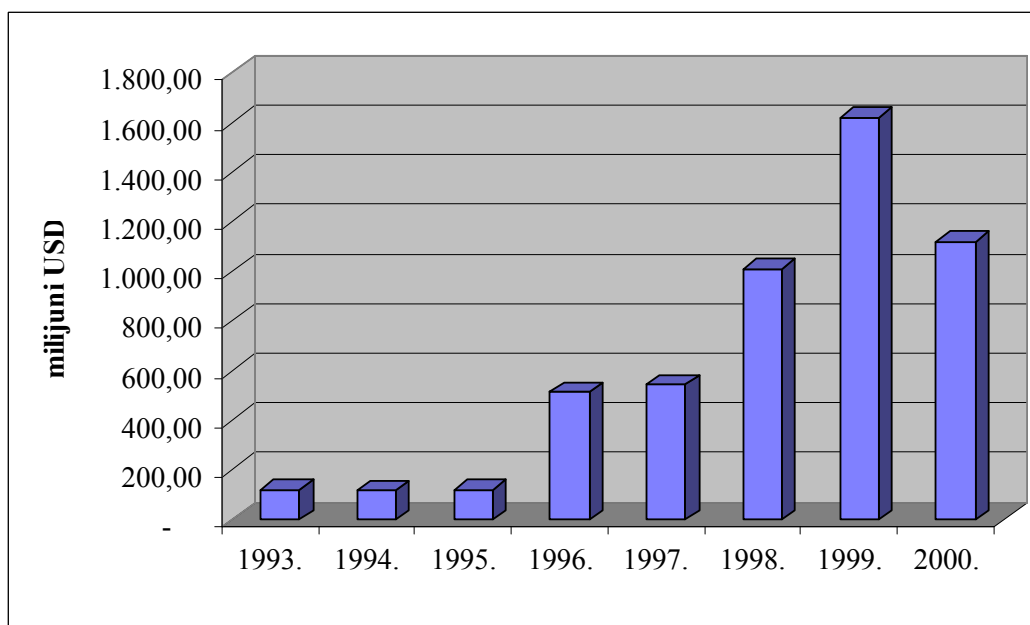
Tarifni broj	Tarifna oznaka	Naziv	Mjerna jedinica	Carinska stopa (%)
33.02		Mješavine mirisnih tvari i mješavine (uključujući alkoholne otopine) na osnovi jedne ili više tih tvari, koje se upotrebljavaju kao sirovine u industriji; drugi preparati na osnovi mirisavih tvari koji se upotrebljavaju u proizvodnji pića:		
	3302.10	– za uporabu u prehrambenoj industriji i industriji pića	kg	3
	3302.90	– ostalo	kg	2
34.02		Organska površinski aktivna sredstva (osim sapuna); površinski aktivni preparati, preparati za pranje (uključujući pomoćne preparate za pranje) i preparati za čišćenje, s dodatkom ili bez dodataka sapuna, osim onih iz tar. broja 34.01:		
	3402.1	– organska površinski aktivna sredstva, pripremljena i nepripremljena za prodaju na malo:		
	3402.11	– – anionska:		
	3402.111	– – – alkil aril sulfonati	kg	8,3
	3402.112	– – – poliglikol eter lauril alkohol sulfat	kg	8,3
	3402.119	– – – ostali	kg	5
	3402.12	– – kationska	kg	5
	3402.13	– – neionska	kg	5
	3402.19	– – ostala	kg	5
	3402.20	– preparati pripremljeni za prodaju na malo:		
	3402.201	– – – u prahu, za pranje	kg	12,5
	3402.209	– – – ostalo	kg	10
	3402.90	– ostalo:		
	3402.901	– – – u prahu, za pranje	kg	12,5
	3402.909	– – – ostalo	kg	8,3

Izvor: Podaci Carinske uprave, 2001.

PRIKAZ 21: CARINSKE I POREZNE POVLASTICE PREMA ZAKONU O POTICANJU ULAGANJA

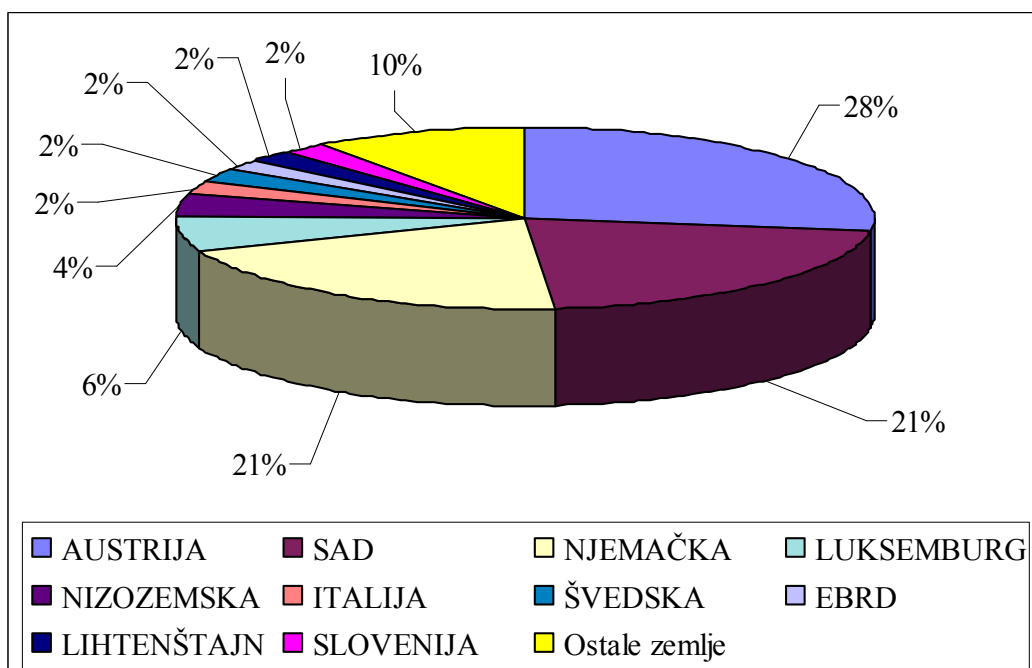
Ulaganja	Od 1,3 mil. USD do 2,6 mil. USD	Od 2,6 mil. USD do 7 mil. USD	Preko 7 mil. USD
Carinske povlastice	Prilikom uvoza opreme koja čini ulaganje ne plaća se carina na robu iz poglavlja Carinske tarife 84., 85., 86., 87. 88., 89. i 90. Zakona o carinskoj tarifi.		
Porezne povlastice	Porez na dobit plaća se po stopi od 7% za vrijeme od 10 godina od godine početka ulaganja, uz uvjet da se u tom razdoblju osigura zapošljavanje najmanje 30 radnika.	Porez na dobit plaća se po stopi od 3% za vrijeme od 10 godina od godine početka ulaganja, uz uvjet da se u tom razdoblju osigura zapošljavanje najmanje 50 radnika.	Porez na dobit plaća se po stopi od 0% za vrijeme od 10 godina od godine početka ulaganja, uz uvjet da se u tom razdoblju osigura zapošljavanje najmanje 75 radnika

Izvor: Zakon o poticanju ulaganja, NN73/ 21.7.2000



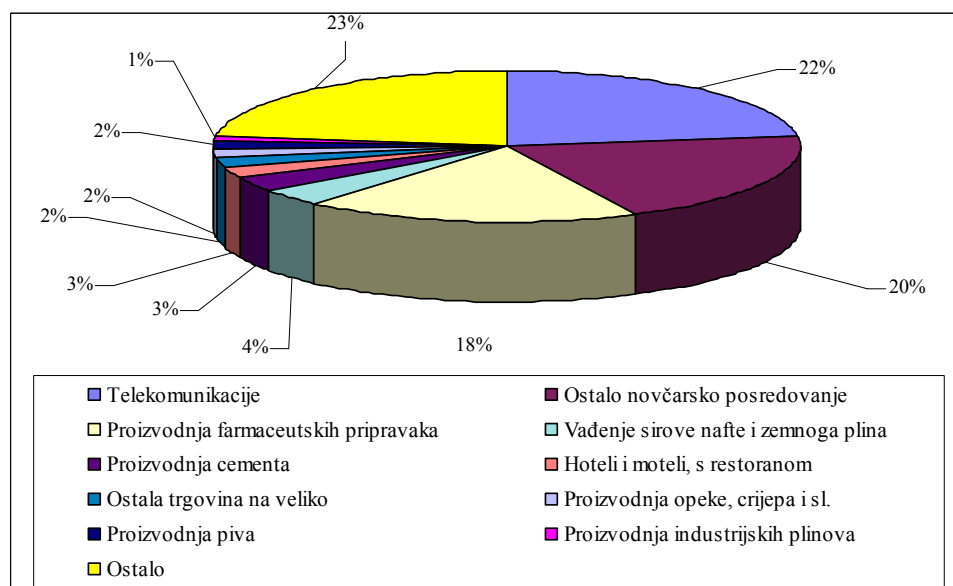
PRIKAZ 22: INOZEMNA IZRAVNA ULAGANJA U IDEALIJU U MILIJUNIMA USD

Izvor: Podaci Narodne banke, 2001.



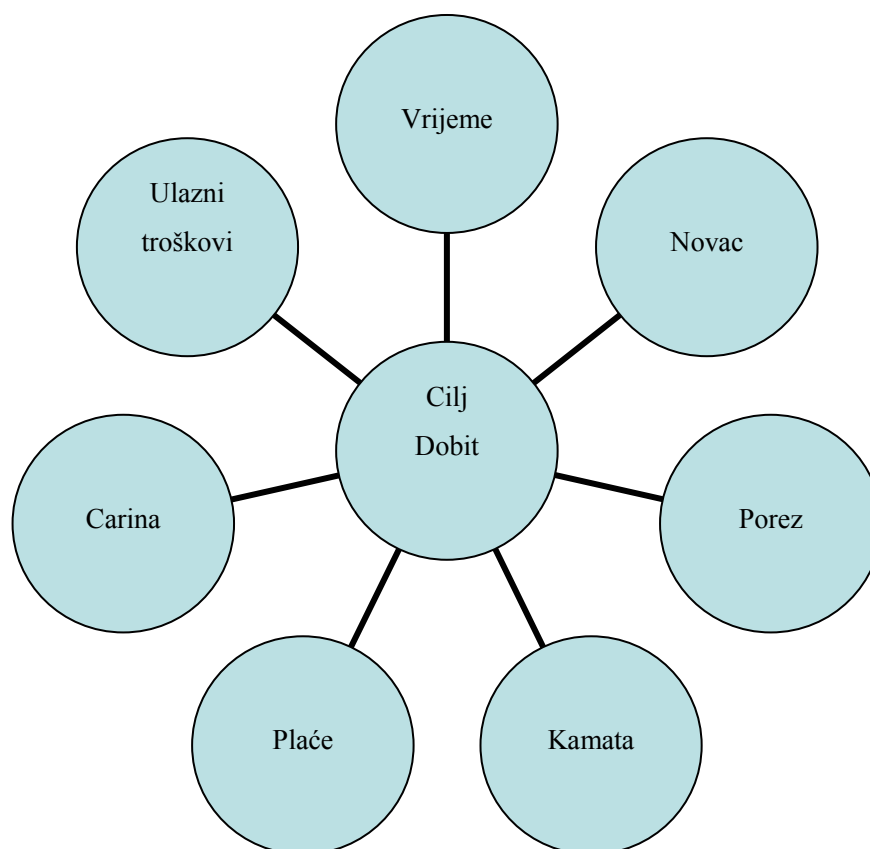
PRIKAZ 23: ULAGANJA U IDEALIJU PREMA PORIJEKLU OD 1993. DO 2000. GODINE

Izvor: Podaci Narodne banke, 2001.



PRIKAZ 24: ULAGANJA U IDEALIJU PREMA PODRUČJU ULAGANJA OD 1993. DO 2000. GODINE

Izvor: Podaci Narodne banke, 2001.



PRIKAZ 25: KORISTI DJELOVANJA U SLOBODNOJ ZONI

Izvor: Podaci o poslovanju Slobodne zone, 2001.

PRIKAZ 26: TROŠKOVI POSLOVANJA U SLOBODNOJ ZONI

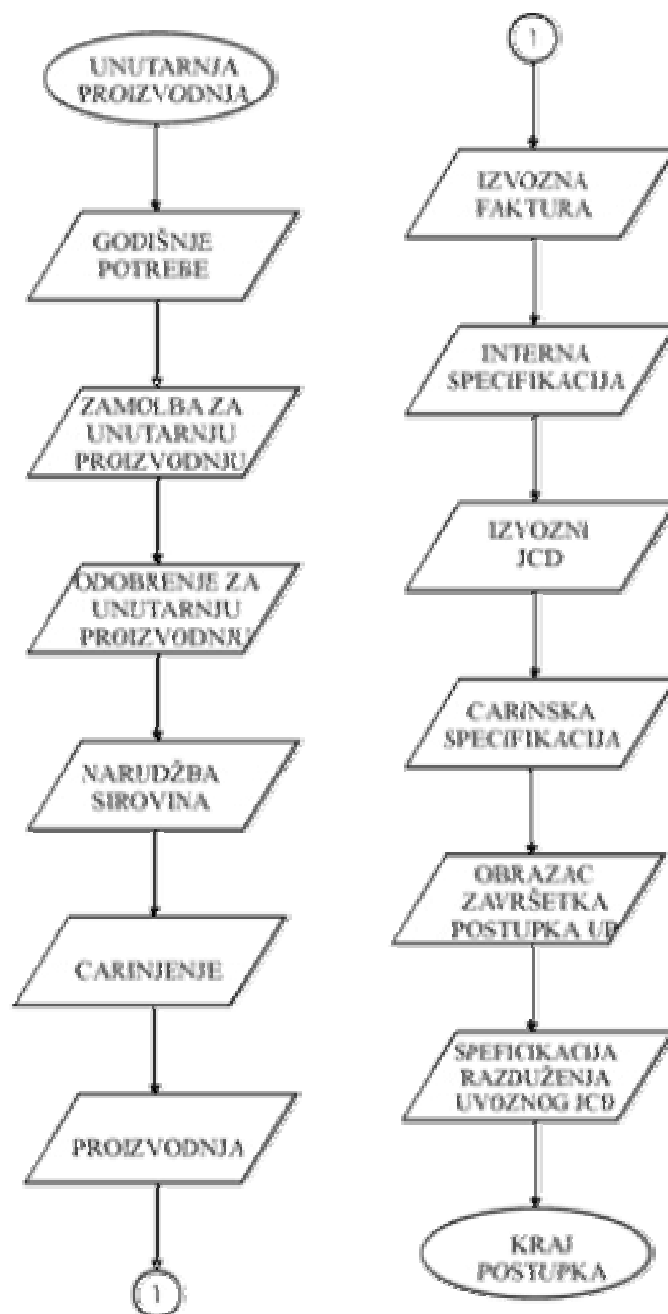
STAVKA	IZNOS TROŠKA
Najam prostora – otvoreno skladište	0,7 USD po toni/m ²
Najam prostora – zatvoreno skladište	1,14 USD po toni/m ²
Centralna evidencija	0,5% vrijednosti robe
Koncesija	ne naplaćuje se

Izvor: Podaci o poslovanju Slobodne zone, 2001.

PRIKAZ 27: POSLOVANJE UNUTAR I IZVAN SLOBODNE ZONE

	U ZONI	IZVAN ZONE
Carina	Ne plaća se dok je roba u slobodnoj zoni i koristi se na propisani način. (Na uredski namještaj i opremu za urede i druge uredske proste kao i osobna i druga motorna vozila koja nisu namijenjena isključivo uporabi u zoni, te na građevinski materijal – carina se plaća)	Plaća se po carinskoj tarifi
Rokovi	Nisu vremenski ograničeni	Ograničeni sukladno carinskim propisima
Bankovno jamstvo	Ne polaže se	Polaže se za osiguranje carinskog duga
Upravne pristojbe	Nema oslobođenja	Nema oslobođenja
Trgovinske mjere	Ne primjenjuje se dok je roba u zoni	Primjenjuje se
Obveza poreza na dobit	a) plaćanje poreza na dobit u visini 50% od propisane stope (10%) b) korisnici koji u zoni grade ili sudjeluju u izgradnji objekata ulaganjem više od 130.000,00 USD, u godini ulaganja i narednih pet godina oslobođeni su plaćanja poreza na dobit, ali najviše do visine uloženi sredstava	Plaćanje poreza na dobit po stopi od 20%
Obveza DDV-a 1) Isporuke dobara 2) Isporuke usluga	Ne plaćaju DDV ako isporuke obavljaju unutar zone, isporučuju iz zone, primaju u zonu Ako obavljaju usluge unutar slobodne zone, ne plaćaju DDV.	Plaćaju DDV na uvoz stranih dobara iz zone, ne plaćaju DDV ako domaću robu isporučuju korisniku zone. Ako obavljaju usluge izvan zone plaćaju DDV, ako obavljaju usluge unutar zone ne plaćaju DDV.

Izvor: Podaci Carinske uprave, 2001.



PRIKAZ 28: PRIKAZ POSTUPKA UNUTARNJE PROIZVODNJE

Izvor: Vlastita projekcija autora

PRIKAZ 29: TROŠKOVI PROIZVODNJE U "SJAJ" D.D. U USD

Proizvod	Troškovi proizvodnje prema recepturi Waschmittel GmbH	Troškovi proizvodnje uz alternativne sirovine	Troškovi proizvodnje uz alternativne sirovine veće koncentracije	Cijena gotovog proizvoda
Tekući deterdžent za njegu kože -Extra clean balsam	0,275	0,271	0,261	0,28
Tekući deterdžent za suđe – Fresh Lime	0,246	0,242	0,232	0,25
Depilacijska krema	0,523	0,514	0,514	0,51
Univerzalno sredstvo za čišćenje - Super Cleaner	0,345	0,341	0,332	0,35

Izvor: Okvirni podaci o poslovanju

PRIJEDLOG RJEŠENJA

Problem:

Nakon što je uspostavljen kontakt i nakon nekoliko izmijenjenih telefaksa sa kompanijom Waschmittel GmbH, kompanija "Sjaj" d.d. kao i njezin predsjednik Uprave nalazi se pred pitanjem: Treba li početi sa suradnjom, odnosno treba li krenuti u proizvodnju za njemačkog partnera? Ukoliko se kompanija odluči za suradnju postoje tri mogućnosti. Prva mogućnost je iskorištenje proizvodnih kapaciteta unutar tvornice uz korištenje pogodnosti postupka unutarnje proizvodnje. Druga je mogućnost preseljenje dijela proizvodnje u prostor Slobodne carinske zone koja se nalazi u blizini grada Mali Ideal. Treća mogućnost je osnivanje zajedničke kompanije s njemačkim partnerom i korištenje pogodnosti koje pruža Zakon o poticanju ulaganja koji je Vlada Idealije donijela prije nekoliko mjeseci. I, konačno, postoji zadnja mogućnost, a to je ne prihvatiti suradnju.

Analiza:

"Sjaj" d.d. i njegov predsjednik Uprave moraju donijeti odluku o tome što dalje. Prilikom razmišljanja o odluci moraju se promotriti sljedeće činjenice: stanje na tržištu tekućih deterdženata u Europi i u Idealiji, kakve su prognoze za buduća razdoblja te koje su dobre i loše strane gore spomenutih mogućih rješenja problema.

a) Tržište tekućih deterdženata

Tržište tekućih deterdženata na području Europe je u porastu tijekom proteklih godina (Prikazi 9 – 12). Svake godine na tržištu se nude nove inačice proizvoda koji su dodatno obogaćeni određenim sirovinama (balzam, za njegu ruku, brzo sušenje, ...) čime se proizvodima dodaju nove vrijednosti.

Na području Idealije također je primjetan rast tržišta tekućih deterdženata. Porast je vidljiv na strani uvoza i na strani izvoza ovih proizvoda, a korištenjem linearnog trenda može se predvidjeti da će se porast i nastaviti tijekom sljedećih godina (Prikazi 30 i 31). "Sjaj" d.d. tijekom nekoliko proteklih godina bilježi porast prodaje na domaćem i inozemnim tržištima. Korištenjem linearnog trenda može se predvidjeti i daljnji porast prodaje tekućih deterdženata (Prikazi 32 i 33).

b) "Sjaj" d.d.

Gospodin Horvat se morao odlučiti hoće li ući u suradnju s njemačkim partnerom i ukoliko uđe koji će biti način suradnje. Postoje tri mogućnosti suradnje koje su prezentirane u ovom slučaju: otvaranje zajedničke kompanije koristeći pogodnosti Zakona o poticanju ulaganja kojeg je nedavno donijela vlada Idealije; korištenje pogodnosti rada u Slobodnoj zoni i preseljenje strojeva i organizacija proizvodnje u Slobodnoj zoni; korištenje proizvodnih kapaciteta unutar tvornice i proizvodnja uz pogodnosti koje pruža Carinski zakon i gospodarski postupak unutarnje proizvodnje.

Prije razmatranja tri mogućnosti suradnje gospodin Horvat je napravio kalkulacije gotovih proizvoda prema normativima proizvoda koje je dostavila kompanija Waschmittel GmbH. Usporedno s tim kalkulacijama napravljene su i kalkulacije s alternativnim proizvodima koji su kvalitativno jednaki sirovinama u originalnom normativu njemačkog partnera (Prikaz 34) te kalkulacije s korištenjem sirovina veće koncentracije (Prikaz 35).

Prema podacima o kalkulacijama gotovih proizvoda za njemačkog partnera primjetno je da je prosječan profit kod korištenja originalnih sirovina 1,05% dok je kod korištenja alternativnih sirovina prosječan ostvareni profit iznosi 2,76%. Prosječan profit kod korištenja alternativnih sirovina veće koncentracije iznosi 5,59%. Kod proizvodnje i prodaje tekućih deterdženata prema recepturi "Sjaj" d.d. prosječna dobit iznosi oko 5%. Prema ovome oba su prosječna profita niža od prosječnog profita koji "Sjaj" d.d. ostvaruje u svom redovnom poslovanju. No povećanje iskorištenja kapaciteta od 10% utjecat će na smanjenje fiksnih troškova za nekoliko postotaka i samim time u konačnici doći će do povećanja prosječne stope profita kod proizvodnje za stranog partnera.

Prema kalkulacijama vidljivo je da postoji profit kod proizvodnje tekućih deterdženata i kod korištenja originalnih i kod korištenja alternativnih sirovina. Kod proizvodnje kreme za depiliranje pojavljuje se gubitak i kod jedne i kod druge opcije, odnosno troškovi proizvodnje su viši od cijene koju je njemački partner spreman platiti za gotovi proizvod. Trenutna situacija pokazuje da je moguće proizvoditi samo tekuće deterdžente dok bi proizvodnja kreme za depilaciju stvarala gubitak, ali ne toliki da bi ugrozio cjelokupnu suradnju. Proizvodnja kreme za depilaciju u traženim količinama iako stvara gubitak djeluje na smanjenje fiksnih troškova i neiskorištenih

kapaciteta "Sjaja" d.d. te bi ona time donijela uštede u cjelokupnom poslovanju "Sjaja" d.d.

U sljedećem dijelu analizirat ćemo sve tri mogućnosti suradnje:

1) Zajednička kompanija i korištenje pogodnosti Zakona o poticanju ulaganja

Prva mogućnost suradnje koju je gospodin Horvat trebao promotriti je osnivanje zajedničke kompanije s njemačkim partnerom koja bi potom koristila pogodnosti Zakona o poticanju ulaganja uz određene preduvjete – iznos ulaganja. Najniži iznos za iskorištenje poticaja prema Zakonu je 1,3 milijuna USD. Prema ponudi njemačkog partnera, Waschmittel GmbH je zainteresiran da "Sjaj" d.d. za njega obavi proizvodnju određenih proizvoda (tekućih deterdženata i toaletne kozmetike) tijekom jedne godine. U ponudi za proizvodnju stoji i daljnja mogućnost suradnje ukoliko se "Sjaj" d.d. tijekom prve godine suradnje pokaže kvalitetnim partnerom. Ukoliko bi se suradnja nastavila i nakon prve godine te potpisao ugovor na duže vremensko razdoblje "Sjaj" d.d. bi mogao razmotriti preseljenje u Slobodnu zonu i ostvariti investiciju čime bi mogao imati pravo na poticaje u skladu s Zakonom o poticanju ulaganja

Drugo, nigdje u ponudi njemačkog partnera nije bilo spomena da je on zainteresiran za ulaganje u proizvodnju u Idealiju. Njemački partner je zainteresiran da smanji svoje troškove jer troškovi radne snage su znatno veći u Njemačkoj nego u Idealiji i sve dok kvaliteta proizvoda ne dolazi u pitanje svejedno mu je gdje će se roba proizvoditi.

Treće, troškovi potrebni za ulaganje za izgradnju novih proizvodnih kapaciteta su oko 450.000,00 USD. Ovaj iznos ne zadovoljava najnižu razinu ulaganja potrebnu za korištenje pogodnosti Zakona.

Ukoliko se "Sjaj" d.d. odluči za kasnije korištenje pogodnosti prema Zakonu o poticanju ulaganja njih bi bilo potrebno koristiti ili kroz ulaganje u proizvodne kapacitete u Slobodnoj zoni ili kroz ulaganje i osnivanje nove kompanije za proizvodnju proizvoda namijenjenih za njemačkog partnera. Ta ulaganja morala bi zadovoljiti iznose za ulaganje propisane zakonom.

2) Preseljenje dijela proizvodnih kapaciteta u prostor Slobodne zone

Ukoliko se "Sjaj" d.d. odluči za korištenje pogodnosti poslovanja i djelovanja unutar Slobodne zone proizvodnja bi se odvijala u prostorima Slobodne zone koja se

nalazi u blizini grada u kojem "Sjaj" d.d. ima svoja proizvodna postrojenja. Pozitivne strane preseljenja u Slobodnu zonu mogu se vidjeti na troškovnoj strani poslovanja kao i na smanjenju poreznih davanja prema državi. Prvenstveno se to odnosi na carinu koja se ne plaća dok je roba u Slobodnoj zoni i koristi se na propisani način, nije potrebno polaganje bankovnog jamstva koje ima svoje troškove, porez na dobit plaća se u visini 50% od propisane stope (20%). S obzirom da bi "Sjaj" d.d. morao investirati oko 450.000,00 USD za pokretanje proizvodnje u Slobodnoj zoni bio bi oslobođen plaćanja poreza na dobit u godini ulaganja i narednih pet godina, ali najviše do visine uloženi sredstava jer je granica za korištenje ove pogodnosti ulaganja u iznosu od minimalno 130.000,00 USD. Isto tako "Sjaj" d.d. ne bi morao plaćati DDV ako se roba isporučuje unutar Slobodne zone, isporučuje iz Slobodne zone ili prima u Slobodnu zonu te za usluge ukoliko se one obavljaju unutar Slobodne zone.

Nedostaci s kojima se "Sjaj" d.d. može suočiti ukoliko se odluči za preseljenje poslovnih kapaciteta unutar Slobodne zone su troškovi poslovanja i to za skladištenje koje se kreće od 0,7 USD po toni/m² za korištenje otvorenog skladišnog prostora pa do 1,14 USD po toni/m² za korištenje zatvorenog skladišnog prostora. Najveći nedostatak je centralna evidencija koja se plaća u iznosu od 0,5% vrijednosti robe.

Iako Slobodna zona nudi nekoliko pozitivnih strana za poslovanje gospodarskih subjekata, u ovom slučaju te koristi (vrijeme, novac, porez, carina) ne igraju značajnu ulogu jer je najveća stavka kod korištenja Slobodne zone u slučaju uspostavljanja suradnje – iznos ulaganja.

Za opravdanje ulaganja u Slobodnu zonu i preseljenje dijela proizvodnih pogodna potrebno je imati sklopljene ugovore o proizvodnji za strane partnere koji će donijeti toliki profit koji bi opravdao ulaganje. Za preseljenje proizvodnih kapaciteta i izgradnju novih u Slobodnoj zoni potrebno je vrijeme koje niti "Sjaj" d.d. niti Waschmittel GmbH u ovoj prilici nemaju. Ukoliko "Sjaj" d.d. krene u poslovnu suradnju s Waschmittel GmbH profit nije dovoljno velik da bi opravdao ulaganje u preseljenje proizvodnih pogona (Prikaz 34).

Slobodna zona poželjno je rješenje ukoliko "Sjaj" d.d. sklopi trajni dogovor o suradnji s njemačkim partnerom te ukoliko sklopi još nekoliko sličnih ugovora o proizvodnji za strane partnere.

3) Unutarnja proizvodnja

Gospodarski postupak unutarnje proizvodnje smanjuje troškove proizvodnje namijenjene izvozu jer se prilikom carinjenja robe na plaćaju carinske pristojbe niti porez na dodanu vrijednost. Sama namjena gospodarskog postupka unutarnje proizvodnje je poticanje izvoza, a samim tim i proizvodnje.

Gospodarski postupak unutarnje proizvodnje ima dva sustava: sustav povrata i sustav odgode. Sustav povrata je za kompanije koje nemaju osiguranu prodaju, odnosno izvoz svojih proizvoda. Ovaj sustav ima svoju negativnu stranu u tome da je potrebno prvo platiti carinu i DDV, a tek nakon realizacije izvoza se traži povrat sredstava koji zna potrajati. Sustav odgode je namijenjen kompanijama koje imaju osigurano tržište.

S obzirom da "Sjaj" d.d., ukoliko pristane na suradnju, ima osigurano tržište za prodaju određene količine svojih proizvoda trebao bi se odlučiti za sustav odgode. Najveća prednost sustava odgode je u tome da prilikom uvoza repromaterijala gospodarski subjekt ne mora platiti ni carinske pristojbe niti porez na dodanu vrijednost i ovaj se postupak koristi kada je gospodarski subjekt siguran da će se sva proizvedena roba izvesti. Korištenje ovog sustava za "Sjaj" d.d. je bolje jer sve sirovine koje se uvezu u skladu s normativima proizvodnje bit će upotrijebljene i "razdužene". Samim time ovaj sustav pomaže "Sjaju" d.d. u boljem planiranju novčanog toka.

Korištenje gospodarskog postupka unutarnje proizvodnje u poslovanju "Sjaja" d.d. ne traži nikakva dodatna ulaganja, niti dodatne troškove. Jedino što se mora napraviti je ishodaenje odobrenja za postupak, voditi evidencija koja je podložna kontroli od strane Carinske uprave i napraviti završetak postupka nakon izvoza finalnih proizvoda.

Ukoliko bi se koristile sirovine veće koncentracije onda je i u ovom vidu suradnje potrebno investirati u izgradnju silosa i pumpe u iznosu od 35.000,00 USD.

Sljedeća pozitivna strana postupka su također i uštede jer se ne plaća carina i time se omogućava kompaniji uštede dok je DDV neutralan za kompaniju. Nakon uporabe postupka unutarnje proizvodnje moguće se i dodatne uštede u odnosu na cijene proizvodnje proizvoda za kompaniju Waschmittel GmbH i time veći profit za "Sjaj" d.d.

Jedina negativna strana ovoga postupka je da, ukoliko se ne izveze sva planirana količina postoje dodatni troškovi, (osim plaćanja carine i DDV-a), a to su kamate.

Prijedlog rješenja:

"Sjaj" d.d. treba potpisati ugovor o suradnji s njemačkim partnerom Waschmittel GmbH za proizvodnju samo tekućih deterdženata prema cijenama i količinama iz ponude. "Sjaj" d.d. bi trebao koristiti gospodarski postupak unutarnje proizvodnje i to sustav odgode, s obzirom da ima osigurani izvoz svojih proizvoda. Ukoliko je moguće, potrebno je koristiti alternativne sirovine čime se ostvaruju i dodatne uštede u proizvodnji.

Plan:

"Sjaj" d.d. mora prvo usuglasiti mogućnost korištenja alternativnih sirovina s njemačkim partnerom. Sirovine se moraju kvalitativno ispitati u laboratorijskim testiranjima u normativima koje je dostavio Waschmittel GmbH. Ukoliko je moguće koristiti te sirovine, potrebno je sklopiti ugovore o njihovom kupovanju s potencijalnim dobavljačima. Ukoliko bi se koristili proizvodi koje uvjetuje njemački partner, tada bi bilo moguće proizvoditi samo tekuće deterdžente dok proizvodnja kreme za depilaciju stvara gubitak. Međutim u ovom slučaju i, proizvodnja kreme za depilaciju iako stvara gubitak, ne bi ugrozila cjelokupno poslovanje po ovom ugovoru jer gubitak nije velik. Ispunjenjem svih točki ugovora odnosno proizvodnjom svih proizvoda "Sjaj" d.d. bi na tržištu uslužne proizvodnje stekao reputacije dobrog partnera. Pomoću te reputacije "Sjaj" d.d. bi mogao dobiti dodatne ugovore za uslužnom proizvodnjom i time popunio svoje kapacitete.

Za proizvodnju u skladu s normativima bilo s originalnim sirovinama veće koncentracije ili s alternativnim sirovinama veće koncentracije potrebno je napraviti investicijsko ulaganje od oko 35.000,00 USD za izgradnju silosa i pumpe za korištenje sirovine veće koncentracije od sirovina koje "Sjaj" d.d. trenutno koristi u svojoj proizvodnji. Iako cijena investicije nije u potpunosti pokrivena s profitom koji se ostvaruje ovom suradnjom, ona je neophodna. Investicija bi bila korisna i za proizvodnju "Sjaj"-ovih proizvoda jer bi se time ostvarila ušteda – ne bi se kupovala voda (veća koncentracija proizvoda - manje vode u njima). Uštedu je moguće prikazati na sljedećoj kalkulaciji

500 tona Cobanol ZX 27 x 0,33 USD/kg = 165.000,00 USD

moгуće je zamijeniti s

193 tone Cobanol ZX 70 x 0,74 USD/kg = 142.820,00 USD

što čini uštedu od 22.180,00 USD ili 13,5%. Zamjena sirovine opravdava investiciju i samo tijekom prve godine proizvodnje isplaćuje više od 50% uloženih sredstava. Time bi se ostvarile dodatne uštede u poslovanju i osigurala veća dobit za "Sjaj" d.d. u cjelini (Prikaz 35). Ukoliko "Sjaj" d.d. i u svojim proizvodima uvede ovaj proizvod investicija bi bila još u većem dijelu otplaćena jer bi nastale uštede i u proizvodnji proizvoda "Sjaj" d.d. koji koriste istu sirovinu.

Proizvodnja za stranog partnera dovela bi do smanjenja neiskorištenih kapaciteta i viška zaposlenih. Neiskorišteni kapaciteti bili bi smanjeni za oko 10% jer trenutno "Sjaj" d.d. proizvodi oko 20 milijuna boca za tekuće deterdžente, a ovim poslom bi se proizvodnja povećala za dodatna 2 milijuna boca tijekom godine. Samim time smanjili bi se i fiksni troškovi te povećala dobit za kompaniju.

Potpisivanje ugovora o suradnji s njemačkim partnerom otvorit će daljnje mogućnosti za suradnjom s drugim sličnim kompanijama diljem Europe čiji su proizvodni troškovi veći od troškova u Idealiji. Samim time omogućilo bi se daljnje popunjavanje neiskorištenih kapaciteta "Sjaja" d.d. Ispunjavanje ugovora o suradnji s Waschmittel GmbH omogućit će "Sjaju" d.d. da tijekom nastupa na budućim sajmovima "Supply-demand" i sličnim sajmovima diljem Europe ponudi svoje usluge za uslužnu proizvodnju. Dodatne uslužne proizvodnje omogućit će "Sjaju" d.d. popunjavanje kapaciteta, daljnja snižavanja fiksnih troškova i u konačnici povećanje dobiti.

Druga pozitivna činjenica je da ukoliko se poveća potreba za radnom snagom zbog povećanje proizvodnje, "Sjaj" d.d. će morati zaposliti dodatnu radnu snagu i time djelovati na najveći problem Idealije danas, a to je velika nezaposlenost.

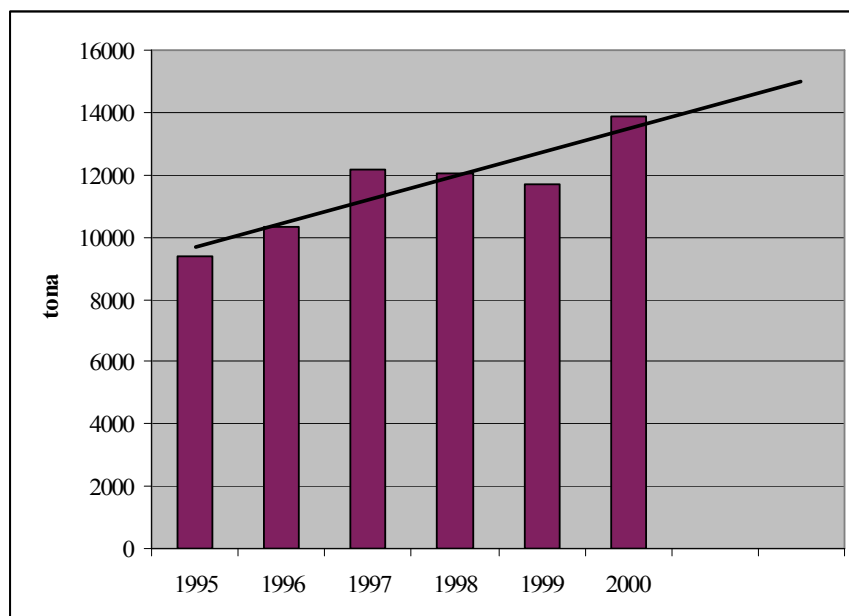
Prognoza

Potpisivanjem ugovora o uslužnoj proizvodnji za njemačku kompaniju Waschmittel GmbH "Sjaj" d.d. otvara niz mogućnosti za daljnju suradnju s sličnim

kompanijama diljem Europe. Referenca o ispunjavanju svih točki ugovora o suradnji s Waschmittel GmbH omogućit će "Sjaj" d.d. da sljedeće godine nastupi na sajmu "Supply-demand" i stekne nove partnere u ovakvom poslovanju.

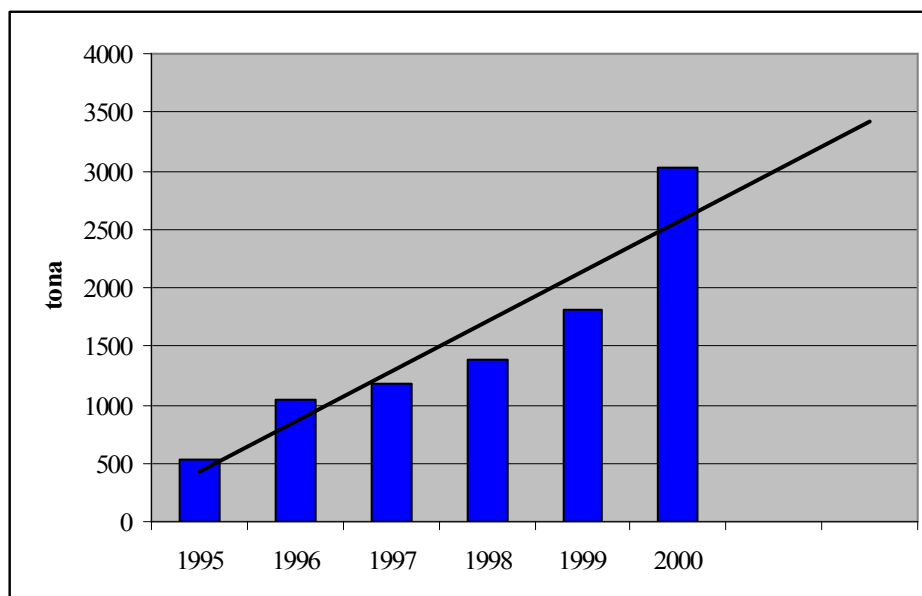
Daljnje povećanje proizvodnje utjecat će na povećanje iskorištenosti kapaciteta, smanjenje prekobrojnih radnika i fiksnih troškova. U konačnici rezultat će povećanjem profita "Sjaja" d.d.

13. PODACI UZ RJEŠENJE



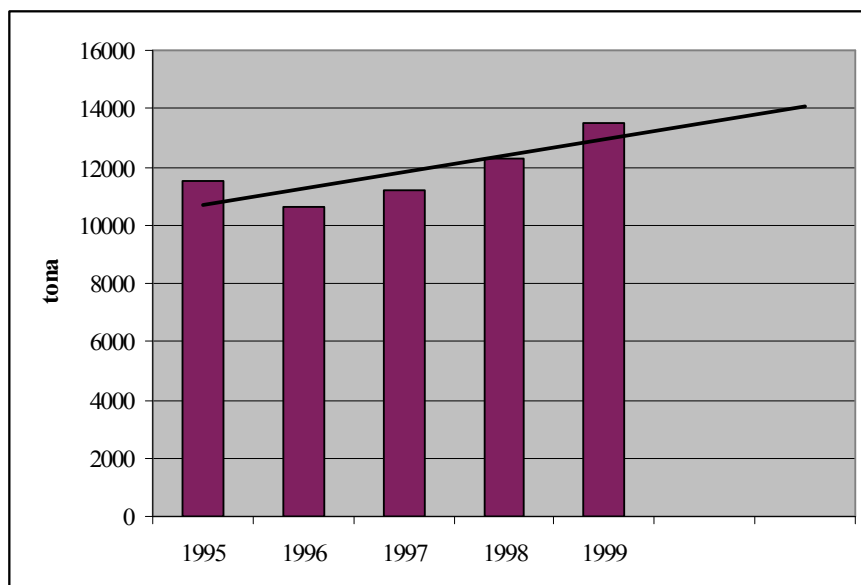
PRIKAZ 30: PROJEKCIJA KRETANJA UVOZA TEKUĆIH DETERDŽENATA U IDEALIJU (LINEARNI TREND ZA 2 SLIJEDEĆA RAZDOBLJA)

Izvor: Vlastiti izračun autora



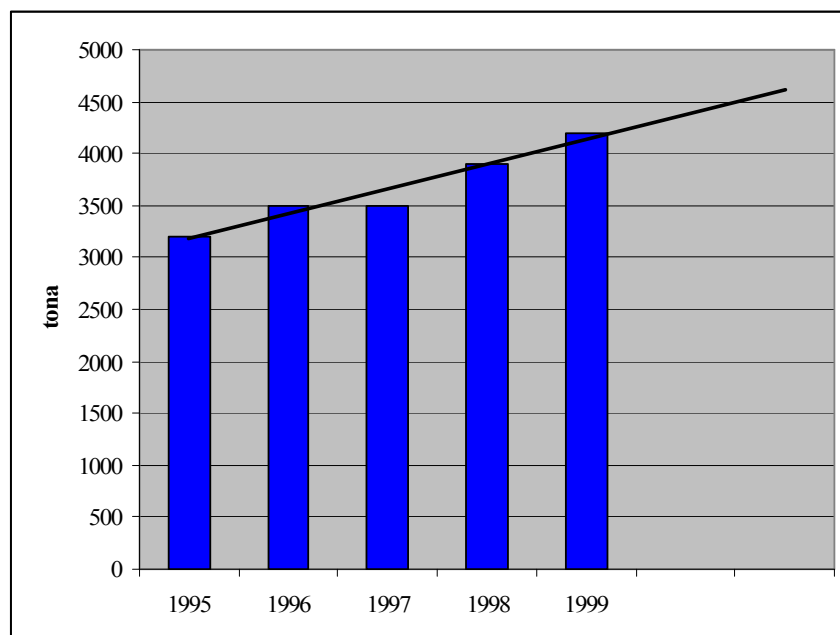
PRIKAZ 31: PROJEKCIJA KRETANJA IZVOZA TEKUĆIH DETERDŽENATA IZ IDEALIJE (LINEARNI TREND ZA 2 SLIJEDEĆA RAZDOBLJA)

Izvor: Vlastiti izračun autora



PRIKAZ 32: PROJEKCIJA KRETANJA PRODAJE "SJAJ" D.D. (LINEARNI TREND ZA 2 SLIJEDEĆA RAZDOBLJA)

Izvor: Vlastiti izračun autora



PRIKAZ 33: PROJEKCIJA KRETANJA IZVOZA "SJAJ" D.D. (LINEARNI TREND ZA 2 SLIJEDEĆA RAZDOBLJA)

Izvor: Vlastiti izračun autora

PRIKAZ 34: PRIHOD OD USLUŽNE PROIZVODNJE BEZ INVESTICIJE U PUMPU I SILOS (USD)

Proizvod	Količina	Trošak proizvodnje prema recepturi	Trošak proizvodnje uz alternativne sirovine	Prihod	Profit (prema recepturi)	Udio profita u prihodu	Profit (uz alternativne sirovine)	Udio profita u prihodu
		A	B		C	D = C - A	E	F = C - B
Tekući deterdžent za njegu kože -Extra clean balsam	800.000,00	220.000,00	216.800,00	224.000,00	4.000,00	1,79%	7.200,00	3,21%
Tekući deterdžent za suđe – Fresh Lime	1.200.000,00	295.200,00	290.400,00	300.000,00	4.800,00	1,60%	9.600,00	3,20%
Depilacijska krema	200.000,00	104.600,00	102.800,00	102.000,00	-2.600,00	0	-800,00	0
Univerzalno sredstvo za čišćenje - Super Cleaner	300.000,00	103.500,00	102.300,00	105.000,00	1.500,00	1,43%	2.700,00	2,57%
		723.300,00	712.300,00	731.000,00	7.700,00	1,05 %	18.700,00	2,56%

Izvor: Vlastiti izračun autora

PRIKAZ 35: PRIHOD OD USLUŽNE PROIZVODNJE UZ INVESTICIJU U PUMPU I SILOS (USD)

Proizvod	Količina	Trošak proizvodnje prema recepturi	Trošak proizvodnje uz alternativne sirovine (veća koncentracija)	Prihod	Profit (prema recepturi)	Udio profita u prihodu	Profit (uz alternativne sirovine)	Udio profita u prihodu
		A	B		C	D = C - A	E	F = C - B
Tekući deterdžent za njegu kože -Extra clean balsam	800.000,00	220.000,00	208.800,00	224.000,00	4.000,00	1,79%	15.200,00	6,79%
Tekući deterdžent za suđe – Fresh Lime	1.200.000,00	295.200,00	278.800,00	300.000,00	4.800,00	1,60%	21.120,00	7,07%
Depilacijska krema	200.000,00	104.600,00	102.800,00	102.000,00	-2.600,00	0	-800,00	-0,78%
Univerzalno sredstvo za čišćenje - Super Cleaner	300.000,00	103.500,00	99.720,00	105.000,00	1.500,00	1,43%	5.280,00	5,03%
		723.300,00	690.120,00	731.000,00	7.700,00	1,05 %	40.880,00	5,59%

Izvor: Vlastiti izračun autora

PRILOZI

14. OBAVLJENI INTERVJUI

Tijekom istraživanja za ovaj magistarski rad obavljeno je pet intervjua s osobama iz gospodarstva koje su obzirom na njihove poslove i ono što rade mogle pomoći predsjedniku uprave prilikom donošenja njegove odluke.

Uzorak na kojem su rađeni intervjui sastojao se od djelatnika "Sjaja" d.d., djelatnika otpremničke kuće "Intersped", djelatnika Ministarstva gospodarstva, djelatnika Slobodne zone i djelatnika Carinske uprave.

Svaka od intervjuiranih osoba, koja je bila odabrana u uzorak, dala je svoje mišljenje i svoj osvrt na situaciju u kojoj se kompanija našla.

1. Intervju s gospodinom Latinskasom, djelatnikom "Sjaj" d.d. Mali Ideal

Poštovani gospodine Latinskas

Molim Vas da nam odgovorite na nekoliko pitanja vezanih uz suradnju "Sjaja" d.d. i njemačke kompanije.

1. Kako je došlo do susreta s njemačkom tvrtkom?

“Otkrili” su našu web stranicu i uslijedio je kontakt iniciran od strane te njemačke kompanije. Prvi je sastanak uslijedio na sajmu proizvoda – "Supply – demand" u Helsinkiju. Nakon toga su uslijedili kontakti i kompanija Waschmittel GmbH odlučila se predložiti "Sjaju" d.d. suradnju na polju uslužne proizvodnje proizvoda iz svog proizvodnog programa koje ona sama nije bila u mogućnosti proizvoditi iz nekih njima određenih razloga.

2. Na kojim poljima postoji mogućnost suradnje (proizvodne linije)?

Prvenstveno se radilo o uslužnoj proizvodnji tekućih deterdženata za pranje posuđa, sredstava za čišćenje, jednog dijela programa toaletno-kozmetičkih proizvoda kao i nekih sredstava za dezinfekciju koje kompanija "Sjaj" d.d. nije u mogućnosti proizvoditi svog svojih ograničenja u samom procesu proizvodnje.

3. Koji su proizvodi u pitanju?

Tu se radi prvenstveno o sljedećim proizvodima:

a) toaletno kozmetički proizvodi:

- kupke,
- gelovi za tuširanje,
- krema za depiliranje.

b) tekući deterdženti

- za posuđe
- univerzalna sredstva za čišćenje
- sredstva za čišćenje stakla
- sredstva za čišćenje podova,
- sredstava za čišćenje tepiha.

4. Koji su razlozi za ulazak u suradnju?

Razlozi zbog kojih bi kompanija "Sjaj" d.d. ušla u suradnju s njemačkim partnerom može se očitovati kroz sljedeće:

- bolja iskorištenost naših proizvodnih kapaciteta jer trenutno nisu u potpunosti iskorišteni,
- trenutni višak radne snage,
- smanjenje fiksnih troškova,
- ulazak na strana tržišta,
- otvaranje mogućnosti suradnje s drugim kompanijama koje imaju slične zahtjeve.

5. Govorili se o višku proizvodnih kapaciteta i višku radne snage, koja je trenutna razina iskorištenosti kapaciteta i koliko iznosi višak radne snage?

Trenutna iskorištenost kapaciteta kod proizvodnje tekućih deterdženata je oko 55% te postoji višak radne snage od oko 20%, dok je kod u pogonu za proizvodnju toaletno-kozmetičkih proizvoda neiskorišteno oko 20% kapaciteta te postoji višak od oko 10% radne snage u odnosu na optimalno iskorištenje kapaciteta i radne snage.

6. Koji su razlozi protiv suradnje ?

Kako svaki posao koji se ugovara može imati pozitivne strane o kojima sam govorio u prethodnom odgovoru tako i taj isti posao može imati negativne strane odnosno čimbenike koji su protiv. Među njima su prvenstveno:

- naša visoka cijena rada
- nemogućnost korištenja nekih specifičnih sirovina,
- ulaganja koja bi bila potrebna ukoliko se odluči za proizvodnju u Slobodnoj zoni
- eventualna nemogućnost praćenja rokova isporuke,

Također, ukoliko "Sjaj" d.d. počne proizvoditi za stranog naručitelja može doći i do pada imagea u očima potrošača jer se često na tržištu govori kako kompanija koja proizvodi za drugog ne može prodati svoje proizvode jer nisu kvalitetni odnosno nisu konkurentni.

7. Kako stoje kalkulacije za proizvodnju tekućih deterdženata i kozmetičkih proizvoda?

Prema kalkulacijama koje su napravljene za suradnju s njemačkim partnerom rezultati su sljedeći: ako bi se koristile sirovine koje je njemački partner naveo, pozitivna bi bila jedino proizvodnja tekućih deterdženata, a ukoliko bi se omogućilo korištenje alternativnih proizvoda bila bi moguća i proizvodnja kozmetičkih proizvoda no s jako malom zaradom. Kada bi se koristile sirovine koje je predložio njemački partner, moralo bi se napraviti i investicijsko ulaganje od oko 35.000 USD za izgradnju silosa i pumpe za korištenje sirovine veće koncentracije. Ta investicija bila bi korisna i za proizvodnju "Sjaj"-ovih proizvoda jer bi se time ostvarila ušteda – ne bi se kupovala voda (veća koncentracija proizvoda - manje vode u njima). No, najsigurnija je proizvodnja tekućih deterdženata za njemačkog partnera jer se time ostvaruje najveći profit i samim time opravdava investicija u spremnik za sirovine.

8. Koja je predviđena količina proizvoda tijekom prve godine suradnje i koliki su troškovi proizvodnje u odnosu na cijenu proizvoda?

Tijekom pregovora razmatrale su se sljedeće količine proizvoda i to: tekući deterdžent za suđe za njegovanje kože 800.000 komada, tekući deterdžent za suđe 1.200.000 komada, krema za depilaciju 200.000 komada, univerzalno sredstvo za

čišćenje 300.000 komada, dok troškovi proizvodnje za pojedine proizvode ovise o tome koje se sirovine koriste – prema recepturi ili alternativne.

Proizvod	Troškovi proizvodnje prema recepturi Waschmittel GmbH	Troškovi proizvodnje uz alternativne sirovine	Cijena gotovog proizvoda
Tekući deterdžent za njegu kože -Extra clean balsam	0,275	0,271	0,28
Tekući deterdžent za suđe – Fresh Lime	0,246	0,242	0,25
Depilacijska krema	0,523	0,514	0,51
Univerzalno sredstvo za čišćenje - Super Cleaner	0,345	0,341	0,35

9. Koliko bi bilo trajanje suradnje (kratkotrajno do 1 godine, do 3 godine ili duže)?

Ukoliko se krene u suradnju prijedlog je njemačkog partnera sklapanje ugovora na 1 godinu za početak, a nakon njenog isteka dogovarala bi se daljnja suradnja ovisno o zadovoljstvu obiju strana u poslu. Vjerojatno bi se nakon toga potpisao ugovor na 3 do 5 godina gdje bi se detaljno dogovarale godišnje količine proizvoda i mogući prelazak na proizvode "Sjaja" d.d., odnosno korištenje naših receptura umjesto receptura njemačke kompanije.

10. Za proizvodnju za njemačkog partnera potrebno bi bilo koristiti neke nove sirovine koje do sada "Sjaj" d.d. nije koristio. Da li bi to predstavljalo problem za poslovanje "Sjaja" d.d.?

Jedan dio sirovina koje bi se trebalo koristiti u uslužnoj proizvodnji "Sjaj" d.d. već koristi i za njih ne bi bilo problema. Međutim za jedan dio sirovina bilo bi potrebno pronaći dobavljače i dogovoriti uvjete oko nabave. Također jednu vrstu sirovine "Sjaj" ne koristi u istoj koncentraciji koja je potrebna za proizvodnju proizvoda njemačkog partnera (70%) nego koristi nižu koncentraciju u svojim proizvodima (28%). Tu se javlja problem oko skladištenja kao i problem istakanja cisterni. Ukoliko

se uđe u ovaj posao potrebno bi bilo investirati oko 35.000,00 USD kako bi se omogućilo skladištenje i istakanje gušće sirovine nego što se sada koristi. To bi omogućilo i da "Sjaj" d.d. u svojim proizvodima pređe na ovu sirovinu te bi se time ova investicija vjerojatno isplatila.

11. Koji bi bio način suradnje s njemačkom tvrtkom (Unutarnja proizvodnja, proizvodnja u slobodnoj zoni, ...)?

Ukoliko se "Sjaj" d.d. odluči za suradnju najvjerojatnije odlučili bi se za proizvodnju unutar vlastitih proizvodnih pogona te bi se koristio postupak unutarnje proizvodnje. Razmišlja se i o prelasku proizvodnje u prostore Slobodne zone no o tome će se raspravljati nakon potpisivanja ugovora o suradnji na duže vremensko razdoblje jer bi se tada to isplatilo dok bi za ugovor na jednu godinu to predstavljalo prevelike probleme oko poslovanja.

Druga je mogućnost osnivanje zajedničke kompanije koje bi se bavilo proizvodnjom za njemačkog partnera i koje bi bilo situirano u Slobodnoj zoni. Tu bi se iskoristile pogodnosti po Zakonu o poticanju stranih ulaganja kao i pogodnosti poslovanja u Slobodnoj zoni. Ovaj način bi tražio dodatne investicije u iznosu od oko 450.000,00 USD što bi trebalo uzeti u obzir prilikom donošenja odluka. Također, ovaj potez morao bi biti poduprijet sklopljenim ugovorima o prodaji proizvoda "Sjaj" d.d. na inozemnim tržištima jer uslužna proizvodnja nije dovoljan garant povrata investicija u novu tvornicu u Slobodnoj zoni.

Hvala na Vašem vremenu.

2. Telefonski intervju s gospodinom Markusom iz Ministarstva gospodarstva Idealije

1. Kako ocjenjujete utjecaj donošenja Zakona na unapređenje ulaganja?

Zakon je donesen tijekom sedmog mjeseca 2000. godine i nakon toga je slijedilo razdoblje njegovog neprimjenjivanja radi donošenja provedbenih propisa i podzakonskih akata. To je trajalo skoro godinu dana. Od kada je Zakon donesen primjetna je situacija pojačanog ulaganja u Idealiju odnosno pokrenut je lanac investicija od kojih su najznačajnije greenfield investicija kod Viteks - Tvornica za proizvodnju čarapa, Metos Veliki Ideal, druga greenfield investicija u okolini Viteksa,.

Kod svih zemalja u tranziciji ovakav tip Zakona je akt dobre volje spram investitora koji je vrlo važan no ne i presudan prilikom donošenja odluke o investiranju u tranzicijske zemlje. Ono što je bitno za ulagače je investicijska klima odnosno na koji se način investicija vraća i koja je brzina realizacije investicije kao i brzina povrata investiranih sredstava u zemlju iz koje su ona investirana. Samim time možemo ocijeniti da je utjecaj Zakona na unapređenje ulaganja pozitivan no ne i presudan za porast stranih ulaganja u Idealiju.

2. Postoji li značajan porast ulaganja nakon donošenja Zakona? Ako postoji molio bih ukoliko ste u mogućnosti da mi pošaljete neke pokazatelje (npr. ulaganja prije i nakon donošenja Zakona)

Kao što sam već rekao postoji porast ulaganja koji je primjetan nakon donošenja Zakona o poticanju ulaganja u Hrvatsku no konkretni podaci nisu dostupni jer kako je Zakon tek relativno kratko vrijeme na snazi. Prvi pokazatelji biti će dostupni u lipnju sljedeće godine. Trenutni pokazatelji su dostupni od strane Narodne banke Idealije. (Pokazatelji se nalaze u prilogu rada).

3. Postoji li mogućnost skore promjene Zakona? Ako da, kada se mogu očekivati i u kojem pravcu bi se trebale promjene očitovati (npr. ne mora se osnovati nova kompanija, ...)

Periodične inicijative za izmjenama Zakona uvijek postoje i vjerojatno će uvijek i postojati samo je pitanje njihove ozbiljnosti i realnosti, te su one prisutne u medijskim istupima raznih gospodarstvenika i političara. Trenutno ne postoje nikakve službene

naznake koje bi pokazale mogućnost promjene Zakona i tako će vjerojatno biti barem do prvih pokazatelja iz kojih će se moći vidjeti da li Zakon djeluje pozitivno ili ne prema mogućim ulaganjima. Također moram napomenuti da ovaj Zakon nije sveto pismo te da postoji mogućnost njegove izmjene no to se neće dogoditi u nekom skorijem razdoblju.

3. Intervju s gospodom Princippesom iz Interspeda

Poštovana gospođo Princippesa

Radi donošenja odluke vezane uz suradnju s njemačkim partnerom molimo Vas da nam odgovorite na slijedećih nekoliko pitanja.

1. Koje su prednosti poslovanja u Slobodnoj zoni s stajališta špedicije?

Prednosti poslovanja u Slobodnoj zoni sa stajališta špedicije očituju se u tome da se roba koja je prethodno smještena u skladište u Slobodnoj zoni može pojedinačno cariniti prema potrebama uvoznika odnosno gospodarski subjekt ne mora odjednom cariniti svu pristiglu količinu robe nego može sukladno potrebama svoje proizvodnje to djelomično cariniti. Gospodarski subjekt u tome slučaju plaća carinske pristojbe samo za ocarinjenju količinu proizvoda.

2. Koji su nedostaci poslovanja u Slobodnoj zoni?

Poslovanje u Slobodnoj zoni nema značajnijih nedostataka s stajalište špedicije osim jednog, a to je potreba plaćanja troška Slobodne zone i to u iznosu od 0,5% od iznosa robe koja ulazi ili izlazi iz zone. Ukoliko se radi o robi veće vrijednosti i trošak je veći te gospodarski subjekt mora obratiti pažnju na to.

3. Prema Vašem mišljenju da li je unutarnja proizvodnja usmjerena ka poticanju izvoza i da li je taj postupak usmjeren ka poticanju proizvodnje i izvoza ili ne?

Gospodarski postupak unutarnje proizvodnje zamjena je za članak 54. starog Carinskog zakona i na snagu je došao stupanjem na snagu novog Carinskog zakona. Gospodarski postupak unutarnje proizvodnje smanjuje troškove proizvodnje namijenjene izvozu jer se prilikom carinjenja robe na plaćaju carinske pristojbe niti porez na dodanu vrijednost. Sama namjena gospodarskog postupka unutarnje proizvodnje je poticanje izvoza, a samim time i proizvodnje. Dakle, možemo reći da je gospodarski postupak unutarnje proizvodnje usmjeren ka poticanju izvoza i da je usmjeren ka poticanju daljnjeg razvoja gospodarstva.

4. Koje su prednosti pojedinih sustava unutarnje proizvodnje a koji su nedostaci?

Kao što je poznato gospodarski postupak unutarnje proizvodnje ima dvije verzije i to unutarnja proizvodnja kroz sustav odgode i unutarnja proizvodnja kroz sustav povrata. Najveća prednost sustava odgode je u tome da prilikom uvoza repromaterijala gospodarski subjekt ne mora platiti ni carinske pristojbe niti porez na dodanu vrijednost i ovaj se postupak koristi kada je gospodarski subjekt siguran da će se sva proizvedena roba izvesti. Ukoliko subjekt nije siguran da će svu proizvedenu robu izvesti vjerojatno će koristiti sustav povrata pri kojem se plaćaju sve pristojbe i porez na dodanu vrijednost, ali nakon izvršenja izvoza, ta se sredstva vraćaju subjektu. Upravo čekanje na vraćanje i prilično zamršena struktura dokumentacije kod povrata nedostatak je gospodarskog postupka unutarnje proizvodnje u sustavu povrata.

5. Na osnovu vašeg iskustva što preporučate kao način suradnje - proizvodnja uz korištenje gospodarskog postupka unutarnje proizvodnje ili proizvodnju u Slobodnoj zoni?

Kada promatram poslovanje u Slobodnoj zoni, a tu mislim na skladištenje onda smatram da je ono vrlo dobro za gospodarski subjekt jer u zoni postoji infrastruktura za skladištenje robe kako u skladištima u vlasništvu Slobodne zone tako i u našem vlasništvu. No ukoliko bi se gledala proizvodnja unutar Slobodne zone i proizvodnja u gospodarskom postupku unutarnje proizvodnje, prema mome je mišljenju, gospodarski postupak unutarnje proizvodnje prihvatljiviji jer gospodarski subjekt koristi svoje proizvodne pogone za suradnju, dok za proizvodnju unutar Slobodne zone potrebno je u sklopu slobodne zone izgraditi proizvodna postrojenja. Dakako, konačna odluka ovisit će o gospodarskom subjektu i o suradnji s stranim partnerom.

4. Interjvu s gospodinom Milauskasom, djelatnikom Carinske uprave

1. Možete li nam dati pregled carinskih aspekta poslovanja u Slobodnoj zoni
Sukladno članku 172. Carinskog zakona za stranu robu smatra se da roba nije u carinskom području Idealije u svrhu naplate uvozne carine i trgovinskih mjera pri uvozu, uz uvjet da nije puštena u slobodan promet ili da nije stavljena u slobodan promet ili da nije stavljena u drugi carinski postupak ili uporabu, odnosno da nije trošena ili rabljena drukčije od uvjeta uređenih carinskim propisima.

Oprema koja ulazi u slobodnu zonu stavlja se u postupak puštanja u slobodan promet, ali se carinski dug ne plaća dok se oprema nalazi u Slobodnoj zoni. Po izlasku robe iz slobodne zone plaća se carinski dug po propisima koji su važili u vrijeme unosa robe u zonu, a kamata za period dok se roba nalazila u Slobodnoj zoni se ne obračunava (članak 505. Uredbe za provedbu carinskog zakona).

U stavku 5. navedenog članka naglašeno je da se opremom smatra samo oprema potrebna za obavljanje dozvoljene proizvodnje ili uslužne djelatnosti u zoni i koja je u skladu s računovodstvenim propisima evidentirana kao oprema.

Uredski namještaj i oprema za urede kao i osobna i druga motorna vozila koja nisu namijenjena isključivo uporabi u zoni, ne smatraju se opremom u smislu stavka 6. navedenog članka.

Sukladno članku 175. Carinskog zakona smještaj robe u Slobodnoj zoni nije vremenski ograničen.

Za smještaj robe u Slobodnu zonu i postupke s odgodom nije potrebno prilaganje bankovnog jamstva.

2. Kakav je porezni položaj gospodarskog subjekta prilikom poslovanja u Slobodnoj zoni?

a) DDV

Porezni položaj Slobodne zone možemo promatrati sa stajališta: osnivača zone, korisnika zone i sa stajališta poreznih obveznika (domaćih pravnih i fizičkih osoba) koji posluju s korisnicima zone.

Članak 2. Zakona o porezu na dodanu vrijednost (NN 47/95-73/00) određuje da se porez na dodanu vrijednost plaća na isporuke svih vrsta dobara i sve obavljene usluge u tuzemstvu uz naknadu; te se tuzemstvom smatra teritorij Idealije, osim slobodnih zona.

Članak 3. Pravilnika o porezu na dodanu vrijednost određuje da se isporukom u tuzemstvo ne smatraju isporuke unutar Slobodne zone i isporuke unutar carinskih skladišta.

b) Isporuke dobara

Člankom 13. Zakona o porezu na dodanu vrijednost i članka 72. Pravilnika o porezu na dodanu vrijednost određeno je da se isporuke dobara u slobodne zone, slobodna i carinska skladišta, te isporuke dobara unutar slobodne zone, slobodnih i carinskih skladišta oslobođene od plaćanja DDV-a.

Člankom 72. Pravilnika o porezu na dodanu vrijednost, a temeljem članka 13. Zakona o porezu na dodanu vrijednost određeno je da ako domaći poduzetnik primi dobro od poduzetnika - korisnika slobodne zone radi dorade ili oplemenjivanja i kada se ta dorada ili oplemenjivanje obavlja u postupku unutarnje proizvodnje u skladu s carinskim propisima, te ako se nakon dorade odnosno oplemenjivanja to dobro isporučuje naručitelju u slobodnu zonu, takva isporuka je oslobođena plaćanja DDV-a.

Porezni obveznik - isporučitelj dobara u slobodnu zonu, slobodna i carinska skladišta, obvezna je osigurati dokaze (odgovarajuću carinsku dokumentaciju) o isporuci dobara u slobodnu zonu, slobodna i carinska skladišta.

c) Isporuke usluga

Člankom 5. Zakona o porezu na dodanu vrijednost određeno je da se DDV plaća prema mjestu isporuke dobara ili obavljanja usluge, pri čemu se tuzemstvo smatra jedinim mjestom isporuke, odnosno obavljanja usluge. Mjestom obavljanja usluge razumijeva se sjedište poduzetnika koje obavlja usluge ili mjesto gdje se usluge stalno obavljaju.

Dakle, kada je riječ o uslugama što ih obave poduzetnici u tuzemstvu, izvan slobodne zone, iste podliježu oporezivanju prema mjestu gdje je sjedište poduzetnika koji je obavio uslugu. Poduzetnici koji obavljaju takve usluge obvezni su ispostaviti račun, te na njemu posebno iskazati DDV, sukladno članku 15. Zakona o porezu na dodanu vrijednost; a primatelj računa - korisnik zone ima pravo na povrat poreza obračunatog na osnovi tih računa, sukladno članku 20. Zakona o porezu na dodanu vrijednost.

Mjestom obavljanja usluge prema nekretnini smatra se mjesto gdje se nekretnina nalazi. Dakle, kada je riječ o uslugama u svezi s nekretninom (npr. ličenje zidova,

zamjena prozora ili postavljanje telefonske centrale i sl.) u slobodnoj zoni, one ne podliježu oporezivanju jer je nekretnina u slobodnoj zoni, a slobodna zona se ne smatra tuzemstvom.

Usluga prijevoza robe iz inozemstva u Idealiju radi oplemenjivanja - dorade u slobodnoj zoni, podliježu oporezivanju u dijelu dionice puta u tuzemstvu. Dionica puta u slobodnoj zoni ne podliježe oporezivanju.

Člankom 5. stavcima 5. i 6. Zakona o porezu na dodanu vrijednost određene su usluge za koje se smatra da su obavljene tamo gdje je sjedište kompanije primatelja, ako je primatelj isti poduzetnik, i to:

- prijenos, ustupanje i korištenje autorskih prava, патената, licencija, zaštitnog znakovlja i sl. prava, te odricanje od tih prava;
- usluge: inženjera, odvjetnika, revizora, računovođa, tumača, prevoditelja i druge slične usluge savjetovanja;
- usluge elektronske obrade podataka;
- ustupanje informacija, uključujući informacije o poslovnim postupcima i iskustvu;
- usluge banaka, osiguranja i reosiguranja;
- ustupanje osoblja;
- iznajmljivanje pokretnih dobara, osim prijevoznih sredstava;
- odustajanje od obavljanja poslovne djelatnosti;
- sve usluge posredovanja u svezi s navedenim uslugama.

U svezi navedenog, ako primatelj neke od navedenih usluga ima registriranu poslovnu jedinicu u slobodnoj zoni, što se ne smatra tuzemstvom, nema porezne osnove.

d) Isporuke iz slobodne zone

Pri uvozu robe iz Slobodne zone u Idealiju, za poreznog obveznika DDV-a nastanak porezne obveze propisuje članak 7. stavak 5. Zakona o porezu na dodanu vrijednost, koji određuje da pri uvozu dobara porezna obveza nastaje danom nastanka carinskog duga. Porez obračunava i naplaćuje carinarnica koja provodi carinski postupak zajedno s obračunom i naplatom carinskog duga, prema propisima o obračunu i naplati carinskog duga.

e) Porez na dobit

Korisnici slobodne zone iz Zakona o slobodnim zonama plaćaju porez na dobi u visini od 50% od propisane stope.

Korisnik slobodne zone koji u zoni gradi ili sudjeluje u izgradnji objekata ulaganjem sredstava u iznosu većem od 130.000,00 USD, nakon što uloži sredstva, u godini ulaganja i narednih pet godina poslovanja u zoni oslobođen je plaćanja poreza na dobit, ali najviše do visine uložениh sredstava.

Vlada Idealije može, kada utvrdi gospodarstveni interes Idealije za pojedine zone ili obavljanje određenih djelatnosti u zoni povećati porezne olakšice.

Kako bi ostvarili navedene olakšice, korisnici Slobodne zone dužni su voditi knjigovodstvo za poslovanje u zoni ili odvojeno knjigovodstvo za dio poslovanja u zoni.

3. Koji su mogući načini korištenja gospodarskog postupka unutarnje proizvodnje i koje su različitosti među njima?

Prema Carinskom zakonu postoje dva sustava korištenja gospodarskog postupka unutarnje proizvodnje i to:

a) Unutarnja proizvodnja u sustavu odgode - na stranu robu namijenjenu ponovnom izvozu ne plaća se carina niti podliježe trgovinskim mjerama. Sustav odgode odobrava se kad podnositelj zahtjeva ima stvarnu namjeru da ponovno izveze glavno dobivene proizvode iz carinskog područja.

b) Unutarnja proizvodnja u sustavu povrata - na stranu robu naplaćuje se carina, ali se može odobriti povrat carine ako se roba izveze iz carinskog područja Idealije u obliku dobivenih proizvoda. Sustav povrata odobrava se kad postoje izgledi za izvoz glavno dobivenih proizvoda iz carinskog područja. Glavno dobiveni proizvodi su glavni proizvodi proizvodnog procesa odnosno to su primarni proizvodi.

U slučaju da se ne izveze sva roba uvezena u sustavu odgode u odobrenom roku naplaćuje se carinski dug sukladno propisima važećim na dan uvoza (puštanja u slobodan promet) kao i zatezna kamata.

4. Na koji način poslovni subjekt može dobiti odobrenje za unutarnju proizvodnju i na koji se rok ono izdaje?

Odobrenje se dobiva na temelju zahtjeva pod uvjetima iz članka 98. i 128. Carinskog zakona. Za dobivanje odobrenje pod točkom c) navedenog članka navedeno je da moraju biti ispunjeni gospodarski uvjeti - članak 222. Uredbe za provedbu carinskog zakona. Zahtjev se podnosi na propisanom obrascu koji je sastavni dio Pravilnika o obrascima za provedbu carinskog zakona (NN 147/99) - Prilog 16B. Zahtjev se potom podnosi carinarnici mjesno nadležnoj s obzirom na sjedište podnositelja zahtjeva. Isti se mora podnijeti prije carinjenja, odnosno odobrenje mora biti izdano prije podnošenja deklaracije za carinjenje. U zahtjevu se navodi sva roba koja se namjerava uvoziti kao i finalni proizvodi (dobiveni proizvodi koji će se izvoziti s normativom utroška materijala). Rok važenja odobrenja i ponovnog izvoza dobivenih proizvoda nije propisan te on ovisi o konkretnim uvjetima pod kojima se odvija postupka kao i o dužini proizvodnog procesa, količini uvezene robe ili opsegu proizvodnje i vremenu potrebnom za izvoz ili drugi postupak ili uporabu robe. Kod serijske proizvodnje gdje se uvozi više sirovina za proizvodnju više finalnih proizvoda koji se kontinuirano proizvode u pravilu se daju duži rokovi važnosti odobrenja. Kod određivanja rokova izvoza glavno dobivenih proizvoda treba se određivati u zavisnosti o dužini procesa proizvodnje tih proizvoda. Tu se najčešće primjenjuje mjesečna ili tromjesečna globalizacija, gdje svi rokovi ponovnog izvoza počinju teći istekom zadnjeg dana odobrenog razdoblja (mjesečna ili tromjesečna), dok će rokovi isteći zadnjeg kalendarskog dana u kojem istječe rok ponovnog izvoza (zadnjeg dana u mjesecu ili tromjesečju).

5. Koja je evidencija potrebna za korištenje ovog postupka?

Potrebno je voditi evidenciju koja omogućava nadzor nad postupkom i njegove provjere. Evidenciju ocjenjuje carinarnica prilikom donošenja odobrenja. Treba omogućiti kontrolu stanja robe u svakom trenutku te je potrebno da je povezana s knjigovodstvenom evidencijom. Vođenje evidencije je propisano člankom 228. Uredbe za provedbu Carinskog zakona za sljedeće stavke: količina uvezene robe; količina dobivenih proizvoda i svi drugi podaci potrebne za nadzor.

6. Koji su načini kontrole poslovanja prema unutarnjoj proizvodnji?

Carinarnica provodi kontrolu tijekom trajanja unutarnje proizvodnje, zatim u trenutku predaje obračuna unutarnje proizvodnje (obrazac za završetak postupka unutarnje proizvodnje). Naknadna kontrola može se vršiti u roku tri godine od završetka postupka koji se kontrolira. Kontrola se može vršiti dokumentarno kao i fizički s provjerom normativa.

5. Intervju s predstavnicima Slobodne zone

Razgovor je vođen s gospodinom Matkausom, predsjednikom Uprave Slobodne zone Mali Ideal.

1. Koje su prednosti poslovanja u Slobodnoj zoni ?

Prednosti su brojne no morao bih posebno napomenuti slijedeće da je proces proizvodnje ili proces skladištenja robe u Slobodnoj zoni neopterećeno obvezama - tu se prvenstveno misli na carine, DDV, trošarine. Ukoliko se gospodarski subjekt odluči na poslovanje u Slobodnoj zoni i to bez ulaganja, gospodarski subjekt plaća samo 50% od zakonom propisane stope poreza na dobit - trenutno ta stopa iznosi 20%. Nadalje, za proizvodnju i smještaj robe u Slobodnoj zoni nije potrebno jamstvo banaka prema Carinskoj upravi - tzv. carinska garancija. Jednostavnije prerade se odvijaju u maksimalno jednostavnoj carinskoj proceduri. Obveze uvoznika poput carine, DDV-a, trošarina i drugo plaćaju se u trenutku napuštanja Slobodne zone i to samo ako roba konačno završava na teritoriju Idealije. Porez na dodanu vrijednost ne plaća se na sve isporuke domaćih roba i usluga isporučenih na područje Slobodne zone. Posebno treba istaći da je isporuka energenata u Slobodnu zonu također oslobođena plaćanja DDV-a.

U prostoru Slobodne zone moguća je trgovina između korisnika Slobodne zone i ta se trgovina odvija slobodno. Za poslovanje u prostoru Slobodne zone ne postoje ograničenja iz Zakona o deviznom poslovanju i Zakona o trgovini.

Sva plaćanja koja se provode u Slobodnoj zoni smatraju se plaćanjem u ili iz inozemstva.

2. Koji su nedostaci poslovanja u Slobodnoj zoni?

Nedostataka poslovanja u Slobodnoj zoni ima manje od prednosti no najznačajniji nedostatak ogleda se u tome da sva roba podliježe kontroli pri ulazu i pri izlazu iz Slobodne zone. Kontrolu provode djelatnici Carinske uprave. Nedostatak se očituje u gubljenju vremena jer kontrole znaju duže trajati.

Nadalje, u domaćoj je trgovini potrebna minimalna količina popratne dokumentacije (otpremnicu, prijevozni list) što je otežavajući faktor isključivo zbog loših navika gospodarstvenika koji posluju domaćom robom.

3. Kolika su potrebna ulaganja za poslovanje u Slobodnoj zoni?

Za poslovanje u Slobodnoj zoni nije potrebno biti ulagač u Slobodnu zonu, odnosno gospodarski subjekt mora samo uložiti ono što mu je potrebno za obavljanje djelatnosti. Ta sredstva koja mora uložiti u zonu morao bi i uložiti i za poslovanje van Slobodne zone.

4. Koliki su troškovi poslovanja?

Pri poslovanju u Slobodnoj zoni javljaju se troškovi s kojima bi se gospodarski subjekt suočio i da nema poslovanje u Slobodnoj zoni. No, u strukturi troškova Slobodne zone potrebno je posebno istaknuti troškove najma prostora za skladištenje koji iznosi od 0,7 USD po toni/m² za smještaj na otvorenom prostoru skladišta do 1,14 USD po toni/m² za smještaj u zatvorenom dijelu skladišta. Slijedeća stavka u troškovima poslovanja unutar Slobodne zone je centralna evidencija koja se plaća u iznosu od 0,5% od vrijednosti robe koja se unosi u Slobodne zonu.

Najznačajnija stavka u troškovima je koncesija za poslovanje u Slobodnoj zoni, no Slobodna zona Mali Ideal je odlučila ne naplaćivati koncesiju korisnicima Slobodne zone kako bi bila što poticajnija i povoljnija potencijalnim korisnicima svojih usluga.

5. Koje su povlastice poslovanja i koji su razredi povlastica ukoliko postoje?

Postoje dva razreda povlastica za poslovanje u Slobodnoj zoni i to ovisno o količini ulaganja u infrastrukturu Slobodne zone. Ukoliko gospodarski subjekt samo posluje u Slobodnoj zoni onda ima 50% umanjenje plaćanja poreza na dobit u odnosu na stopu koja je trenutno propisana Zakonom. Druga grupa povlastica odnosi na ulagače u infrastrukturu Slobodne zone. Ukoliko gospodarski subjekt uloži više od 130.000,00 USD u infrastrukturu Slobodne zone, isti je oslobođen plaćanja poreza na dobit tijekom slijedećih pet godina.

6. Koje je minimalno vrijeme tijekom kojeg se mora poslovati u Slobodnoj zoni?

Tijekom osnivanja Slobodne zone i kreiranjem njenog Statuta i pravilnika nije utvrđeno minimalno vrijeme poslovanja unutar Slobodne zone kako bi dali tu mogućnost izbora gospodarskim subjektima zainteresiranim za poslovanje unutar Slobodne zone. Slobodna zona trenutno s svojim korisnicima potpisuje ugovore na rokove od jedne godine pa sve do ugovora koje potpisujemo do kraja trajanja koncesije tj. na rok od 25 godina.

7. Što poduzetnik mora napraviti kako bi poslovao u Slobodnoj zoni u vezi organizacije kompanije?

Kako bi započeo poslovanje u Slobodnoj zoni poduzetnik mora potpisati ugovor o obavljanju određene djelatnosti unutar Slobodne zone s Upravom Slobodne zone. Ovaj ugovor je pretpostavka na osnovu koje Slobodna zona izvještava Carinsku upravu i poslovanje se može nesmetano odvijati. Poduzetnik također mora voditi poslovanje unutar Slobodne zone odvojeno od poslovanja izvan Slobodne zone. Nakon ovih predradnji poduzetnik može započeti s poslovanjem u Slobodnoj zoni Mali Ideal.

LITERATURA

Knjige

- Andrijanić, I., Vanjska trgovina: kako poslovati s inozemstvom, Mikrorad, Zagreb, 1999.
- Baban, Lj., Marijanović G., Međunarodna ekonomija, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet, Osijek, 1998.
- Baban, Lj., Leko, M., Međunarodni marketing, Ekonomski fakultet, Osijek, 1997.
- Beamish, P.W., et. al. International Management, Irwin-McGrow Hill, 1998.
- Ekonomski leksikon, CD-ROM, Masmedia, Zagreb, 1996.
- Hill, C.W., International Business: Competing in the Global Marketplace, Irwin-McGrow Hill, 1998.
- Lambert, D.M., Stock, J.R., Ellram, L.M., Fundamentals of Logistics Management, Burr Ridge, Ill., Irwin-McGrow Hill, 1998.
- Pertot, V., Međunarodna trgovinska politika, 4. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1998.
- Previšić, J.D., Ozretić, Došen, Međunarodni marketing, Masmedija, Zagreb, 1999.
- Segal-Horn, S., (ed.): The Challenge of International Business, Kogan Page, 1994.

Zakoni i provedbeni propisi

- Zakon o slobodnim zonama, NN/44 05.06.1996.
- Zakon o poticanju ulaganja, NN73/ 21.7.2000.
- Carinski zakon, NN/78 23.7.1999.
- Zakon o Carinskoj tarifi, NN/125 13.12.2000.
- Zakon o porezu na dodanu vrijednost, NN 47/95, 73/00
- Uredba za provedbu Carinskog zakona, NN/144 29.12.1999.
- Pravilnik o obrascima za provedbu Carinskog zakona, NN/147 29.12.1999.
- Pravilnika o porezu na dodanu vrijednost NN 60/96, 54/01

Podaci s Interneta

- Pojednostavljeni postupci, naputak, www.carina.hr, 2001.
- Provedba postupka unutarnje proizvodnje, naputak, www.carina.hr, 2001.
- Podaci o poslovanju Slobodne zone d.o.o. Osijek, www.freezoneos.com, 2001.

- Podaci Državnog zavoda za statistiku, statistika vanjske trgovine, www.dsz.hr, 2001.
- Podaci Hrvatske gospodarske komore, www.hgk.hr, 2001./gpehrec@hgk.hr
- Podaci Hrvatske narodne banke, www.hnb.hr, 2001.
- Podaci iz Carinske uprave RH, www.carina.hr, 2001.
- Podaci Ministarstva gospodarstva RH, www.mingo.hr, 2001./robert.markt@zingo.hr
- Hrvatska: Administrativne prepreke stranim ulaganjima, FIAS, siječanj 2001., www.worldbank.hr
- UNCTAD, World Investment Report, www.unctad.org, 2001.
- The Case Study as a Research Method, Uses and Users of Information - LIS 391 D.1 - Spring 1997, <http://fiat.gslis.utexas.edu/~ssoy/usesusers/1391d1b.htm>, 2002.
- Writing@CSU: Writing Guides, <http://writing.colostate.edu/references/research/casestudy>, 2002.
- Tellis, W., Introduction to Case Study, <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html>, 2002.
- Design of the Study – Purpose of Case Studies, http://www.tele.sunyit.edu/case_study_design.html, 2002.

Časopisi

Časopis Croatiabiz.com, godina I, broj 0, prosinac 2001.

Ostalo

- Podaci AC Nielsen, Ured u Zagrebu, 2001.
- Podaci Carinske uprave Carinarnice Osijek, 2001.
- Vanjskotrgovinsko, devizno i carinsko poslovanje u Republici Hrvatskoj: aktualna pitanja, Inženjerski biro, Zagreb, 1997.
- Vanjskotrgovinsko, carinsko i devizno poslovanje, TEB poslovno savjetovanje, Zagreb, 1999.
- Vanjskotrgovinsko, carinsko i devizno poslovanje: aktualnosti i perspektive, primjena Carinskog zakona, TEB poslovno savjetovanje, Zagreb, 2000.
- Vanjskotrgovinsko, carinsko i devizno poslovanje: aktualnosti, problemi primjene, predviđanja, TEB poslovno savjetovanje, Zagreb, 2001.