

piše: **mr.sc. Davor Perkov**

Danas je globalizacija, neosporno, čimbenik koji unosi dalekosežne promjene u egzistenciju kompanija, nacija i društava, odnosno temeljito mijenja socio-ekonomske paradigme kao što su ključni faktori uspjeha za svakog pojedinca, za gospodarstvo, i za društvo u cjelini.

Misliti lokalno – djelovati globalno

Svijet globalnog biznisa karakteriziraju burne i neočekivane promjene, heterogenost, neizvjesnost i rizik, kompleksnost, dinamičnost i internacionalizacija poslovanja, jaka konkurencija cijena i kvalitete.

Izuzetno brz razvoj telekomunikacija i interneta, te opća liberalizacija kretanja kapitala u svijetu smatraju se ključnim pokretačima globalističkih procesa, tako da, ono što je pad Bastille značio za Francusku revoluciju, za globalizaciju su sigurno revolucionarni preokreti na tržištima, kako u tehnologiji tako i u modelima vođenja transnacionalnih korporacija. Opstanak i razvitak poduzeća u tim uvjetima ovise o sposobnosti neprekidnog praćenja promjena u okolini, te adekvatnoj prilagodbi globalnim trendovima.

Sve te pojave i promjene, dodatno potencirane postupnom ali kontinuiranom liberalizacijom svjetske trgovine, rezultirale su tzv. globalizacijom svjetskog gospodarstva, tj. stvaranjem jednog, zapravo jedinstvenog gospodarskog sustava u gotovo čitavom svijetu.

**(Ante Čičin Šain, "Gospodarska globalizacija i državni suverenitet")*

Kada investitor iz New Yorka može kupiti dionice neke hotelske kompanije neposredno od japanskih brokera na burzi u Londonu, a da za to ne treba posrednike, onda govorimo o najjednostavnijem primjeru globalizacije i njenih performansi.

Globalizacija više nije privilegija velikih i razvijenih, a ni zemlja porijekla više nije kupcu najvažnija. Individualni potrošači su postali više globalno orijentirani time što gledaju iste tv-postaje i prihvaćaju sličan životni stil i proizvode, nezavisno od zemlje iz koje potiču. Globalna marka za svijet mode *Episode* koja najbrže i najmasovnije na svijetu reagira na modne trendove – dolazi iz Hong Konga! Kozmetika *Body Shop* je globalna, iako je iz Engleske – zemlje koja nema neku posebnu referencu za te proizvode. Vodka *Absolut* nije ni iz Rusije, ni Poljske, ni Finske, već iz – Švedske, a globalna marka klima uređaj *LG* je iz Koreje!?

Pojam i značenje globalizacije

Danas je globalizacija, neosporno, čimbenik koji unosi dalekosežne promjene u egzistenciju kompanija, nacija i društava, odnosno temeljito mijenja socio-ekonomske paradigme kao što su ključni faktori uspjeha za svakog pojedinca, za gospodarstvo, i za društvo u cjelini.

Globalizacija je kao pojam, uvedena u teoriji vanjske politike, odnosno međunarodne razmjene, ali do danas nije usuglašena nijedna općeprihvaćena definicija tog fenomena. Ima, naravno, utjecajnijih i manje utjecajnih, općenitijih i užih, apstraktnijih i konkretnijih

definicija, ali nema jedinstvenog suglasja o tome što je doista globalizacija? Razlog za to je, s jedne strane, kompleksnost i multidimenzionalnost samog fenomena, a sa druge strane, mnoštvo različitih kutova iz kojih se ova složena pojava promatra.

Svaka od definicija globalizacije skriva u sebi zamku općenitosti i nedosljednosti, posebice kada se ima ambicija inkorporirati cjelokupnu svjetsku zajednicu i uzajamnosti procesa koje globalizacija povlači. Najopćenitije, globalizacija je afirmacija svjetskog društva bez svjetske države.* (*Tunjić Andrija, "Globalizacija nikad ne proizvodi zadovoljstvo i harmoniju, nego neizvjesnost i strah", *Vjesnik, Zagreb, 04.12.2000.*) Ona je zgušnjavanje vremena i prostora.

Globalizacija bi se u ekonomskom smislu – kao rezultat unapređenja u tehnologiji i deregulaciji tržišta – mogla definirati kao proces integracije svjetskih tržišta kapitala i tehnologije, uz paralelno osnaženje, širenje i rast multinacionalnih kompanija.

Uprkos učestalim zastojsima i bitno različitom ritmu razvoja, svijet je tijekom posljednjih šezdesetak godina produbio svoje trgovačke i financijske veze, te razmjenu znanja. Sve donedavno, to je bio tihi, manje-više neupadljivi proces, kojega je bilo gotovo nemoguće percipirati kao globalnu ekonomsku pojavu, danas toliko univerzalnu i presudnu za poboljšanje ili otežavanje življenja stanovnika ove planete.

U srži globalizacije, temeljni je element gospodarstvo, odnosno ekonomija. Kao ishod pojavljuju se jedinstveno globalno gospodarstvo i tržište, globalni proizvodi i usluge, globalni ukusi i potrošači. Američki profesor Ted Levitt je u časopisu *Harvard Business Review* objavio članak pod nazivom *The Globalization of Market* u kojemu je - sada već davne - 1983. godine, globalizaciju najavio kao novi svjetski poredak i apostrofirao da će se potrošači okrenuti globalnim vrijednostima nauštrb lokalnih i nacionalnih.* (*Zvonko Pavlek, "Marketing u akciji", *Alfa, Zagreb, 2002., str. 96*)

Ekspanziji globalizacije naročito pogoduju:

- velike migracije (poput onih turističkih)
- rušenje graničnih barijera
- međunarodne komunikacije
- nove tehnologije i
- miješanje radnog stanovništva.

Doduše, prije 20 i više godina bilo je još ingenioznih vizionara, poput Jacka Welcha, glavnog izvršnog direktora General Electrica, koji je već tada najavljivao novi svjetski fenomen: "U okruženju 90-ih, globalizacija mora biti prihvaćena kao gotova činjenica. Ubuduće će samo jedan standard biti presudan za uspjeh korporacije: udio na međunarodnom tržištu! Pobjedit će one korporacije koje će pronalaziti i osvajati tržišta diljem svijeta".* (*Warren Keegan "Global Marketing Management", *Prentice Hall, 2002., str. 1*)

Internacionalizacija poslovanja

Premda globalne veze nisu novi fenomen, ono što je doista novo u modernom svijetu jest širenje globalizacije kroz nove dimenzije (tehnošku, organizacijsku, administrativnu, normativnu, itd.). Slika pokazuje kako se silnice globalnih promjena s jedne strane,

manifestiraju otvaranjem novih tržišta koja od kompanija imperativno zahtijevaju drukčije organizacijske sposobnosti, a s druge se strane, manifestiraju pojavom novih tehnologija (komunikacijskih i informacijskih) koje u poduzećima potiču inoviranje postojećih, te kreiranje novih poslovnih procesa.

Interakcija tih dvaju fenomena, iznjedrila je i treći fenomen - približavanje partnera diljem svijeta putem spajanja, udruživanja, kooperacije, preuzimanja (akvizicija) i strateških partnerstva.

Usljed jake konkurencije i dosizanja granice zasićenja na razvijenim tržištima, logičan korak je prenošenje bitke na manje razvijena tržišta. Interesi "globalnih igrača" (global players) su različiti: proizvođači žele održati snagu svojih marki, trgovci žele stvoriti imidž lokacije najpovoljnije kupovine (dok potrošači žele jednostavno i brzo obaviti čin kupnje), a hotelsko-turističke organizacije žele otkriti i razmaženom tržištu ponuditi nove destinacije, te upravljati svojim *brandiranim* lancima poštivanjem prepoznatljivih standarda bez obzira o kojemu je djeliću svijeta riječ.

Slika: **Globalne silnice promjena**



Izvor: prilagodba autora prema: Alec Wersun, "International Management", seminar IEDC, Bled, 1998.

Globalizacija znači da je svijet postao "globalni supermarket" u kojemu su ideje i proizvodi postali dostupni posvuda, i u isto vrijeme, dok poslovna pravila internacionaliziranog poslovanja rezultiraju brojnim pozitivnim promjenama na području brzine protoka robe, usluga i financija, olakšan je pristup tržištima, eliminiraju se administrativne mjere, liberaliziraju se tarifni sustavi itd.

*Internacionalizacija je, u normalnim prilikama jednakosti i ravnopravnosti svih zemalja, koristan proces zbližavanja i poslovne suradnje između tvrtki iz različitih zemalja, važno sredstvo globalizacije i ujedinjavanja svijeta kojim se olakšavaju promet i komunikacije, ubrzava opći razvoj.** (* Ekonomski leksikon, Masmedia/LZ "M. Krleža", Zagreb, 1995.str. 320)

Internacionalne integracije su *condicio sine qua non* za globalistički proces jer slobodne trgovačke zone, carinske unije, zajedničko tržište, ekonomske unije i političke zajednice rezultiraju ukidanjem unutarnjih i općih vanjskih carinskih pristojbi, slobodnim kolanjem kapitala i rada, harmonizacijom ekonomskih politika i političkim združivanjima.

Internacionalizacija poslovanja i ekspanzija robnih marki predstavljaju nužnost za rast i osnaženje kompanije, snižavanje troškova i povećanje profita, koji se potom ponovo usmjerava u nove investicije i razvoj.* (* Zvonko Pavlek, *ibidem*, str. 97)

Oblici međukorporacijske suradnje

Uspón globalnih korporacija jedan je od najsnažnijih poslovnih i ekonomskih trendova krajem 20. stoljeća. Globalna poduzeća upravljaju gospodarskim procesima i tokovima. Države su sve više samo poprišta odmjeravanja snaga, a sve manje aktivni sudionici u oblikovanju ekonomske budućnosti.

Licencija (*Licensing*) je ugovor po kojemu inozemni partner uz odgovarajuću naknadu daje lokalnom licencijskom partneru pravo na korištenje tehnologije ili know-howa. Licencije su obično ekskluzivna prava proizvodnje na određenom tržištu i u određenom razdoblju, uz naknadu vezanu za obujam prodaje (primjer Kindera i Podravke).

Positivna strana licencijskih ugovora jesu ograničenost potreba za kapitalnim investicijama, upravljanje nije toliko zahtjevno, brži je ulazak na mnogostruka tržišta i sl. dok se negativnosti odražavaju u tendiranju korisnika licencije ka skrivanju stvarnih podataka o prodaji kako bi vlasniku licencije platio manji postotak, partneri mogu s vremenom postati konkurenti itd.


Franšiza (*Franchising*) je poseban oblik ugovora o licenciji ili tehnološkoj suradnji koja je znakovita za sektor usluga kao što su hotelijerstvo i ugostiteljstvo (Sheraton, Marriott, Intercontinental, Hilton i dr.), a ovaj model internacionalne suradnje dobro je razvijen i u sektorima bezalkoholnih pića (Coca Cola), brze prehrane (McDonald's) i najma automobila (Hertz, Avis...).

Franšiza u hotelijerstvu i ugostiteljstvu je poslovni odnos u kojemu davatelj franšize (franšizor) ustupa primatelju franšize (franšizantu) pravo da u svom poslovanju koristi ime, logo, hotelske standarde, know-how, stručnu pomoć, zajednički rezervacijski sustav i sl.

"Ključ u ruke" (*Turnkey Operations*) je ugovor kojim preuzimatelj snosi odgovornost za postavljanje u funkciju cjelokupne proizvodnje ili infrastrukturnog projekta u svojoj zemlji sve do faze početka rada. Zadnjih godina se preuzimatelju dodaju i operativno poslovanje i (ili) održavanje. Plaćanje je u gotovini ili u robi.

Međunarodno podugovaranje (*International Subcontracting*) uključuje kompaniju (principala) iz jedne zemlje koja s partnerom iz druge zemlje pod određenim uvjetima ugovara prodaju nekih proizvoda. Tipični ugovor ovakvog tipa regulira proizvodnju i marketing od strane principala a prodaju od strane principala na njegovom matičnom tržištu. Ovaj model suradnje često je povezan s izvoznim zonama.

Ugovor o upravljanju (*Management Contract*) je sporazum kojim se određeni stupanj operativnih odgovornosti s jednog poduzeća prenosi na drugo. To obično podrazumijeva funkcije upravljanja čineći dostupnim čitav niz vještina, resursa i edukacije (treninga) osoblja. Ugovorom se precizira naknada za korištenje standarda, garanciju kvalitete, izobrazbu zaposlenika, pristupnica, članarina... Dobar primjer za ovu vrstu međukorporacijske suradnje u hotelijerstvu i turizmu jest *Valamar* sa sjedištem u Zagrebu.

	<p>Primjer iz Hrvatske: Valamar</p> <p>Menadžment te hrvatske kompanije usredotočen je na stvaranje dva branda pod kojima bi njihovi hoteli trebali biti prepoznatljivi na tržištu.</p> <p><i>Valamar</i> upravlja sa pet hrvatskih hotelskih tvrtki: Riviera Holding – Poreč, Hoteli Rabac – Rabac, Babin Kuk – Dubrovnik, <i>Zlatni otok – Krk i Vrboska – otok Hvar</i></p> <p><i>"Upravo smo u procesu definiranja standarda, a brandove želimo stvoriti postupno, uzimajući ono najbolje što postoji u našim tvrtkama",</i> rekla je na Kongresu HUH-a 2004. Marja Francesca Kovač iz Valamara.</p> <p>Njihov prvi brandirani hotel na tržištu bi se trebao pojaviti u sezoni 2006., a cilj Valamara je da se to ime na turističkom tržištu identificira s Hrvatskom. <i>"U naše brandove želimo uvesti međunarodne standarde kvalitete, ali i elemente hrvatskog gostoprimstva i identiteta",</i> istaknula je gđa Kovač.</p>
---	--

Zajedničko ulaganje (*Joint Venture*) na temelju zajedničkog ulaganja uključuje zajedničku imovinu, rizike i profite te participiranje u vlasništvu u zasebnom poduzeću ili investicijskom projektu dvije ili više tvrtki (npr. Škoda i Volkswagen) odnosno ekonomskih "grupacija": privatne, javne ili državne korporacije. Osnovne vrste su: Vlasničko zajedničko ulaganje (*Equity Joint Venture*) i ugovorno zajedničko ulaganje (*Contractual Joint Venture*).

piše: **mr.sc. Davor Perkov**

Danas je globalizacija, neosporno, čimbenik koji unosi dalekosežne promjene u egzistenciju kompanija, nacija i društava, odnosno temeljito mijenja socio-ekonomske paradigme kao što su ključni faktori uspjeha za svakog pojedinca, za gospodarstvo, i za društvo u cjelini.

Misliti lokalno – djelovati globalno

Svijet globalnog biznisa karakteriziraju burne i neočekivane promjene, heterogenost, neizvjesnost i rizik, kompleksnost, dinamičnost i internacionalizacija poslovanja, jaka konkurencija cijena i kvalitete.

Izuzetno brz razvoj telekomunikacija i interneta, te opća liberalizacija kretanja kapitala u svijetu smatraju se ključnim pokretačima globalističkih procesa, tako da, ono što je pad Bastille značio za Francusku revoluciju, za globalizaciju su sigurno revolucionarni preokreti na tržištima, kako u tehnologiji tako i u modelima vođenja transnacionalnih korporacija. Opstanak i razvitak poduzeća u tim uvjetima ovise o sposobnosti neprekidnog praćenja promjena u okolini, te adekvatnoj prilagodbi globalnim trendovima.

Sve te pojave i promjene, dodatno potencirane postupnom ali kontinuiranom liberalizacijom svjetske trgovine, rezultirale su tzv. globalizacijom svjetskog gospodarstva, tj. stvaranjem jednog, zapravo jedinstvenog gospodarskog sustava u gotovo čitavom svijetu.

**(Ante Čičin Šain, "Gospodarska globalizacija i državni suverenitet")*

Kada investitor iz New Yorka može kupiti dionice neke hotelske kompanije neposredno od japanskih brokera na burzi u Londonu, a da za to ne treba posrednike, onda govorimo o najjednostavnijem primjeru globalizacije i njenih performansi.

Globalizacija više nije privilegija velikih i razvijenih, a ni zemlja porijekla više nije kupcu najvažnija. Individualni potrošači su postali više globalno orijentirani time što gledaju iste tv-postaje i prihvaćaju sličan životni stil i proizvode, nezavisno od zemlje iz koje potiču. Globalna marka za svijet mode *Episode* koja najbrže i najmasovnije na svijetu reagira na modne trendove – dolazi iz Hong Konga! Kozmetika *Body Shop* je globalna, iako je iz Engleske – zemlje koja nema neku posebnu referencu za te proizvode. Vodka *Absolut* nije ni iz Rusije, ni Poljske, ni Finske, već iz – Švedske, a globalna marka klima uređaj *LG* je iz Koreje!?

Pojam i značenje globalizacije

Danas je globalizacija, neosporno, čimbenik koji unosi dalekosežne promjene u egzistenciju kompanija, nacija i društava, odnosno temeljito mijenja socio-ekonomske paradigme kao što su ključni faktori uspjeha za svakog pojedinca, za gospodarstvo, i za društvo u cjelini.

Globalizacija je kao pojam, uvedena u teoriji vanjske politike, odnosno međunarodne razmjene, ali do danas nije usuglašena nijedna općeprihvaćena definicija tog fenomena. Ima, naravno, utjecajnijih i manje utjecajnih, općenitijih i užih, apstraktnijih i konkretnijih

definicija, ali nema jedinstvenog suglasja o tome što je doista globalizacija? Razlog za to je, s jedne strane, kompleksnost i multidimenzionalnost samog fenomena, a sa druge strane, mnoštvo različitih kutova iz kojih se ova složena pojava promatra.

Svaka od definicija globalizacije skriva u sebi zamku općenitosti i nedosljednosti, posebice kada se ima ambicija inkorporirati cjelokupnu svjetsku zajednicu i uzajamnosti procesa koje globalizacija povlači. Najopćenitije, globalizacija je afirmacija svjetskog društva bez svjetske države.* (*Tunjić Andrija, "Globalizacija nikad ne proizvodi zadovoljstvo i harmoniju, nego neizvjesnost i strah", *Vjesnik, Zagreb, 04.12.2000.*) Ona je zgušnjavanje vremena i prostora.

Globalizacija bi se u ekonomskom smislu – kao rezultat unapređenja u tehnologiji i deregulaciji tržišta – mogla definirati kao proces integracije svjetskih tržišta kapitala i tehnologije, uz paralelno osnaženje, širenje i rast multinacionalnih kompanija.

Uprkos učestalim zastojevima i bitno različitom ritmu razvoja, svijet je tijekom posljednjih šezdesetak godina produbio svoje trgovačke i financijske veze, te razmjenu znanja. Sve donedavno, to je bio tihi, manje-više neupadljivi proces, kojega je bilo gotovo nemoguće percipirati kao globalnu ekonomsku pojavu, danas toliko univerzalnu i presudnu za poboljšanje ili otežavanje življenja stanovnika ove planete.

U srži globalizacije, temeljni je element gospodarstvo, odnosno ekonomija. Kao ishod pojavljuju se jedinstveno globalno gospodarstvo i tržište, globalni proizvodi i usluge, globalni ukusi i potrošači. Američki profesor Ted Levitt je u časopisu *Harvard Business Review* objavio članak pod nazivom *The Globalization of Market* u kojemu je - sada već davne - 1983. godine, globalizaciju najavio kao novi svjetski poredak i apostrofirao da će se potrošači okrenuti globalnim vrijednostima nauštrb lokalnih i nacionalnih.* (*Zvonko Pavlek, "Marketing u akciji", *Alfa, Zagreb, 2002., str. 96*)

Ekspanziji globalizacije naročito pogoduju:

- velike migracije (poput onih turističkih)
- rušenje graničnih barijera
- međunarodne komunikacije
- nove tehnologije i
- miješanje radnog stanovništva.

Doduše, prije 20 i više godina bilo je još ingenioznih vizionara, poput Jacka Welcha, glavnog izvršnog direktora General Electrica, koji je već tada najavljivao novi svjetski fenomen: "U okruženju 90-ih, globalizacija mora biti prihvaćena kao gotova činjenica. Ubuduće će samo jedan standard biti presudan za uspjeh korporacije: udio na međunarodnom tržištu! Pobjedit će one korporacije koje će pronalaziti i osvajati tržišta diljem svijeta".* (*Warren Keegan "Global Marketing Management", *Prentice Hall, 2002., str. 1*)

Internacionalizacija poslovanja

Premda globalne veze nisu novi fenomen, ono što je doista novo u modernom svijetu jest širenje globalizacije kroz nove dimenzije (tehnošku, organizacijsku, administrativnu, normativnu, itd.). Slika pokazuje kako se silnice globalnih promjena s jedne strane,

manifestiraju otvaranjem novih tržišta koja od kompanija imperativno zahtijevaju drukčije organizacijske sposobnosti, a s druge se strane, manifestiraju pojavom novih tehnologija (komunikacijskih i informacijskih) koje u poduzećima potiču inoviranje postojećih, te kreiranje novih poslovnih procesa.

Interakcija tih dvaju fenomena, iznjedrila je i treći fenomen - približavanje partnera diljem svijeta putem spajanja, udruživanja, kooperacije, preuzimanja (akvizicija) i strateških partnerstva.

Usljed jake konkurencije i dosizanja granice zasićenja na razvijenim tržištima, logičan korak je prenošenje bitke na manje razvijena tržišta. Interesi "globalnih igrača" (global players) su različiti: proizvođači žele održati snagu svojih marki, trgovci žele stvoriti imidž lokacije najpovoljnije kupovine (dok potrošači žele jednostavno i brzo obaviti čin kupnje), a hotelsko-turističke organizacije žele otkriti i razmaženom tržištu ponuditi nove destinacije, te upravljati svojim *brandiranim* lancima poštivanjem prepoznatljivih standarda bez obzira o kojemu je djeliću svijeta riječ.

Slika: **Globalne silnice promjena**



Izvor: prilagodba autora prema: Alec Wersun, "International Management", seminar IEDC, Bled, 1998.

Globalizacija znači da je svijet postao "globalni supermarket" u kojemu su ideje i proizvodi postali dostupni posvuda, i u isto vrijeme, dok poslovna pravila internacionaliziranog poslovanja rezultiraju brojnim pozitivnim promjenama na području brzine protoka robe, usluga i financija, olakšan je pristup tržištima, eliminiraju se administrativne mjere, liberaliziraju se tarifni sustavi itd.

*Internacionalizacija je, u normalnim prilikama jednakosti i ravnopravnosti svih zemalja, koristan proces zbližavanja i poslovne suradnje između tvrtki iz različitih zemalja, važno sredstvo globalizacije i ujedinjavanja svijeta kojim se olakšavaju promet i komunikacije, ubrzava opći razvoj.** (* Ekonomski leksikon, Masmedia/LZ "M. Krleža", Zagreb, 1995.str. 320)

Internacionalne integracije su *condicio sine qua non* za globalistički proces jer slobodne trgovačke zone, carinske unije, zajedničko tržište, ekonomske unije i političke zajednice rezultiraju ukidanjem unutarnjih i općih vanjskih carinskih pristojbi, slobodnim kolanjem kapitala i rada, harmonizacijom ekonomskih politika i političkim združivanjima.

Internacionalizacija poslovanja i ekspanzija robnih marki predstavljaju nužnost za rast i osnaženje kompanije, snižavanje troškova i povećanje profita, koji se potom ponovo usmjerava u nove investicije i razvoj.* (* Zvonko Pavlek, *ibidem*, str. 97)

Oblici međukorporacijske suradnje

Uspjon globalnih korporacija jedan je od najsnažnijih poslovnih i ekonomskih trendova krajem 20. stoljeća. Globalna poduzeća upravljaju gospodarskim procesima i tokovima. Države su sve više samo poprišta odmjeravanja snaga, a sve manje aktivni sudionici u oblikovanju ekonomske budućnosti.

Licencija (*Licensing*) je ugovor po kojemu inozemni partner uz odgovarajuću naknadu daje lokalnom licencijskom partneru pravo na korištenje tehnologije ili know-howa. Licencije su obično ekskluzivna prava proizvodnje na određenom tržištu i u određenom razdoblju, uz naknadu vezanu za obujam prodaje (primjer Kindera i Podravke).

Positivna strana licencijskih ugovora jesu ograničenost potreba za kapitalnim investicijama, upravljanje nije toliko zahtjevno, brži je ulazak na mnogostruka tržišta i sl. dok se negativnosti odražavaju u tendiranju korisnika licencije ka skrivanju stvarnih podataka o prodaji kako bi vlasniku licencije platio manji postotak, partneri mogu s vremenom postati konkurenti itd.


Franšiza (*Franchising*) je poseban oblik ugovora o licenciji ili tehnološkoj suradnji koja je znakovita za sektor usluga kao što su hotelijerstvo i ugostiteljstvo (Sheraton, Marriott, Intercontinental, Hilton i dr.), a ovaj model internacionalne suradnje dobro je razvijen i u sektorima bezalkoholnih pića (Coca Cola), brze prehrane (McDonald's) i najma automobila (Hertz, Avis...).

Franšiza u hotelijerstvu i ugostiteljstvu je poslovni odnos u kojemu davatelj franšize (franšizor) ustupa primatelju franšize (franšizantu) pravo da u svom poslovanju koristi ime, logo, hotelske standarde, know-how, stručnu pomoć, zajednički rezervacijski sustav i sl.

"Ključ u ruke" (*Turnkey Operations*) je ugovor kojim preuzimatelj snosi odgovornost za postavljanje u funkciju cjelokupne proizvodnje ili infrastrukturnog projekta u svojoj zemlji sve do faze početka rada. Zadnjih godina se preuzimatelju dodaju i operativno poslovanje i (ili) održavanje. Plaćanje je u gotovini ili u robi.

Međunarodno podugovaranje (*International Subcontracting*) uključuje kompaniju (principala) iz jedne zemlje koja s partnerom iz druge zemlje pod određenim uvjetima ugovara prodaju nekih proizvoda. Tipični ugovor ovakvog tipa regulira proizvodnju i marketing od strane principala a prodaju od strane principala na njegovom matičnom tržištu. Ovaj model suradnje često je povezan s izvoznim zonama.

Ugovor o upravljanju (*Management Contract*) je sporazum kojim se određeni stupanj operativnih odgovornosti s jednog poduzeća prenosi na drugo. To obično podrazumijeva funkcije upravljanja čineći dostupnim čitav niz vještina, resursa i edukacije (treninga) osoblja. Ugovorom se precizira naknada za korištenje standarda, garanciju kvalitete, izobrazbu zaposlenika, pristupnica, članarina... Dobar primjer za ovu vrstu međukorporacijske suradnje u hotelijerstvu i turizmu jest *Valamar* sa sjedištem u Zagrebu.

	<p>Primjer iz Hrvatske: Valamar</p> <p>Menadžment te hrvatske kompanije usredotočen je na stvaranje dva branda pod kojima bi njihovi hoteli trebali biti prepoznatljivi na tržištu.</p> <p><i>Valamar</i> upravlja sa pet hrvatskih hotelskih tvrtki: Riviera Holding – Poreč, Hoteli Rabac – Rabac, Babin Kuk – Dubrovnik, <i>Zlatni otok – Krk i Vrboska – otok Hvar</i></p> <p><i>"Upravo smo u procesu definiranja standarda, a brandove želimo stvoriti postupno, uzimajući ono najbolje što postoji u našim tvrtkama",</i> rekla je na Kongresu HUH-a 2004. Marja Francesca Kovač iz Valamara.</p> <p>Njihov prvi brandirani hotel na tržištu bi se trebao pojaviti u sezoni 2006., a cilj Valamara je da se to ime na turističkom tržištu identificira s Hrvatskom. <i>"U naše brandove želimo uvesti međunarodne standarde kvalitete, ali i elemente hrvatskog gostoprimstva i identiteta",</i> istaknula je gđa Kovač.</p>
---	--

Zajedničko ulaganje (*Joint Venture*) na temelju zajedničkog ulaganja uključuje zajedničku imovinu, rizike i profite te participiranje u vlasništvu u zasebnom poduzeću ili investicijskom projektu dvije ili više tvrtki (npr. Škoda i Volkswagen) odnosno ekonomskih "grupacija": privatne, javne ili državne korporacije. Osnovne vrste su: Vlasničko zajedničko ulaganje (*Equity Joint Venture*) i ugovorno zajedničko ulaganje (*Contractual Joint Venture*).