

TRGOVINSKE FORME INTERNACIONALIZACIJE POSLOVANJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

FORMS OF TRADE AND INTERNATIONALIZATION OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Dr Momčilo Poljić, docent
Ekonomski fakultet u Brčkom

Apstrakt. Znanan broj malih i srednjih preduzeća, pogotovo iz zemalja koje imaju niske tržišne potencijale i visoke poslovne ambicije, prisiljen je da svoj rast i razvoj temelji na međunarodnom marketing angažovanju. Brojnost modaliteta trgovinskih formi internacionalizacije poslovanja pruža preduzećima mogućnost da na osnovu sagledavanja internih snaga i slabosti i eksternih šansi i opasnosti izaberu onu formu koja im najviše odgovara. Teorija i praksa međunarodnog marketinga utemeljile su tri trgovinske forme internacionalizacije poslovanja: bazične izvozne varijante, kooperacione izvozne aranžmane i vezane poslove u izvoznom marketingu. Usvojena izvozna varijanta je osnova za sticanje međunarodnog marketing iskustva, a kada se steknu uslovi za kompleksnije i profitabilnije vidove internacionalizacije poslovanja preduzeća neophodno je tražiti nove varijante međunarodnog marketing angažovanja.

Ključne riječi: internacionalizacija poslovanja, trgovinske forme, bazični izvoz, partnerski aranžmani, vezani poslovi

Abstract. A number of small and medium enterprises, especially those operating in countries with low market potential and high business ambitions, are forced to base their growth on involvement in international marketing. By using SWOT analysis small and medium enterprises are allowed to choose from great variety of trade forms in business internationalization. The following three forms have been established by the theory and practical work in international marketing: basic export variants, cooperative export arrangements and tie-in transactions in export marketing. The adopted export variant serves as a basis upon which to gain experience in international marketing. And when the conditions to introduce more complex and more profitable forms of internationalization of business are in place, it will be necessary to consider other variants of international marketing involvement.

Key words: internacionalizacija poslovanja, trgovinske forme, bazični izvoz, partnerski aranžmani, vezani poslovi

UVOD

Danas kada živimo u uslovima globalne konkurencije, većina malih i srednjih preduzeća se nalazi pred izazovom gdje, kako i pod kojim uslovima plasirati svoje proizvode na svjetskom tržištu. Klasični prodajni pristup stvjetskom tržištu odavno je prevaziđen, te se njegovom primjenom ne mogu ostvariti značajniji uspjesi u integraciji u međunarodne marketing tokove. Iskustva malih i srednjih preduzeća iz razvijenih tržišnih privreda pokazuju da primjena savremenih dostignuća izvoznog marketinga može odgovoriti željama i potrebama kupaca na inostranim tržištima.

Prije nego što odluči da uđe na odabrano inostrano tržište menadžment malog ili srednjeg preduzeća treba da spozna šanse i opasnosti koje ga tamo očekuju. Realno sagledavanje šansi i opasnosti daće odgovor na dva pitanja:

1. Koju (koje) trgovinske forme marketinga primijeniti?
2. Kakve poslovne rezultate preduzeće može očekivati primjenom navedene forme (formi)?

Trgovinske forme internacionalizacije poslovanja malih i srednjih preduzeća zasnovane na principima izvoznog marketinga predstavljaju najjednostavniji način integracije preduzeća u svjetske privredne tokove. Njihova specifičnost je da se proizvodnja zadržava u granicama sopstvene zemlje, a onda se traže različiti putevi izvoza. One nude veoma veliki broj alternativa za realizaciju izvoznih marketing programa. Empirijska istraživanja pokazala su da je primjenom trgovinskih formi internacionalizacije poslovanja moguće ostvariti značajne uspjehe čak i danas kada je internacionalizacija i globalizacija svjetske ekonomije u punom zamahu. Moguće je uočiti da mnoga, čak i najpoznatija svjetska preduzeća primjenjuju neke od trgovinskih formi internacionalizacije poslovanja. To upravo govori da nisu u pravu oni koji tvrde da bez značajnijeg preplitanja međunarodnog kapitala i proizvodnih oblika internacionalizacije poslovanja nije moguće na svjetskom tržištu ostvariti značajnije prodore.

Trgovinske forme internacionalizacije poslovanja naročito su prikladne u sljedećim prilikama:

- kada malo ili srednje preduzeće ima oskudna internacionalna iskustva,
- kada su prilike na odabranim inostranim tržištima složene, pa je rizik ogroman,
- kada su resursi preduzeća nedovoljni za druge složenije vidove internacionalizacije poslovanja,
- kada su propisi, bilo domaći bilo inostrani, takvi da druge alternative nema i sl.

Trgovinske forme internacionalizacije poslovanja malih i srednjih preduzeća javljaju se u više varijanti:

- bazične varijante izvoznog marketinga,
- partnerski izvozni aranžmani i
- vezani poslovi u izvoznom marketingu.

Slika 1. Izvozne varijante internacionalizacije poslovanja malih i srednjih preduzeća

Bazične varijante	Indirektni izvoz Direktni izvoz
Izvozni partnerski aranžmani	Konzorcijalni izvoz <i>Piggy Back</i> izvoz <i>Lohn</i> poslovi <i>Leasing</i>
Vezani poslovi u izvoznom marketingu	Barter Kompenzacija Kontrakupovina Klirinški aranžmani Reekspornni poslovi <i>Forfeting</i> poslovi <i>Switch</i> poslovi <i>Factoring</i>

Bogatstvo varijanti, te njihova struktura, govore da trgovinske forme internacionalizacije poslovanja treba posmatrati ravnopravno sa kooperacionim formama i bilo kakve predrasude nisu od koristi. One će živjeti i biti od koristi sve dok bude nacionalnih država.

POSREDNI I NEPOSREDNI IZVOZ

Donošenje odluke o posrednom i neposrednom izvozu ima strategijski značaj za svako malo ili srednje preduzeće. Kad govorimo o posrednom ili neposrednom izvozu tu prvenstveno mislimo na mogućnosti menadžmenta malog ili srednjeg preduzeća da preko posrednika uspostavi kontakte sa inostranim tržištima (posredni izvoz) ili da takve kontakte ostvaruju direktno bez posrednika (neposredan izvoz).

Kod posrednog izvoza mala i srednja preduzeća stupaju na odabrana inostrana tržišta i time sprovode svoje marketing aktivnosti koristeći usluge posrednika, a to mogu biti razna trgovinska, proizvodna, komisiona, te preduzeća za eksportni menadžment. Posrednici obavljaju određene funkcije izvoznog marketinga koje im malo ili srednje preduzeće povjeri, snose određeni rizik, ali isto tako, po pravilu, ubiru i značajne provizije. U kom će svojstvu posrednik biti angažovan zavisi od želja i potreba obje strane. Mnogobrojni su razlozi koji mala i srednja preduzeća opredjeljuju za koncepciju posrednog izvoza:

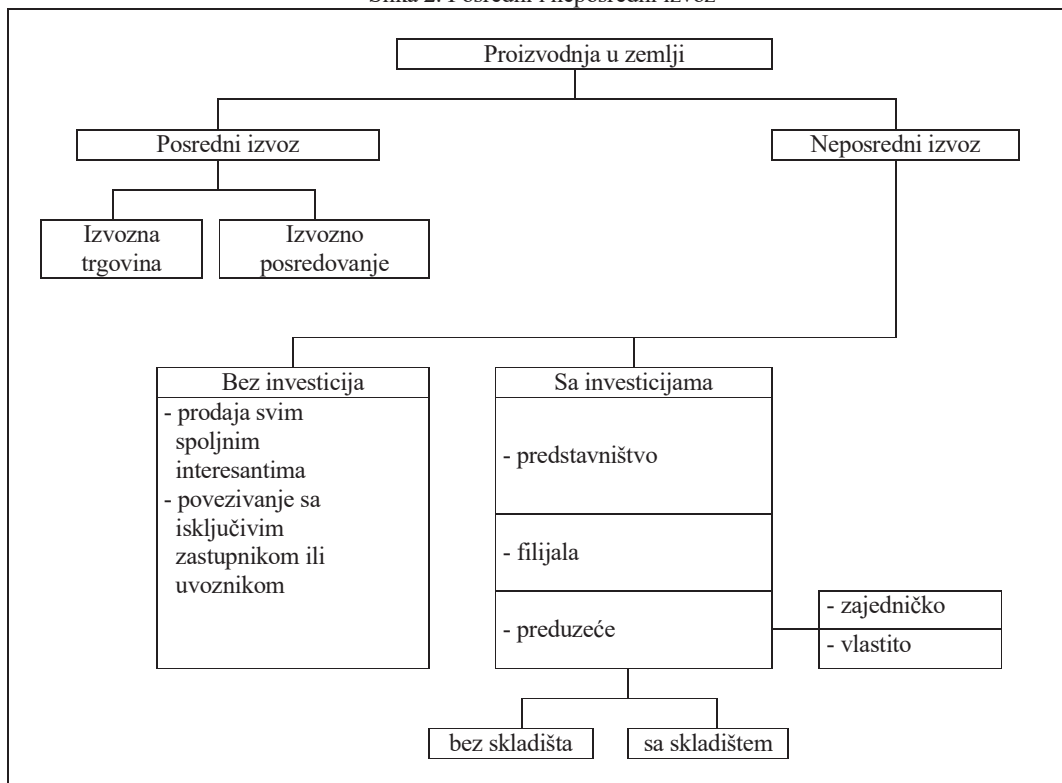
- specifičnosti svetskog tržišta i nužnosti njegovog dobrog poznavanja kao uslova uspješnog poslovanja,
- postojeće želje kupaca da posluju sa afirmisanim spoljnotrgovinskim preduzećem,
- državni propisi nekih zemalja u pogledu dobijanja dozvola za obavljanje spoljnotrgovinskih poslova i sl.

Posredni nastup na inostrana tržišta ima znatan broj svojih prednosti kao i slabosti. Prednosti su:

- uštede u troškovima odjeljenja marketinga su evidentne pogotovo kada se zna kolike izdatke zahtijeva,
- oslobađanje od brige oko praćenja tendencija na inostranim tržištima omogućava koncentrisanje na probleme proizvodnje,

- prepuštanje brige oko ulaska na pojedina inostrana tržišta specijalizovanim posrednicima jeftinije je, a i rizik je znatno manji,
- mogućnosti izlaska na inostrana tržišta koja bi inače na drugi način bila nedostupna i sl.

Slika 2. Posredni i neposredni izvoz



Izvor: Prilagođeno prema E. Kulhavy: Internationales marketing, Trauner Verlag, Linz, 1981, str. 13.

Slabosti posrednog izvoza ogledaju se u činjenici da brigu o tržištu nikada nije preporučljivo prepustiti drugima, jer se njihovi ciljevi često ne poklapaju sa ciljevima malih i srednjih preduzeća, a znaju biti i suprotni. Čest je slučaj prilikom posrednog izvoza da malo ili srednje preduzeće ne zna ni mjesto, ni ime, a ponekad ni zemlju kupca, pa takav izvoz i ne može biti trajniji i ne može jačati veze između proizvođača i kupaca, što je često važnije od trenutnih ili kratkoročnih tržišnih efekata.

Navedene činjenice upozoravaju da mala i srednja preduzeća trebaju koristiti posrednike pri nastupu na inostranim tržištima samo u izuzetnim slučajevima kada su ekonomski efekti od indirektnog izvoza veći od efekata direktnog izvoza i kada ne postoje druge alternative. Mala i nedovoljno afirmisana preduzeća takođe trebaju koristiti ovaj vid internacionalizacije s tim što bi trebala obratiti pažnju na renome i ciljeve posrednika. Dakle, prema ovakvom vidu izvoza ne treba imati animozitet, već ga treba posmatrati kao jedno od alternativnih rješenja, naravno, manje povoljnih. Gotovo po pravilu indirektan izvoz podrazumijeva pasivan odnos prema inostranim tržištima, pa su i ostvareni rezultati obično skromni.

Ona mala i srednja preduzeća koja žele da ostvare značajnije poslovne rezultate na inostranim tržištima opredjeljuju se za varijantu neposrednog izvoza. Taj vid izvoza podrazumeva da preduzeća neposredno uspostavljaju kontakte sa ino partnerima i ino kupcima. Neposredan nastup na inostrana tržišta podrazumijeva više alternativa. Slika 2 pokazuje da se neposredan izvoz može realizovati sa i bez investicija u inostranstvu. Za plasman svojih proizvoda ili usluga na inostrana tržišta mala i srednja preduzeća mogu koristiti usluge inostranih zastupnika, inostranih uvoznika ili inostrane distributere ili osnivati vlastitu distributivnu i prodajnu mrežu u inostranstvu. Ako se opredijele za vlastitu distributivnu i prodajnu mrežu u inostranstvu, moguće su alternative: predstavništvo, filijala ili prodajno preduzeće. Odluka će zavisiti od ekonomske snage samog preduzeća kao i ciljeva koje želi ostvariti na odabranim inostranim tržištima.

Neposredan nastup na odabrana inostrana tržišta ima svoje prednosti, ali i slabosti. Prednosti su:

- bolje prilagođavanje upotrebnih vrednosti proizvoda zahtevima inostranih kupaca i time stvaranje dobrog imidža što je kod posrednog izvoza rijetkost,
- mogućnosti stvaranja vlastitih puteva penetracije u inostranu sredinu,
- ne dijeli se sa drugima dobit ostvarena na inostranim tržištima,
- mogućnosti stvaranja vlastite politike na inostranim tržištima u službi rasta i razvoja preduzeća i sl.

Slabosti su:

- potreba stvaranja visokospecijalizovanih kadrova koji dobro poznaju tehniku međunarodnog marketinga, poznaju svjetske jezike i primaju relativno visoke plate,
- postojanje visokog rizika,
- visoki startni troškovi pri nastupu na inostrana tržišta,
- nužnost posjedovanja velikih obrtnih sredstava za finansiranje cijelog poslovnog procesa i dr.

Sumirajući prednosti i slabosti neposrednog nastupa na inostrana tržišta preovladava mišljenje da prednostima treba dati primat, jer neposredan izvoz podrazumijeva aktivan pristup inostranoj sredini, a time i šansu da se na tržištu ostvare dugoročni marketing efekti. Generalno uzevši, ne treba robovati pravilima. Svako malo ili srednje preduzeće treba odvagati prednosti i slabosti posrednog i neposrednog nastupa i tražiti za sebe najbolju varijantu. Možda je najbolje rješenje kombinacija i jednog i drugog nastupa tako da se na "važnija" inostrana tržišta ide sa neposrednim, a na "manje važna" posrednim nastupom. Svakako je važno istaći da sa jačanjem izvoznog iskustva treba težiti jačanju veza između preduzeća i ino-kupaca, što znači ići na neposrednije vidove saradnje.

PARTNERSKI IZVOZNI ARANŽMANI

Ovakav način izvoza predstavlja specifičnu vrstu grupnog nastupa dva ili više preduzeća na odabrana inostrana tržišta. Obično se radi o preduzećima sa sličnim ili komplementarnim proizvodnim programima. Članovi grupe su nezavisni, s tim što određene funkcije izvoznog marketinga prenose na zajednički centralni organ. Ovakav vid aranžmana uobičajen je kada su u pitanju veliki investicioni radovi u inostranstvu, nedovoljno afirmisana mala i srednja preduzeća, mala i srednja preduzeća koja nemaju dovoljno međunarodnog marketing iskustva i sl. Ovo je često i jedini način da mnoga mala i srednja preduzeća sa oskudnim resursima nađu put do inostranih kupaca. U praksi danas preovladavaju tri tipa konzorcijalnog izvoza:

1. projektni tip,
2. tržišno-geografski i
3. izvozni konzorcij po proizvodnim grupama .

Takvim nastupom mala i srednja preduzeća ostvaruju višestruke koristi:

- smanjuje se rizik stupanja na odabrana inostrana tržišta,
- povećava se konkurentna sposobnost,
- efikasnije se koriste kadrovi,
- lakše se dobijaju sredstva državne pomoći za podršku izvozu,
- jednostavnije i ravnopravnije stupanje u poslovne aranžmane sa inostranim partnerima i sl.

Uspjeh izvozne konzorcijalne grupe zavisi od mnogo faktora, ali su najvažniji:

- da su svi članovi grupe marketinški orijentisani,
- da su ugovorom definisani odnosi između članova grupe,
- opredijeljenost članova da rade u interesu ostvarenja zajedničkog cilja i sl.

Izboru članova grupe, te definisanju prava i obaveza treba ozbiljno i oprezno pristupiti, jer eventualni nesporazumi i sukobi skupo se plaćaju. Iskustva malih i srednjih preduzeća iz razvijenih tržišnih privreda pokazuju da ovakvi izvozni aranžmani imaju široku primjenu i, po pravilu, daju dobre rezultate.

Piggy back izvoz čini takvu vrstu komplementarnog izvoznog aranžmana u kome učestvuju dvije kategorije poslovnih partnera:

1. nosilac posla i
2. pridruženi član.

Nosilac posla je obično veće preduzeće sa afirmisanim, uhodanim kanalima distribucije i prodaje u inostranstvu i značajnim međunarodnim poslovnim iskustvom, dok je pridruženi član (komplement) jedno ili

više malih i srednjih preduzeća kojima nedostaje snaga i sposobnost da samostalno nastupaju na inostrana tržišta. Cjelokupan izvozni posao obavlja se pod imenom nosioca posla. Koristi od takvog vida saradnje su obostrane ali je preporučljiv i oprez. Koristi nosioca posla:

- kompletira program ponude inostranim kupcima,
- jača konkurentsku poziciju na inostranim tržištima,
- potpunije koristi prodajnu i distributivnu mrežu u inostranstvu,
- pospješuje prodaju vlastitog asortimana proizvoda i sl.

Koristi pridruženog člana ogledaju se u činjenici da je to najjeftiniji i najsigurniji put izlaska na inostrana tržišta, kao i način da se stekne kvalitetno međunarodno marketing iskustvo.

Nosilac izvoznog posla treba voditi računa o izboru pridruženih članova (malih i srednjih preduzeća), jer on garantuje kvalitet proizvoda, rokove isporuke i dr. Nosilac posla ne mora da bude domaće preduzeće, već to može biti i inostrana afirmisana firma, što u mnogim slučajevima može biti povoljniji izbor. Važno je da su ugovorom definisana prava i obaveze članova, i da su interesi obostrani. Uglavnom ovakvi aranžmani imaju dugoročni karakter i pretežno se javljaju u dva vida:

1. nosilac posla prodaje preuzete proizvode u svoje ime i za svoj račun i
2. nosilac posla prodaje preuzete proizvode u svoje ime, a za račun pridruženog člana.

Danas kada je globalizacija svjetske privrede u punom zamahu ovakvi vidovi saradnje malih i velikih preduzeća gotovo su nužnost. Očekivanja su da će ovakvi vidovi internacionalizacije poslovanja malih i srednjih preduzeća u budućnosti još više dobivati na značaju.

Lohn poslovi predstavljaju specifičnu vrstu poslovnih aranžmana u kojima se roba uvozi ili izvozi radi njene obrade, dorade ili oplemenjivanja. Jednostavno rečeno riječ je o uslužnim poslovima u kojima učestvuju najmanje dva preduzeća: jedno domaće i jedno inostrano, a nije rijedak slučaj da učešće uzme i veći broj preduzeća. U praksi susrećemo aktivne i pasivne *lohn* poslove. Kod aktivnog *lohn* posla malo ili srednje preduzeće sklapa ugovor sa inostranim partnerom o uvozu inostranih sirovina ili poluproizvoda na kojima je neophodno izvršiti poslove obrade, dorade ili oplemenjivanja, te ih ponovo izvozi ino partneru (vraća u njegovu zemlju). Za izvršenu uslugu preduzeće dobija ugovorenu nadoknadu. Kod pasivnog *lohn* posla riječ je o obrnutoj situaciji. Nije pravilo da se izvršene usluge plaćaju novcem, već to često može biti i kontra isporuka.

Za mala i srednja nedovoljno afirmisana preduzeća povoljnija je varijanta aktivnog *lohn* posla:

- bolje se koriste slobodni proizvodni kapaciteti,
- dolazi se do neophodnih deviznih sredstava,
- upošljava se slobodna kvalifikovana radna snaga,
- stiže neophodno međunarodno marketing iskustvo,
- usvajaju svjetski standardi poslovanja i sl.

Navedeni vid kooperacionih izvoznih aranžmana naročito je prisutan u razmjeni između Istoka i Zapada gdje mala i srednja preduzeća iz nerazvijenih zemalja obavljaju proizvodne usluge za firme iz zemalja razvijenog sveta. Posebno su takvi vidovi saradnje prisutni u tekstilnoj industriji, industriji kože i obuće, elektronic i dr. Poslovi uslužne proizvodnje za ino partnera mogu biti od koristi ako im se prilazi strateški i ako su oni samo jedna prolazna faza na putu ka prodornijim (poslovno unosnijim) vidovima internacionalizacije poslovanja. Oni, dakle, ne bi trebali biti dugoročno rješenje, već put ka uspostavljanju trajnijih kooperacionih vidova saradnje sa ino partnerima. Pasivan odnos prema inostranim tržištima, te dugoročno oslanjanje na takve partnerske aranžmane, gotovo po pravilu, vodi ka gubljenju inostranih tržišta. Iskustva mnogih naših malih i srednjih preduzeća, koja su značajan dio izvoza ostvarivala baš na ovaj način, dovoljno govore u prilog ovoj konstataciji.

Leasing podrazumijeva uzimanje prava korišćenja tehnologije, opreme i skupih predmeta po sistemu zakupa. U praksi su rasprostranjene dvije varijante: preduzeća neposredno ugovaraju posao ili to čine uz pomoć posrednika. Navedeni vid aranžmana sa ino partnerima omogućava malim i srednjim preduzećima dobre mogućnosti da lakše i pod "povoljnijim" uslovima dođu do određenih skupih sredstava, a time i da održe konkurentsku poziciju na odabranim inostranim tržištima. Primalac *leasing*-a (zakupac) na ovaj način lakše podnosi finansijske izdatke nabavke skupih sredstava jer ih plaća višekratno u dužem vremenskom periodu, a ujedno se štiti od tehnološkog zastarijevanja. Isto tako, navedeni aranžman obično podrazumijeva i redovno servisiranje i isporuku rezervnih dijelova što u takvim poslovima nije beznačajno. Davalac *leasing*-a

(zakupodavac) ovakvim aranžmanima lakše pronalazi kupce za svoje skupe proizvode i tehnološka rješenja i pokušava dugoročno da ih veže za sebe. Po isteku ugovora moguće su tri alternative:

- ili se ugovor produžava, obično pod povoljnijim uslovima,
- ili se oprema prodaje u vlasništvo zakupca po dogovorenoj cijeni,
- ili se oprema vraća davaocu *leasing*-a (zakupodavcu).

Leasing aranžmani su uglavnom srednjoročnog karaktera, 5 - 10 godina, ili dugoročnog karaktera, 10 - 15 godina, rijetko kada duže. Svaki *leasing* aranžman specifičan je sam po sebi, te se ne može govoriti o nekakvom šablonu koji bi bio opštevažeći. U literaturi *leasing* aranžmane srećemo i kao fenomen specijalnih finansijskih konstrukcija, što u principu ima nekih sličnosti. Međutim, čest je slučaj da korisnik lizinga (zakupac) ugovorenu nadoknadu ne plaća novcem, već isporukom roba i usluga koje je proizveo korišćenjem iznajmljene opreme i tehnologije. Dakle, može se argumentovano tvrditi da je *leasing* jedna specijalizovana i u današnjim uslovima dosta raširena vrsta poslovnih aranžmana u izvoznom marketingu. U razvijenim tržišnim privredama oko jedne trećine skupocjene opreme i tehnoloških rješenja realizuje se na ovaj način. Svakako da malim i srednjim prduzećima sa nedovoljnim marketinškim iskustvom i oskudnim finansijskim resursima ovakva alternativa može biti samo od koristi pod uslovima:

- da izaberu pouzdanog i tehnološki naprednog ino partnera,
- da uslovi plaćanja budu što povoljniji (isporuka proizvoda i usluga ino partneru),
- da ovakav vid saradnje vodi ka što bržem prerastanju u modernije kooperacione oblike saradnje.

VEZANI POSLOVI U IZVOZONOM MARKETINGU

Poslovi vezane trgovine u izvoznom marketingu obuhvataju širok spektar složenih aktivnosti između preduzeća iz različitih država. Zajedničko im je obilježje da su kupovine u jednoj zemlji uslovljene djelimično ili u potpunosti kupovinama u drugoj zemlji uz izbjegavanje novčanih plaćanja. U poslovima obično učestvuju dva ili više preduzeća iz različitih država koja, ponekad sama, a češće uz posredovanje države, obavljaju poslove izvoznog marketinga.

Poslovi vezane trgovine prisutni su u međunarodnoj poslovnoj praksi od kada postoji robna razmjena, a naročito dobijaju na značaju u doba kriza i međunarodnih ekonomskih poremećaja. Naročito su prisutni u uslovima inflatornih udara, platno-bilansnih poremećaja pojedinih država, te u uslovima kada nacionalne privrede (preduzeća iz nerazvijenih zemalja i zemalja u tranziciji) pojedinih zemalja nisu međunarodno konkurentne. Iako su međunarodne institucije (MMF, WTO i Svjetska banka) zvanično protiv takvih izvoznih aranžmana današnja svjetska privreda oko 30% ukupne razmjene duguje upravo njima. Čak je evidentno da razvijene zemlje stimulišu svoja preduzeća da obavljaju takve transakcije jer su često profitabilnije od klasičnih izvoznih aranžmana. Mnoge zemlje su osnovale i specijalizovane institucije koje se isključivo bave poslovima vezane trgovine (Austrija, Švajcarska).

Teško je sačiniti preciznu, efikasnu klasifikaciju poslova vezane trgovine u izvoznom marketingu, jer je svaki posao specifičan za sebe, pa je zadatak menadžmenta malih i srednjih preduzeća da nađe opciju koja je u skladu sa ciljevima preduzeća, snalažljivosti i pregovaračkoj snazi menadžmenta, te u skladu sa zakonskim propisima država iz kojih potiču.

Barter poslovi sačinjavaju ugovorenu razmjenu proizvoda i usluga između preduzeća iz različitih država bez posredovanja novca. Razmjena se obavlja bez posredovanja trećih lica na osnovu jednog ugovora. U ugovoru se ne navode novčane vrijednosti razmene, već količine, kvalitet, rokovi isporuke i drugi detalji. Isporuke se obično dešavaju istovremeno, a najduže u toku iste kalendarske godine. Da bi se neki izvozni posao mogao svrstati pod barter aranžman, mora da postoji direktan odnos između jednog međunarodnog preduzeća ili države sa drugim međunarodnim preduzećem ili državom, da postoji jedan ugovor između partnera, struktura i obim robe i usluga koje će biti razmijenjene definisane su ugovorom bez naznačavanja vrijednosti. Na globalnom nivou zapaža se da mala i srednja preduzeća iz razvijenih država ovim načinom pospješuju plasman proizvoda visoke tehnologije, specijalizovanih usluga i sl., dok mala i srednja preduzeća iz nerazvijenih zemalja i zemalja u tranziciji plasiraju sirovine, repromaterijal i proizvode niskog stepena obrade. Interes je obostran, jer i jedna i druga strana osvajaju tržišta koja bi inače klasičnim formama izvoznog marketinga bila neosvojiva. Iako im je primjena ograničena mala i srednja, a naročito marketinški neiskusna preduzeća trebaju koristiti ovaj vid aranžmana naročito u periodu kada prave početne korake na

putu ka internacionalizaciji poslovanja. Osnovni im je nedostatak što se ne radi o dugoročnim izvoznim aranžmanima i što su mogućnosti primjene savremenih dostignuća marketinga znatno redukovane.

Kompenzacioni poslovi su takvi poslovi u kojima se preduzeće izvoznik obavezuje da će u što većoj mjeri naplatiti vlastiti izvoz uvozom proizvoda i usluga iz zemlje kupca. Ako je vrijednost međusobnih isporuka izjednačena u cjelini, riječ je o potpunoj kompenzaciji, a ako to nije slučaj, onda je u pitanju djelimična kompenzacija. Kada su u kompenzaciju uključena dva preduzeća iz dvije zemlje, riječ je o jednostavnoj kompenzaciji. Ako jedan od partnera u kompenzaciji uključi još neko domaće preduzeće (jedno ili više), govorimo o proširenoj kompenzaciji, a ako se u taj posao uključi i partner iz treće zemlje, riječ je o trostranoj kompenzaciji. Da bi se neki izvozni aranžman svrstao u grupu kompenzacionih poslova, treba da ima sljedeća obilježja:

- međusobne isporuke se regulišu jednim ugovorom,
- uzvratna isporuka ne mora kompenzirati cjelokupnu isporuku,
- svaka se isporuka fakturiše, ali se ne plaća,
- u poslu mogu učestvovati dva ili više partnera i
- kompenzacioni poslovi ne sklapaju se na period duži od 1,5 godina.

Može se reći da kompenzacioni aranžmani, naročito složeniji vidovi, daju malim i srednjim preduzećima daleko veće šanse i mogućnosti primjene savremenih marketinških dostignuća u internacionalizaciji poslovanja od *barter* aranžmana. Ipak i oni su skopčani sa dosta ograničenja, pa ih je poželjno koristiti samo onoliko koliko je to nužno, a nikako na njima graditi dugoročnu međunarodnu tržišnu perspektivu. Dakle, kao i *barter* aranžmani, oni trebaju biti prolazna faza na putu ka usvajanju kooperacionih vidova internacionalizacije poslovanja.

Kontrakupovina je vid vezanih poslova u izvoznom marketingu u kojoj se prodavac (izvoznik) obavezuje da će preko povratnog posla kupiti ili inicirati kupovinu od svog partnera (uvoznika) čija će vrednost zavisiti od dogovora partnera. Danas je ovaj tip poslova izvoznog marketinga značajno prisutan u ukupnoj svjetskoj privrednoj razmjeni. Specifičnost ovakvih poslova je u tome što postoje dva ili više ugovora (proširena kontrakupovina) u kojima je naznačeno koji će se proizvodi ili usluge razmijeniti. Takođe, svaka se isporuka fakturiše u dogovorenoj valuti i plaća u redovnom platnom prometu. Dosta je prisutna praksa da veliki dio zemalja u razvoju, a donekle i razvijene zemlje, kod izvođenja značajnih investicionih poduhvata pribjegavaju ovoj vrsti aranžmana. Strani izvođač radova obično se veže ugovorom o kontrakupovini da će angažovati domaća preduzeća u izvođenju investicionih radova ili obezbijediti kontraisporuku proizvoda ili usluga koji ne moraju biti u vezi sa investicionim poduhvatom. Cilj je, dakle, da se održi platno-bilansna ravnoteža, a čest je slučaj da države propisima uslovljavaju procenete (pokrivenost uvoza izvozom) naročito kod većih aranžmana.

Osnovna obilježja kontrakupovine su:

- partneri potpisuju dva ugovora, jedan za isporuku drugi za kontraisporuku,
- svaku isporuku prate fakture sa cijenama u dogovorenoj valuti,
- svaka isporuka i kontraisporuka se plaća,
- u kontraisporukama mogu učestvovati i treće firme koje nisu učestvovala u inicijalnom poslu,
- poslovi se ugovaraju na jednu godinu do godinu i po dana,
- vrijednost kontraisporuke je obično manja od vrijednosti isporuke,
- proizvodi koji se razmjenjuju nisu tehnološki uslovljeni i ne moraju biti tehnički povezani.

Kontrakupovina se u praksi javlja u raznim oblicima, a najrasprostranjeniji su:

- paralelni poslovi,
- kupovina unaprijed,
- obrnuto vezana trgovina,
- evidencijski račun i
- džentlmenki sporazum.

Paralelni poslovi su najjednostavniji oblici kontrakupovine u kojima se cijeli posao odvija između dva partnera iz dve države. Problem se može javiti u dva pravca:

1. inicijalni izvoznik nije zadovoljan kvalitetom, asortimanom ili cijenom proizvoda kontraisporuke i

2. inicijalni uvoznik nema sredstava da plati isporuku.

Kupovina unaprijed je oblik poslova vezane trgovine u kojim preduzeće kupuje proizvode i usluge od inostranog preduzeća kako bi prikupilo sredstva da od svoga prodavca kupi ugovorenu količinu roba ili usluga. Dakle, inicijalnom preduzeću ovo je poslužilo kao preduslov da obavi poslove izvoza. To je naročito prisutno kod razmjene između preduzeća razvijenih zemalja i onih iz zemalja u razvoju i tranziciji. Preduzeća iz razvijenih tržišnih privreda plaćaju inicijalni uvoz na poseban bankovni račun (založni račun) obično u neku od "sigurnih" banaka kako bi, na kraju, sa tog računa naplatila izvoze preduzeća obično iz zemalja u razvoju ili zemalja u tranziciji.

Kupovinom unaprijed mala i srednja preduzeća mogu ostvariti značajne poslovne efekte. Ona mogu lakše izvesti svoje proizvode i usluge a za dobijeni novac uvesti neophodnu opremu i tehnologiju. Strana preduzeća sa ovakvim aranžmanom se obavezuju da će za uvezenu robu, plaćenu na založni račun banke, moći prodati svoje proizvode i usluge (mahom tehnologiju i opremu) i sigurno je naplatiti.

Obrnuto vezana trgovina je vid vezanih poslova u izvoznom marketingu u kojem inostrani kupac uslovljava uvoz proizvoda i usluga izvozom određene količine proizvoda i usluga.

Evidencioni račun je poseban vid vezanih poslova u izvoznom marketingu kada se u poslove kontratrgovine uključuje veliki broj preduzeća i kada bi stalna ugovaranja otežavala i usložnjavanja razmjenu. Naročito je prisutan u zemljama u razvoju i tranziciji koje imaju visoku bilateralnu razmjenu. Osnovna obilježja kontratrgovine preko evidencionog računa su:

- kumulativne vrijednosti razmjene na kraju razdoblja moraju biti izjednačene,
- ugovoreno razdoblje je od jedne do tri godine, rijetko duže,
- pojedinačne isporuke se ugovaraju i knjiže na evidencioni račun i plaćaju konvertibilnim valutama,
- takve transakcije prate ugovorom ovlašćene banke i
- sa obje strane može biti uključeno više partnera.

Džentlmenski sporazum je vid aranžmana u kojem se preduzeće izvoznik usmeno obavezuje da će od kupca (uvoznika) kupiti određenu količinu roba ili usluga. Ovdje se, dakle, radi o vjerovanju na riječ i tu treba biti jako oprezan.

Povratna kupovina je takav vid vezane trgovine u kojem izvoznik opreme i tehnologije garantuje ugovorom kupcu (uvozniku) da će pristati da mu ona u cijelosti ili djelimično bude plaćena isporukom proizvoda ili usluga proizvedenih njenim korišćenjem. Obično se radi o transakcijama između preduzeća iz razvijenih zemalja i zemalja u tranziciji ili zemalja u razvoju. Učesnici u poslu sklapaju dva ugovora. Izvoznik tehnologije, opreme, postrojenja i dr. obavezuje se da će kupcu instalirati opremu, ustupiti licencu i *know-how* i osposobiti postrojenja za proizvodnju i za to mu ispostaviti račun u konvertibilnoj valuti. Istovremeno izvoznik se obavezuje ugovorom da će od kupca u određenom vremenskom periodu kupovati proizvode i usluge proizvedene tom opremom i tehnologijom u trajanju od više (i do dvadeset) godina.

Glavna obilježja povratne trgovine su:

- visoka vrednost posla,
- inicijalni izvoz čine oprema, tehnologija ili franšiza,
- uska tehnološka povezanost isporučene opreme i proizvoda koji se plasiraju kao uzvratna isporuka,
- ugovori su dugoročnog karaktera,
- veliki vremenski razmaci između isporuke tehnologije i isporuke proizvoda koji su njome proizvedeni,
- vrednost isporučenih proizvoda i usluga obično je veća od vrednosti isporučene tehnologije,
- posao se temelji na dva odvojena ugovora (ugovor o isporuci tehnologije i ugovor o isporuci proizvoda dobijenih njenim korišćenjem) i
- fakturisanje se obavlja u čvrstoj valuti.

Povratna kupovina skopčana je sa prednostima i slabostima.

Prednosti:

- lakše se plasira skupa oprema u zemlje koje nemaju konvertibilnu valutu,

- preduzeća sa oskudnim finansijskim i drugim sredstvima lakše dolaze do savremene tehnologije i opreme,
- korisnici tehnologije (obično mala ili srednja preduzeća) obezbjeđuju plasman proizvedenih roba i usluga na ino-tržišta.

Slabosti se ogledaju u tome da je aranžman dugoročnog karaktera, pa je i rizik značajan. Zato je važno istaći da takve aranžmane treba izbjegavati sa preduzećima koja potiču iz regiona visokog rizika.

Međunarodna trgovinska potvrda je savremeni vid vezane trgovine koji je naročito zastupljen u SAD. Mnoge zemlje u razvoju uslovljavaju uvoz proizvoda i usluga reciprocitetom (izvozom). Zato je MTP koju izdaje centralna banka zemlje izvoznice garancija da će poslije izvoza ta zemlja od ino partnera ili onoga koga on ovlasti uvesti proizvode u vrijednosti izvoza i platiti u konvertibilnoj valuti.

Klirinški aranžmani. Aranžamani vezane trgovine u kojima se sve transakcije preduzeća iz dvije (rjeđe iz više) zemlje obavljaju u lokalnoj valuti sa jednog klirinškog računa, nazivaju se klirinški aranžmani. Zasnivaju se na bilateralnom sporazumu dvije države koje ugovaraju kontingente razmjene, robne liste, obračunsku valutu (najčešće klirinški dolar), te imenuju banke kod kojih se vode klirinški računi. Interes zemalja koje sklapaju takve aranžmane je da na listu uvoza stave robu i usluge koje bi mogle uvesti uz konvertibilno plaćanje, a na listu izvoza one koje ne mogu plasirati na konvertibilnim tržištima.

Obilježja klirinških aranžmana su:

- odvijaju se pomaću bilateralnog sporazuma dviju država,
- propisuju se liste proizvoda i usluga koji su predmet razmjene,
- izvozno-uvozni aranžmani se evidentiraju u klirinškom dolaru,
- uvoz se plaća lokalnom valutom,
- teži se uravnoteženoj razmjeni,
- aranžmani obično traju jednu godinu i
- kurs lokalne valute prema obračunskoj valuti precizira se ugovorom.

Čest je slučaj pojave dispariteta u razmjeni, tj. izvoz i uvoz nisu uravnoteženi. Uzroci su mnogobrojni, na primjer, previsoka cijena nekih proizvoda, sezonski karakter proizvoda, neadekvatan kvalitet proizvoda i usluga i sl. Utvrđena razlika između izvoza i uvoza (trgovinski saldo) na kraju obračunske godine mora biti eliminisana. Tu su na raspolaganju sljedeće alternative: pretvaranje potraživanja u kredit koji se prenosi u narednu godinu, preuzimanje nekih manje interesantnih proizvoda i usluga ili plaćanje u konvertibilnoj valuti. Za preduzeća koja ulaze u ovakve aranžmane najbitniji faktor je kurs klirinškog dolara u odnosu na lokalnu valutu i on je osnovni činilac koji ih opredjeljuje za i protiv.

Iako su nekada ovakvi aranžmani imali dosta pristalica (zemlje istočnog bloka, zemlje u razvoju i dr.) danas značajno gube na primjeni. To nikako ne znači da ih mala i srednja preduzeća trebaju ignorisati i izbjegavati, jer još značajan broj zemalja u tranziciji pribjegava klirinškim aranžmanima. Činjenica je da tu ne može biti riječi o ozbiljnom izvoznom marketingu, ali je isto tako i činjenica da na tržištima nekih zemalja nema drugih značajnijih mogućnosti prodora.

Switch poslovi čine specifičnu vrstu vezanih poslova u izvoznom marketingu u kojem posrednik iz treće zemlje (*switcher*) organizuje i sprovodi proces razmene između zemalja sa nekonvertibilnom (mekom) i zemalja sa konvertibilnom (tvrdom) valutom. Nepostojanje ravnoteže između zemalja sa klirinškim aranžmanima dovelo je do pojave *switching*-a gdje su pojedine zemlje ustupale svoja potraživanja *switcher*-ima uz dogovorenu proviziju. Radi složenosti posla cijena preuzetih proizvoda i usluga, odnosno potraživanja, znatno se smanjuje u odnosu na "originalnu" cijenu. *Switch* posao se obično obavlja tako što *switcher* kupuje proizvode za konvertibilnu valutu i prodaje za meku valutu. Dobijenom mekom valutom kupuje proizvode na lokalnom tržištu i prodaje ih na tržišta sa konvertibilnim valutama. Danas u svijetu postoje specijalizovane institucije za obavljanje *switch* poslova koje raspolažu znanjem, informacijama i kadrovima što je bazni uslov uspješnosti u toj vrsti poslova. Njihova sjedišta u Evropi locirana su u velikim trgovinskim centrima: Beču, Londonu, Parizu i dr.

Neophodni uslovi za obavljanje *switch* poslova su:

- neravnoteža između zemalja koje imaju ugovor o vezanoj trgovini,
- njihove valute nisu međusobno konvertibilne,
- saglasnost zemalja potpisnica ugovora o *switch* aranžmanu i
- zainteresovanost *switcher*-a za obavljanje posla.

Switch poslovi imaju dobru stranu jer omogućavaju rješenje na prvi pogled nerješivih problema vezanih poslova u izvoznom marketingu. Ipak, oni su skopčani sa mnogo ograničenja:

- u mnogim slučajevima teško je izvesti *switch* aranžman i
- cijene roba koje se nude ovakvim aranžmanima znatno su niže od normalnih tržišnih cijena što znatno destimulira proizvođače tih roba.

Zbog njihove složenosti *switch* aranžmane treba koristiti samo u izuzetnim prilikama, ali ih treba uvažavati kao jedan od alternativnih oblika vezane trgovine u izvoznom marketingu.

Reekspornni poslovi spadaju u poslove vezane trgovine u kojima učestvuju izvoznik, posrednik i uvoznik. Posrednik koristi povoljan položaj u odnosu na zemlju izvoznika i zemlju uvoznika. U ovoj transakciji posrednik kupuje robu od izvoznika i uz dobit prodaje uvozniku. Sve poslove obavlja u svoje ime i za svoj račun. Ovdje dolaze do izražaja dobri bilateralni ugovori zemlje reeksportera sa drugim zemljama, jer on time na tržištima tih zemalja ima povlašćen položaj.

Obilježja reekspornnih poslova su:

- reeksporter kupuje proizvode u inostranstvu u svoje ime i za svoj račun,
- kupljeni proizvodi se preprodaju u treće zemlje,
- kupac iz treće zemlje prikazuje transakciju kao uvoz iz zemlje reeksportera i
- kupac ne zna zemlju ishodišta, a prodavac zemlju odredišta.

Zahvaljujući postojanju raznih ograničenja slobodnoj međunarodnoj razmjeni roba i usluga, reekspornni poslovi danas zauzimaju značajno mjesto u ukupnim poslovima međunarodne razmjene. Naročito su stimulatívni za mala i srednja preduzeća iz zemalja koje imaju dobre bilateralne ugovore sa velikim brojem država, te one kupuju proizvode od kupaca koji potiču iz zemalja koje te ugovore nemaju i uz preprodaju ostvaruju dobit.

Forfeting poslovi. Čest je slučaj da preduzeće koje se bavi poslovima izvoznog marketinga svoje proizvode, pogotovo skupi opremu ili tehnologiju, prodaje na dugoročni kredit od 5 - 7 godina. Konzorcijalnim ili *piggy back* aranžmanima u ovakve poslove mogu biti uključena i mala i srednja preduzeća. U takvim situacijama izvoznik se nalazi u poziciji da sam finansira (kreditira kupca), da uzme kredit od banke ili da svoja potraživanja proda *forfeteru*, naravno, uz ugovoreni diskont. U poslu, dakle, učestvuju izvoznik, *forfeter* i uvoznik. Ovakvim aranžmanom izvoznik svoja potraživanja i sav rizik, valutni i politički, prenosi na *forfetera*, a za uzvrat dobija diskontovanu vrijednost duga nastalog realizacijom izvoznog posla. *Forfeting* institucije su naročito razvijene u Švajcarskoj, Njemačkoj i Austriji. Nije rijedak slučaj da preduzeće prije ugovaranja izvoznog posla od *forfetera* traži čvrstu garanciju da će sa njim stupiti u *forfeting* aranžman po obavljenom izvoznom poslu. Ovakvi aranžmani naročito su dragocjeni za preduzeća iz zemalja u razvoju i tranzicijskih zemalja čije banke nisu u stanju da ih dugoročno kreditiraju pod povoljnim uslovima i gdje je stimulacija izvoznicima simbolična. Interes *forfetera* je taj što će dug naplatiti uvećan za kamatu, a instrumentima plaćanja će se obezbjediti da će naplata od dužnika biti izvršena.

Factoring je vrsta vezanih poslova u izvoznom marketingu u kojoj *factor* (specijalizovana institucija) kupuje potraživanja svojih komitenata, nastala izvozom proizvoda ili usluga, prije roka njihovog dospijanja. Pored toga, *factor* nerijetko obavlja i druge usluge za svoje komitente: upravljanje potraživanjima, preuzimanje rizika naplate potraživanja, vođenje računovodstva, špeditorske i usluge prevoza, izbor kupaca i sl. *Factoring* institucije naročito su razvijene u SAD i Zapadnoj Evropi gdje mnoga, pogotovo mala i srednja preduzeća, koriste njihove usluge da bi pribavila informacije o bonitetu inostranih kupaca. Po pravilu, *factor* izvoznom malom ili srednjem preduzeću, po obavljenom poslu isplaćuje oko 80% fakturisanog duga, a ostatak, umanjen za troškove naplate i proviziju, po isplati duga od strane inostranog kupca. Dakle, u *factoring* aranžmanu učestvuju tri partnera: izvoznik, *factor* i inostrani kupac. *Factoring* institucija striktno vodi brigu

o izboru kljienata koje zastupa tako da ne prihvata posredovanje tamo gdje je rizik od naplate potraživanja evidentan. Isto tako, vrlo je važan ugled zemlje kupca, jer potraživanja od kupaca iz nekih zemalja (zemalja sa negativnim imidžom) *factor* ne želi da preuzme.

Prednosti korišćenja usluga međunarodnog *factoring*-a su:

- relativno jednostavan postupak finansiranja međunarodne razmjene,
- izbjegavanje rizika naplate inostranih potraživanja kao i izbjegavanje transfernih i političkih rizika,
- izvoznik poboljšava likvidnost naplatom nedospjelih potraživanja,
- velike uštede u vođenju administrativnih i drugih poslova neophodnih za uspjeh u izvoznom marketingu i sl.

Nedostaci korišćenja usluga međunarodnog *factoring*-a su:

- preuzima isplatu potraživanja od inostranih kupaca koji imaju provjeren bonitet i
- visoki troškovi usluga, pogotovo za mala i srednja preduzeća čiji izvozni prihodi nisu veliki.

U svakom slučaju *factoring* aranžmani, ako su dobro osmišljeni, mogu biti samo od koristi malim i srednjim preduzećima, jer danas na svjetskom tržištu, pored ostalih faktora konkurentnosti, uslovi plaćanja (odloženo plaćanje) čine bitnu stavku ukupne konkurentne sposobnosti izvoznog preduzeća.

ZAKLJUČAK

Brojnost modaliteta uključivanja malih i srednjih preduzeća u tokove međunarodnog marketinga daje menadžmentu mogućnost da izabere opciju koja omogućava ostvarenje i operativnih i stratejskih ciljeva. Međunarodno orijentisana mala i srednja preduzeća upravo uzimaju u razmatranje sve opcije kako bi obezbijedila stalan rast i razvoj u globalnom okruženju koje se stalno mijenja. Zadržavanje na klasičnim spoljnotrgovinskim formama internacionalizacije poslovanja danas ne može biti jedini put ka integraciji u svjetske tokove međunarodnog marketinga. Pogotovo se to može reći za ona mala i srednja preduzeća koja djeluju u globalnim industrijama. Izvoz može biti rješenje, ali samo u početnim fazama internacionalizacije poslovanja. Izbor odgovarajuće trgovinske forme internacionalizacije poslovanja preduzeća treba da zadovolji i stratešku i operativnu dimenziju, tj. da obezbijedi aktivan odnos prema međunarodnom marketing okruženju i sposobnost preduzeća u prilagođavanju i usklađivanju svojih resursa sa zahtjevima međunarodnog konkurentnog okruženja. Izabrana trgovinska forma internacionalizacije poslovanja dugoročnog je karaktera i teško se mijenja.

LITERATURA:

1. Tibor Karpati: (1985) *Suvremeno organizirani nastup na inozemnom tržištu*, Informator, Zagreb.
2. D. L. Brad i W. O. Bearden: (1979) *The Effects of Managerial Attitudes of Alternative Exporting Methods*, *Journal of International Business Studies*, November.
3. S. W. Lawkonce i P. Joyint: (1987) *Grouping for Export: An Effective Solution? Managing Export Entry and Expansion*, Praeger Publishing.
4. Milorad Tešić: (1984) *Spoljnotrgovinsko poslovanje*, Savremena administracija, Beograd.
5. Mile Jović: (1990) *Međunarodni marketing - kooperacioni koncept, pristup i oblici*, Savremena administracija, Beograd.
6. B. Katz: (1990) *Managing Export Marketing*, Gower Publishing.
7. B. D. Townsend: (1986) *Financing of Countertrade*, Butterworth Publishers, London.
8. Jozo Previšić i Đurđana Ozretić-Došen: (1999) *Međunarodni marketing*, Masmedia, Zagreb.
9. Borivoj Matić: (1995) *Posebni oblici financiranja vanjskotrgovinskih poslova u tranzicijskim gospodarstvima*, Zbornik radova međunarodne konferencije *Restructuring Transitional Economies - knjiga III*, Ekonomski fakultet, Zagreb.
10. Danilo Vezjak: (1989) *Međunarodni marketing*, Savremena administracija, Beograd.