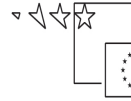




REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



*Naložba v vašo prihodnost*  
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA  
Evropski socialni sklad

# MEDNARODNO POSLOVANJE

ROZANA ŠUŠTAR

Višješolski strokovni program: Ekonomist  
Učbenik: Mednarodno poslovanje  
Gradivo za 2. letnik

**Avtorica:**

Mag. Rozana Šuštar, univ. dipl. ekon.  
Lampret consulting d.o.o.  
Višja strokovna šola

**Strokovna recenzentka:**

Mag. Mateja Bitenc, univ. dipl. ekon.

**Lektorica:**

Ivana Eller, prof. slov. j.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

339.5/.7(075.8)(0.034.2)

ŠUŠTAR, Rozana, 1968-

Mednarodno poslovanje [Elektronski vir] : gradivo za 2. letnik /  
Rozana Šuštar. - El. knjiga. - Ljubljana : Zavod IRC, 2009. -  
(Višješolski strokovni program Ekonomist / Zavod IRC)

Način dostopa (URL): [http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti\\_dokumenti/  
Mednarodno\\_poslovanje-Sustar\\_28\\_10\\_09.pdf](http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Mednarodno_poslovanje-Sustar_28_10_09.pdf). - Projekt Impletum

ISBN 978-961-6820-79-0  
249632256

Izdajatelj: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM  
Založnik: Zavod IRC, Ljubljana.  
Ljubljana, 2009

*Strokovni svet RS za poklicno in strokovno izobraževanje je na svoji 120. seji dne 10. 12. 2009 na podlagi 26. člena Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS, št. 16/07-ZOFVI-UPB5, 36/08 in 58/09) sprejel sklep št. 01301-6/2009 / 11-3 o potrditvi tega učbenika za uporabo v višješolskem izobraževanju.*

© Avtorske pravice ima Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.

Gradivo je sofinancirano iz sredstev projekta Impletum 'Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11'.

Projekt oz. operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete 'Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja' in prednostne usmeritve 'Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja'.

Vsebina tega dokumenta v nobenem primeru ne odraža mnenja Evropske unije. Odgovornost za vsebino dokumenta nosi avtor.

# KAZALO VSEBINE

SEZNAM TABEL .....	IV
SEZNAM SLIK .....	V
POJASNILO SIMBOLOV .....	VI
<b>1 UVOD.....</b>	<b>3</b>
<b>2 MEDNARODNA MENJAVA.....</b>	<b>5</b>
2.1 KAZALNIKI MEDNARODNE TRŽNE STRUKTURE .....	6
2.1.1 Mednarodni tržni deleži .....	6
2.1.2 Mere mednarodne koncentracije .....	7
2.1.3 Dinamika vstopa in izstopa podjetij .....	7
2.2 DOKTRINE MEDNARODNE MENJAVE.....	7
2.3 TEORIJE IN UČINKI MEDNARODNE MENJAVE .....	8
<b>3 MEDNARODNO POSLOVANJE.....</b>	<b>10</b>
3.1 MOTIVI ZA MEDNARODNO POSLOVANJE .....	10
3.2 KONKURENČNOST V MEDNARODNEM POSLOVANJU .....	10
3.2.1 Analiza podjetja.....	11
3.2.2 Analiza zunanjega okolja .....	12
3.2.3 Analiza konkurence (C analiza).....	13
3.2.3.1 Porterjev model konkurence v panogi.....	13
3.2.3.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov.....	14
3.2.3.3 Pogajalska moč kupcev .....	14
3.2.3.4 Pogajalska moč dobaviteljev .....	15
3.2.3.5 Nevarnost substitutov .....	15
3.2.3.6 Obstoječi konkurenti v dejavnosti.....	15
3.2.4 SWOT analiza in konkurenčna prednost.....	18
<b>4 STRATEGIJA VSTOPA NA TUJE TRGE .....</b>	<b>21</b>
4.1 DEJAVNIKI IZBIRE VSTOPNE STRATEGIJE .....	21
4.1.1 Notranji dejavniki.....	22
4.1.2 Zunanji dejavniki.....	22
4.1.3 Značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa .....	23
4.1.4 Transakcijski dejavniki .....	23
4.2 NAČINI IN OBLIKE VSTOPA NA TUJE TRGE .....	23
4.2.1 Izvozne oblike .....	25
4.2.1.1 Posredne oblike izvoza.....	25
4.2.1.2 Neposredne oblike izvoza .....	26
4.2.1.3 Kooperativne oblike izvoza.....	26
4.2.2 Pogodbene oblike .....	27
4.2.2.1 Licenčno poslovanje.....	28
4.2.2.2 Franšizing poslovanje.....	29
4.2.2.3 Pogodbena proizvodnja .....	30
4.2.2.4 Drugi pogodbeni načini poslovanja.....	31
4.2.2.5 Skupna vlaganja .....	31
4.2.2.6 Strateške zveze in partnerstva .....	32
4.2.3 Investicijske (hierarhične ali naložbene) oblike.....	32
4.2.3.1 Prodajni predstavnik.....	33
4.2.3.2 Rezidenčni prodajni zastopniki / prodajne podružnice / prodajne enote na tujem.....	33
4.2.3.3 Lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu.....	34
4.2.3.4 Sestavljavnice.....	34
4.2.3.5 Regionalni centri .....	34
4.2.3.6 Začetne naložbe in pripojitve ter prevzemi .....	35

<b>5</b>	<b>OMEJEVANJE MEDNARODNE TRGOVINE</b> .....	<b>38</b>
5.1	CARINE .....	38
5.1.1	Carine po smeri blagovnega prometa .....	38
5.1.1.1	Uvozne carine .....	38
5.1.1.2	Izvozne carine .....	39
5.1.1.3	Tranzitne carine .....	39
5.1.2	Carine glede na način odmerjanja carinskega dolga .....	40
5.1.2.1	Vrednostne carine ali »ad valorem« .....	40
5.1.2.2	Količinske ali posebne carine .....	40
5.1.3	Carine glede na gospodarsko-politični namen .....	41
5.1.3.1	Zaščitne carine .....	41
5.1.3.2	Fiskalne carine .....	42
5.2	KONTINGENTI (KVOTE) .....	42
5.3	SAMOOMEJITVENI UKREPI PRI IZVOZU (»VOLUNTARY EXPORTS RESTRAINTS – VER«) .....	43
5.4	SUBVENCIJE (»SUBSIDIES«) .....	43
5.5	UVOZNA (IZVOZNA) DOVOLJENJA IN PREPOVEDI (»IMPORT – EXPORT LICENCES«) .....	44
5.6	UKREPI ANTIDUMPINGA (»ANTIDUMPING DUTY«) .....	44
5.7	PRELEVMANI (»VARIABLE LEVIES«) .....	44
<b>6</b>	<b>MEDNARODNE ORGANIZACIJE, KI POSPEŠUJEJO MEDNARODNO POSLOVANJE</b> .....	<b>46</b>
6.1	MEDVLADNE ORGANIZACIJE .....	46
6.1.1	Organizacija združenih narodov .....	46
6.1.1.1	UNCITRAL .....	46
6.1.1.2	UNCTAD .....	47
6.1.2	Svetovna trgovinska organizacija .....	47
6.1.3	Mednarodni denarni sklad .....	48
6.1.4	Skupina svetovne banke .....	48
6.1.5	Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj .....	48
6.2	NEVLADNE ORGANIZACIJE .....	49
<b>7</b>	<b>POTEK IZVOZA BLAGA</b> .....	<b>50</b>
7.1	PRED- IN POPRODAJNE STORITVE .....	51
7.2	INCOTERMSI 2000 .....	52
7.3	NOMENKLATURA BLAGA .....	52
7.4	POREKLO BLAGA .....	53
7.4.1	Nepreferencialno poreklo blaga .....	53
7.4.2	Preferencialno poreklo blaga .....	54
<b>8</b>	<b>FINANSIRANJE MEDNARODNE TRGOVINE</b> .....	<b>56</b>
8.1	PREDPLAČILO .....	56
8.2	PLAČILO BLAGA NA ODPRTI RAČUN .....	56
8.3	MENIČNO POSLOVANJE .....	57
8.4	DOKUMENTARNI INKASO .....	58
8.4.1	Udeleženci .....	59
8.4.2	Potek poslovanja .....	59
8.5	DOKUMENTARNI AKREDITIV .....	60
8.5.1	Udeleženci v akreditivnem poslu .....	60
8.5.2	Potek akreditivnega poslovanja .....	61
8.6	BANČNA GARANCIJA .....	62
8.7	FAKTORING .....	65
8.8	FORFETIRANJE .....	66
8.9	NAJEM V MEDNARODNEM POSLOVANJU .....	67

<b>9 POGAJANJA V MEDNARODNEM POSLOVANJU .....</b>	<b>70</b>
9.1 PRIPRAVE NA POGAJANJA.....	70
9.2 OTVORITEV POGAJANJ IN PREDSTAVITEV ZAČETNIH POZICIJ .....	71
9.3 PROCES ISKANJA REŠITVE .....	72
9.4 DOSEGANJE SPORAZUMA IN ZAKLJUČEK POGAJANJ .....	72
<b>10 LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>74</b>

## SEZNAM TABEL

Tabela 1: Najpomembnejše značilnosti okolij v Indiji in na Kitajskem za trg avtomobilske industrije in Cimos d.d. ....	4
Tabela 2: Prednosti in slabosti konkurentov podjetja ROTO na hrvaškem trgu.....	17
Tabela 3: Analiza ciljev konkurenčnih podjetij .....	17
Tabela 4: Asortiment konkurenčnih podjetij.....	17
Tabela 5: Bistvene podobnosti in razlike v poslovanju konkurentov pri prodaji opažnih plošč .....	18
Tabela 6: Prednosti in slabosti poslovanja konkurentov opažnih plošč.....	18
Tabela 7: SWOT analiza podjetja ROTO na hrvaškem trgu.....	19
Tabela 8: SWOT analiza ruskega trga .....	19
Tabela 9: Prednosti in slabosti dajalca licence.....	28
Tabela 10: Prednosti in slabosti jemalca licence.....	29
Tabela 11: Tipi začetnih mednarodnih poslov .....	35
Tabela 12: Osnovne pred- in poprodajne storitve .....	51
Tabela 13: Priprave na pogajanja po Baguleyu.....	71

## SEZNAM SLIK

Slika 1: SWOT analiza poslovanja podjetja.....	11
Slika 2: Analiza razvoja konkurenčne prednosti.....	11
Slika 3: Analiza zunanjega okolja podjetja.....	12
Slika 4: Model skupin določljivk privlačnosti panoge.....	14
Slika 5: Konkurenčna prednost.....	18
Slika 6: Dejavniki, ki vplivajo na izbor oblike vstopa na tuje trge.....	21
Slika 7: Različne oblike vstopa na tuje trge.....	24
Slika 8: Tveganje in kontrola glede na izbrano obliko vstopa.....	24
Slika 9: Trasirana menica.....	58
Slika 10: Potek poslovanja z dokumentarnim inkasom.....	60
Slika 11: Potek poslovanja pri dokumentarnem akreditivu.....	62
Slika 12: Poroštvo.....	62
Slika 13: Bančna garancija na prvi.....	63
Slika 14: Dvofaktorski sistem.....	66
Slika 15: Potek forfetinga.....	67

## POJASNILO SIMBOLOV



Vprašanje, navodilo, razmislek ali povezava z dodatnim besedilom



Definicija, opredelitev



Povzetek



Primer



## 1 UVOD

Pretekla desetletja so svetovno gospodarstvo zaznamovala z vedno večjo globalno konkurenco in hitro internacionalizacijo podjetij. Potrošniški, industrijski in storitveni trgi postajajo vedno bolj integrirani in povezani. Istočasno se sklepajo trgovinski sporazumi, vzpostavlja se liberalnejša trgovinska politika, vse to pa odpravlja trgovinske ovire in protekcionizem. Podjetja so, ne glede na velikost in panogo, v kateri delujejo, soočena s posledicami takšne realnosti, in slej ko prej spoznajo, da odločitev, da ne bodo sodelovala na tujih trgih, morda ni najboljša odločitev (Balabanis et al., 2004, 353).

Globalizacija in mednarodno poslovanje po eni strani olajšata življenje potrošnikom, po drugi strani pa podjetjem, ki se internacionalizirajo, nudita širitev na nove, dobičkonosne trge, pomagata krepiti njihovo konkurenčnost, pridobiti ideje za nove izdelke in inovacije ter omogočata dostop do najnovejših tehnologij. Vedno več podjetij se zato odloča za vstop v mednarodno poslovanje, ker jim to prinaša številne koristi. Številne raziskave kažejo, da so glavni razlogi za pričetek poslovanja na tujih trgih oz. »going international« predvsem kakovost in proaktivnost vodstvenih oseb v podjetjih, ki sprejemajo filozofijo, načela in postopke mednarodnega trženja (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, 23). Lahko pa se odločijo za vstop v mednarodno poslovanje zaradi razlogov, kot so doseganje ekonomije obsega, zasičenost domačega trga, majhen domači trg, velik potencial tujega trga, tendenca k hitrejši rasti podjetja itd.

Še posebno izrazit je ta trend v Sloveniji, saj se po velikosti uvrščamo med majhne države, ki so bolj odvisne od izvoza kot velike države, zato ima mednarodna menjava tu veliko večjo težo (Jaklič, 1999, 42). Danes Slovenija izvozi 62 % svojih izdelkov na trg EU. Še vedno pa je v Sloveniji premalo tistih podjetij, ki sodelujejo v mednarodnem poslovanju, saj so podjetja v tako majhni državi še posebej odvisna od poslovanja na tujih trgih.

Pot podjetja, ki želi mednarodno poslovati, pa ni lahka. Najmanj, kar mora storiti, je, da dobro preuči različne možnosti širitve na tuje trge. Odgovoriti si mora na vprašanja, ali sploh se širiti na tuji/e trg/e, s katerimi izdelki ali storitvami se bo podalo v tujino, kateri/e trg/e sploh izbrati, kako organizirati poslovanje doma in v tujini, kdaj je najbolj pravi čas za širitev poslovanja in, nenazadnje, koliko ga bo to stalo oz. kako financirati poslovanje v tujini. Podjetje se mora mednarodnega poslovanja lotiti premišljeno, saj mu vsaka nepremišljena poteza povzroči stroške, ki so lahko zelo visoki.

Na odločitev slovenskih podjetij o mednarodnem poslovanju vpliva vrsta dejavnikov. Pri preučevanju različnih možnosti potrebujejo različne informacije, znanja, izkušnje in sredstva. Pri tem pa se, kot je razvidno iz različnih raziskav, predvsem mala in srednja podjetja, tako slovenska kot evropska, soočajo z različnimi ovirami: kadrovske in finančne omejitve ter pomanjkanjem znanja, izkušenj in informacij o tujih trgih. Vse to jim mnogokrat onemogoča izvedbo temeljite raziskave o tujih trgih. Posledica tega je neizkoriščen potencial, ki izhaja iz mednarodnega poslovanja.

Tako mora podjetje dovolj natančno preučiti zunanje pogoje poslovanja. Podjetje to stori s PEST analizo, ki čimbolj obširno zajame dejavnike, ki lahko vplivajo na podjetje pri vstopanju na tuje trge.



V nadaljevanju se nahaja primer PEST analize za podjetje Cimos d.d., s katerim poudarjamo oceno ugodnih in neugodnih značilnosti obravnavanih okolij, ki vplivajo na odločitev podjetja za vstop in obliko ter način vstopa na tuji trg. Navedeni primer je zgolj

ilustrativnega pomena, da bi razumeli kompleksnost mednarodnega poslovanja v primerjavi z domačim poslovanjem, kar je tudi namen učbenika.

Tabela 1: Najpomembnejše značilnosti okolij v Indiji in na Kitajskem za trg avtomobilske industrije in Cimos d.d.

Okolje	Ugodne značilnosti	Neugodne značilnosti
<b>Ekonomsko</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Visoka rast BDP na prebivalca in s tem kupne moči,</li> <li>– visoka rast zasebne potrošnje,</li> <li>– nizke povprečne plače,</li> <li>– velika razpoložljivost delovne sile.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nizek BDP na prebivalca (indijski je dvakrat nižji od kitajskega).</li> </ul>
<b>Politično-pravno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Investicijske spodbude v posebnih ekonomskih območjih in za investiranje v avtomobilsko industrijo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Problem zaščite intelektualne lastnine.</li> </ul>
<b>Demografsko-naravno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Po številu prebivalstva največji državi na svetu,</li> <li>– visoka rast prebivalstva,</li> <li>– velika razpoložljivost kvalificiranih inženirjev v Indiji,</li> <li>– hitra širitev cestne infrastrukture,</li> <li>– nižje cene surovin (v primerjavi z evropskimi).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Naraščajoča odvisnost od uvoza nafte in problem preskrbe z energijo,</li> <li>– problem visoke onesnaženosti ozračja.</li> </ul>
<b>Sociokulturno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vsesplošna uporaba angleščine v Indiji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nepoznavanje kitajskega jezika in načina poslovanja v obeh državah s strani Cimos.</li> </ul>

Vir: Zadel, Analiza možnosti vstopa Cimos d.d. na kitajski in indijski trg avtomobilske industrije, 2007, 21

Učbenik je strukturiran tako, da najprej obravnava pojem mednarodne trgovine, opredelitev in njen pomen. Mednarodna trgovina je sestavni del mednarodnega poslovanja in jo v učbeniku preučujemo glede na mednarodno tržno strukturo ter doktrine in teorije mednarodne trgovine. Tretje poglavje obravnava motive za mednarodno poslovanje in podrobno analizira konkurenčnost podjetij v mednarodnem poslovanju, ki se ocenjuje na temelju zunanjih in notranjih dejavnikov ter dejavnikov konkurence. Četrto poglavje je posvečeno vstopnim strategijam podjetij na mednarodne trge, ki se konkretizirajo v izvoznih, pogodbenih in investicijskih načinih in oblikah mednarodnega poslovanja. Mednarodno poslovanje ne poteka prosto in brez ovir, ampak ga omejuje številni protekcionistični ukrepi držav. Da bi omilili takšne negativne učinke na mednarodno trgovino, obstajajo številne mednarodne institucije in organizacije, ki pospešujejo mednarodno trgovino, čemur je namenjeno peto in šesto poglavje. Sedmo poglavje je namenjeno predstavitvi poteka izvoznega posla, medtem ko je osrednje, osmo poglavje v učbeniku posvečeno financiranju mednarodne trgovine. V devetem poglavju na kratko obravnavamo storitve in sejme, ki so pomemben način pospeševanja prodaje v mednarodnem poslovanju. Zadnje poglavje navaja izhodišča pogajanj, ki so še posebej kompleksna v mednarodnem poslovanju.

## 2 MEDNARODNA MENJAVA

V tem poglavju bomo preučevali, kaj je:

- mednarodna menjava,
- mednarodna tržna struktura,
- doktrine mednarodne menjave,
- teorije in učinki mednarodne menjave.

▶ Mednarodna menjava, ki je sinonim za mednarodno trgovino oz. zunanjo trgovino v širšem pomenu, zajema menjavo, izvoz in uvoz blaga in storitev. V ožjem pomenu pa opredeljujemo mednarodna menjavo le kot blagovno menjavo (Trošt, 1998, 20).

Do večjega obsega mednarodne trgovine je prišlo šele v drugi polovici 19. stoletja, ko je le-ta postala v nekem smislu motor razvoja. Bruto domači proizvod je osnovno merilo ekonomske aktivnosti in meri velikost gospodarstva.

▶ Bruto domači proizvod je vrednost vseh končnih dobrin in storitev, ki so proizvedene v gospodarstvu v določenem časovnem razdobju (Senjur, 1995, 6).

Podatek o višini bruto domačega proizvoda nam zaradi različne velikosti držav ne omogoča mednarodnih primerjav gospodarske razvitosti, čemur se izognemo s primerjavo bruto domačega proizvoda na prebivalca. Bruto domači proizvod na prebivalca dobimo, če celoten bruto domači proizvod delimo s številom prebivalcev države, odraža pa nam življenjski standard prebivalcev.

▶ Če proizvedenemu bruto domačemu proizvodu prištejemo celoten uvoz blaga in storitev in odštejemo celoten izvoz blaga in storitev (saldo mednarodne menjave) v določenem obdobju, na primer enega leta, dobimo razpoložljivi bruto domači proizvod oziroma bruto nacionalni proizvod (BNP).

$$\text{Razpoložljivi BDP} = \text{BDP} + \text{Uvoz} - \text{Izvoz} \quad (1)$$

Naloga razvojne politike je torej, da poskuša čim bolj izkoristiti pozitivne učinke mednarodne menjave za pospeševanje razvoja in da poskuša čim bolj zmanjšati morebitne negativne učinke mednarodnih ekonomskih odnosov.



Oblikujte skupine in vsaka skupina naj izračuna razpoložljivi BDP izbrane države!

Odprtost države prikazuje pomembnost mednarodne menjave za gospodarstvo, merimo pa jo s koeficientom odprtosti. Obrazec za izračun koeficienta je naslednji:

$$\text{Koeficient odprtosti} = \frac{\text{Izvoz} + \text{Uvoz}}{\text{BDP}} \quad (2)$$

Vrednost koeficienta odprtosti se običajno giblje med 0 in 1. Čim bližje 0, je vrednost koeficienta odprtosti, tem manj je gospodarstvo odvisno od zunanjega trga in obratno. Z

večanjem koeficienta odprtosti narašča tudi delež mednarodne menjave v BDP, odvisnost in udeležba gospodarstva v mednarodni menjavi pa je tem večja.



Vsaka skupina naj izračuna koeficient odprtosti za izbrano državo!

## 2.1 KAZALNIKI MEDNARODNE TRŽNE STRUKTURE

S proučevanjem mednarodne tržne strukture ugotavljamo, kako različne oblike strukture vplivajo na obnašanje in učinkovitost udeležencev na mednarodnem trgu ter določamo ukrepe nacionalnih ekonomskih politik, ki bi privedli do optimalne strukture. Mednarodna tržna struktura označuje obliko konkurence. Navezuje se na organizacijske značilnosti mednarodnega trga, ki določajo odnose med ponudniki, med kupci, med ponudniki in kupci ter med obstoječimi in potencialnimi ponudniki. Mednarodno tržno strukturo torej določajo tiste spremenljivke, ki v največji meri vplivajo na konkurenco in mednarodno tržno določanje cene. Pomembnejša elementa, ki vplivata na mednarodno tržno strukturo, sta mednarodni tržni delež in koncentracija, medtem ko je število ponudnikov na mednarodnem trgu manj pomemben pokazatelj (Antončič et al., 1997, 13–17).

### 2.1.1 Mednarodni tržni deleži



Mednarodni tržni delež podjetja je določen z odstotkom njegove prodaje v celotni prodaji na mednarodnem trgu in je pomemben pokazatelj stopnje monopolne moči podjetja.

Praviloma imajo podjetja z večjim mednarodnim tržnim deležem večjo monopolno moč. Določena monopolna moč se pojavi v večini panog pri 15 % tržnem deležu, o veliki mednarodni tržni moči pa navadno govorimo pri mednarodnih tržnih deležih nad 40 % (Antončič et al., 1997, 17).

Mednarodni tržni deleži posameznih podjetij se izračunajo kot:

$$MS_i = \frac{s_i}{S} \times 100, \quad (3)$$

pri čemer z  $MS_i$  označimo mednarodni tržni delež  $i$ -tega podjetja, s  $S_i$  prihodke od prodaje proizvodov in storitev na mednarodnem trgu  $i$ -tega podjetja in s  $S$  celotno prodajo na mednarodnem trgu, ki je opredeljena na dva načina, v primeru (a) kot vsota skupnih prihodkov od prodaje in uvoza v panogi, v primeru (b) pa kot skupni prihodki od prodaje vseh podjetij v panogi.



Izračunajte tržni delež izbranega podjetja na določenem tujem ali domačem trgu! Pomagajte si z informacijami na spletnih straneh!

Za preučevanje mednarodne tržne strukture lahko preučujemo tudi mednarodni tržni delež glede na lastništvo podjetij (domača in tuja podjetja), vendar pa kaj kmalu naletimo na problem transnacionalnosti lastništva podjetij.

### 2.1.2 Mere mednarodne koncentracije

Mednarodna koncentracija podjetij v panogi je pomemben indikator merjenja mednarodne tržne strukture. V veliki meri vpliva na značilnosti, intenzivnost in učinkovitost mednarodne konkurence. Za merjenje mednarodne koncentracije obstaja več mer, od katerih pa ima vsaka svoje prednosti in pomanjkljivosti. Najpogosteje se uporablja stopnjo koncentracije ter Herfindahlov indeks.

Herfindahlov indeks (H):

$$H = \sum_{i=1}^N MS_i^2, i = 1, 2, 3, \dots, N \quad (4)$$

pri čemer z  $MS_i$  označimo tržni delež  $i$ -tega podjetja, z  $N$  pa število vseh podjetij v panogi.

Indeks upošteva število vseh podjetij na mednarodnem trgu (v panogi) in njihovo relativno velikost. Podjetja z manjšim mednarodnim tržnim deležem imajo manjši ponder. Poglavitna pomanjkljivost Herfindahlovega indeksa je ta, da je potrebno poznati mednarodne tržne deleže vseh podjetij na trgu (Antončič et al., 1997, 21–22). Obstajajo tehnike, ki omogočajo vsaj približno izračunavanje indeksa.



Kako bi se lotili izračuna Herfindahlovega indeksa (H) za konkretni primer! Poiščite napotke, ki jih najdete na spletnih straneh!

Pri sami interpretaciji izračunov upoštevamo naslednje pravilo, ki ga navaja Shepherd (Antončič et al., 1997, 24):

- če ima eno podjetje 100 % tržni delež, govorimo o monopolu;
- če ima eno podjetje nad 40 % tržni delež in ne obstaja bližnji tekmeč, govorimo o dominantnem podjetju;
- če je vrednost indeksa višja od 1800, govorimo o tesnem oligopolu (približno ustreza  $K4 > 60\%$ );
- če je vrednost pod 1000, govorimo o ohlapnem oligopolu (približno ustreza vrednosti  $K4 < 40\%$ );
- če obstaja večje število ponudnikov, katerih individualni tržni delež ne presega 10 %, govorimo o monopolistični konkurenci;
- če je na trgu več kot 50 ponudnikov in imajo vsi majhne tržne deleže, govorimo o čisti konkurenci.

### 2.1.3 Dinamika vstopa in izstopa podjetij

Pri dinamiki vstopa in izstopa podjetij se ugotavlja število podjetij na zadnji dan v posameznem letu, ki so vstopila in izstopila iz panoge. Pri tem se lahko posebej interpretirajo domača in tuja podjetja in podjetja, v katerih je prišlo do spremembe lastništva.

## 2.2 DOKTRINE MEDNARODNE MENJAVE

Skozi zgodovino so se oblikovale štiri doktrine mednarodnih ekonomskih odnosov. Le-te so (Trošt, 1998, 92):

- *Merkantilizem* (od 15. do 17. st.) – mednarodna menjava je bila usmerjena predvsem na akumulacijo kapitala oz. zlata. Politika mednarodne menjave je bila usmerjena na presežek izvoza blaga nad uvozom, da bi s presežkom izvoza uvozili čim več zlata, in na ta način dosegli bogastvo in moč. Težili so k presežkom v zunanjetrgovinski bilanci.
- *Liberalizem* (od konca 18. st. do druge polovice 19. st.) – je težil je k ustvarjanju pogojev za prosto gibanje blaga in kapitala in k neomejenemu delovanju ekonomskih zakonov v okviru narodnih gospodarstev in na mednarodnem področju. Glavno geslo tistega časa je bilo »*laissez faire, laissez aller*« (francosko geslo liberalizma, ki pomeni, pustite, naj vsakdo dela po svoje, dajte svoboden razmah vsemu.)
- *Protekcijonizem* (od sredine 19. st. do l. 1929) – je nastal kot odgovor na liberalizem. Načeloma sicer sprejema liberalizem, vendar, ko je treba zaščititi domače gospodarstvo, od njega odstopa. Glavni instrument zaščitne politike so uvozne carine. Vendar zaščita traja le do tedaj, dokler še obstajajo razlike v razvitosti med državami.
- *Intervencionizem* (od l. 1929 naprej) – je obdobje splošnega poseganja države v gospodarstvo. Njegov poudarek je na državi kot najbolj splošni in konkretni ustanovi, ki ima ustrezno moč in organizacijsko sposobnost, da usklajuje dejavnike družbene reprodukcije v najširšem pomenu. Glavni cilj intervencionizma je doseganje učinkovitega družbenogospodarskega razvoja. Intervencija je potrebna, da se gospodarstvo čimbolj približa točki polne zaposlenosti.



Poskušajte pojasniti, kako se kažejo našete doktrine mednarodnih ekonomskih odnosov v današnji mednarodni menjavi!

### 2.3 TEORIJE IN UČINKI MEDNARODNE MENJAVE

Strukturne učinke mednarodne menjave pa pojasnjujejo različne teorije (Kumar, 2000, 59):

- Osnovna teorija: Vzrok menjave blaga je v različnih cenah posameznega izdelka. Taka menjava je možna v popolnem liberalizmu, ponudbo in povpraševanje pa določata izvoz in uvoz blaga.
- Klasična teorija na temelju primerjalnih prednosti v ponudbi: Obstaja več različic klasične teorije. *Smithova teorija absolutne primerjalne prednosti* govori o tem, da absolutno nižji proizvodni stroški neke države glede na ostale zagotavljajo absolutno prednost te države in učinkovit izvoz blaga. *Ricardova teorija relativne primerjalne prednosti* pa govori o tem, da relativno nižji proizvodni stroški glede na druge proizvajalce zagotavljajo prednost in s tem učinkovit izvoz. Ricardovo teorijo dopolnjujeta še dve: *teorija relativne prednosti v razmerah rastočih stroškov proizvodnje* (relativno nižji proizvodni stroški glede na druge proizvajalce v ekonomskem prostoru zagotavljajo prednost in s tem učinkovit izvoz) in *teorija relativne prednosti v razmerah rastočih stroškov proizvodnje ob delnem vplivu povpraševanja* (relativno nižji proizvodni stroški glede na druge proizvajalce zagotavljajo prednost in učinkovit izvoz).
- Neoklasična teorija oz. teorija o obilju produkcijskih faktorjev: Po njej obilje produkcijskih faktorjev zagotavlja nižje proizvodne stroške, razlika v stroških proizvodnje pa zagotavlja mednarodno menjavo. Nastala je na teorijah Heckscherja, Ohlina, Samuelsona in Leontieva.
- Alternativne teorije govorijo o različnih vzrokih menjave. *Teorija glede na obseg in sestavo proizvodnje* podaja različne vzroke za mednarodno menjavo (povečanje proizvodnje terja manj kot proporcionalno rast uporabe faktorja delo, povečana uporaba prostega produkcijskega faktorja omogoči izvoz, menjavo pa povzroča tudi relativno pomanjkanje proizvodov doma). *Teoriji o posebnostih proizvodov (teorija proizvodnih ciklov in teorija tehnološkega propada)* govorita o tem, da tehnološki razvoj in inovacije omogočajo selitev in uvajanje novih proizvodov ter s tem izvoz blaga. Tretja skupina

novejših teorij so *teorije o učinkih mednarodne menjave*. Kot vzroke mednarodne menjave opredeljujejo različno gospodarsko razvitost med državami (Arghiri), obseg domačega povpraševanja (Lindert), rast domačega uvoznega povpraševanja ob rasti dohodka (Barker). Tudi tržno diferencirani izdelki in sezonski značaj proizvodnje vplivajo na menjavo znotraj panoge.



Za vsako izmed teorije strukturnih učinkov mednarodne menjave pojasnite na konkretnem primeru, kako deluje?

Velikost mednarodne menjave se odraža v trgovinski bilanci, ki je sestavni del plačilne bilance vsake države. Presežek izvoza (uvoza) blaga in storitev nad uvozom (izvozom) blaga in storitev povzroča presežek (primanjkljaj) trgovinske bilance. Kratkoročno ravnovesje plačilne bilance pa zahteva, da so presežki (primanjkljaji) enega od računov plačilne bilance pokriti s primanjkljaji (presežki) na drugih računih.



**Povzetek:** Na podlagi opornih točk pripravite miselni vzorec povzetka poglavja o mednarodni menjavi!

Poglavje opredeljuje mednarodno menjavo z vidika oblike in mednarodne tržne strukture, ki jo določajo:

- mednarodni tržni deleži podjetij,
  - mednarodna tržna koncentracija podjetij
  - dinamika vstopa in izstopa podjetij.
- } metodologija mednarodne tržne strukture

Poglavje obravnava tudi:

- doktrine mednarodne menjave ter
- teorije in učinke mednarodne menjave (kompleksnejši in raznoteri, kot so v primerjavi domače menjave).

### 3 MEDNARODNO POSLOVANJE

V tem poglavju bomo preučevali:

- motive za mednarodno poslovanje, ki usmerjajo podjetja, da se odločijo za internacionalizacijo poslovanja.
- konkurenčno sposobnost podjetij, da se soočijo z drugimi podjetji, ki obsega:
  - a) analizo njihovih prednosti in pomanjkljivosti ter
  - b) priložnosti in tveganj, ki jih prinašajo tuji trgi.

#### 3.1 MOTIVI ZA MEDNARODNO POSLOVANJE

Podjetja uveljavljajo načelo »going international« (poslovati mednarodno) iz različnih razlogov. Nekateri razlogi so pasivni in nekateri proaktivni ali celo agresivni:

1. Pasivni razlogi so tisti motivi, na temelju katerih se odziva podjetje na dogajanja na domačem in tujih trgih, tako da se podjetje pasivno prilagaja s spreminjanjem svojih poslovnih aktivnosti (Hollensen, 2001, 28). Pasivni razlogi so na primer, globalna konkurenca, trgovinske ovire, pravne in institucionalne omejitve s strani domače države, in rešitve v zvezi z logističnimi težavami. Države, ki želijo privabiti čimveč tujega kapitala in tehnološkega know-howa, pogosto nudijo tujim investitorjem različne vzpodbude za investiranje tujih podjetij, kar predstavlja dodaten pasivni razlog za rast mednarodnega poslovanja.
2. Zaradi nevarnosti zmanjševanja lastne konkurenčnosti se mnoga večja podjetja odločajo za strategijo aktivne globalizacije. Aktivni razlogi so motivi, ki vzpodbujajo strateške spremembe v podjetju na temelju izkoriščanja tehnološkega znanja ali tržnih priložnosti (Hollensen 2001, 28). Aktivni ali celo agresivni razlogi predstavljajo ekonomije obsega, ki jih podjetja dosežejo s porazdelitvijo fiksnih stroškov na čimvečje število proizvedenih in prodanih enot, kar rezultira v manjših proizvodnih in prodajnih stroških na enoto. Priložnosti povezane z rastjo so pomemben agresiven razlog, ko postanejo možnosti širitve na domačem trgu omejene in se zato podjetja usmerijo v osvajanje novih tujih trgov. Podjetja lahko izdelkom in storitvam, ki so v fazi zrelosti in omejene glede rasti prodaj na domačem trgu, podaljšujejo življenjski cikel s prodajo na drugih tujih trgih, kjer šele pričenjajo s fazo rasti.

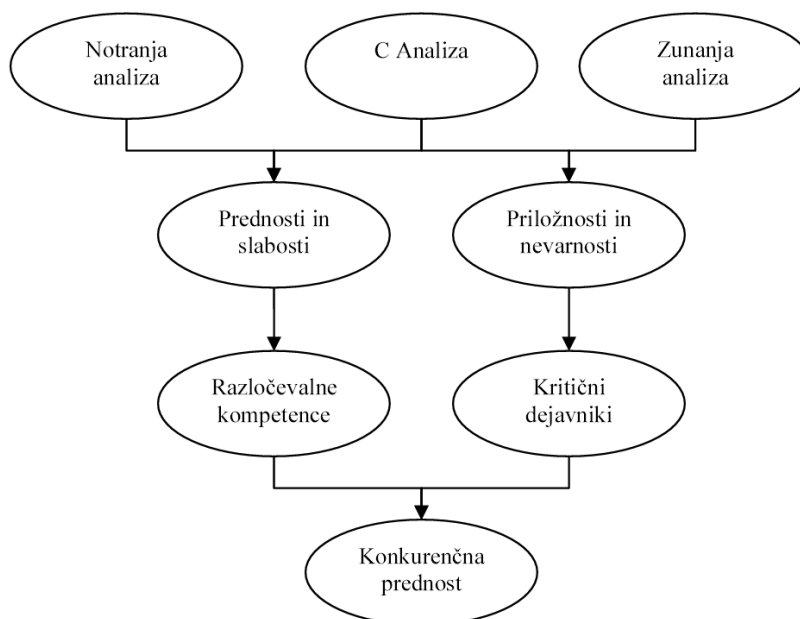


Ocenite, kakšen nagib predstavlja dostop do virov in zmanjševanje stroškov v primeru ustanavljanja naložb na tujem in kakšen delokalizacija proizvodnje na tuje trge!

#### 3.2 KONKURENČNOST V MEDNARODNEM POSLOVANJU

Na katere trge vstopiti je v bistvu odvisno od treh dejavnikov: tržne privlačnosti, konkurenčnih prednosti in tveganja na posameznih trgih. Ko podjetje na podlagi teh kriterijev izbere potencialne države, mora še oceniti, ali sploh katera med njimi izpolnjuje potrebni pogoj: ali bo podjetje na tem trgu doseglo zeleno stopnjo donosnosti. Lahko se namreč izkaže, da nobena izmed izbranih držav ne upravičuje stroškov, povezanih z vstopom. Zato je treba za vsako državo oceniti verjetno stopnjo donosnosti naložb od vlaganj (Kotler, 1996, 414). Prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in tveganja na podlagi primerjave s konkurenco na mednarodnih trgih se prikažejo v okviru SWOT analize (slika 1).

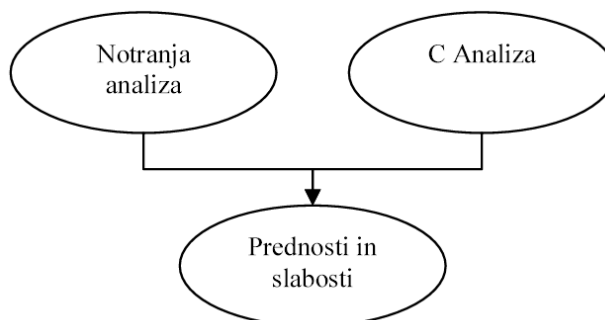




Slika 1: **SWOT analiza poslovanja podjetja**  
Vir: Chee, Harris, Global Marketing Strategy, 1998, 234

### 3.2.1 Analiza podjetja

V okviru analize podjetja gre za razvoj podjetja in segmenta izdelkov, na katerega se nanašajo ciljne skupine in prodajne poti. Prednosti in slabosti podjetja na podlagi primerjave s konkurenco se prikažejo v analizi razvoja konkurenčnih prednosti v okviru SWOT analize (slika 2).



Slika 2: **Analiza razvoja konkurenčne prednosti**  
Vir: Chee, Harris, Global Marketing Strategy, 1998, 234



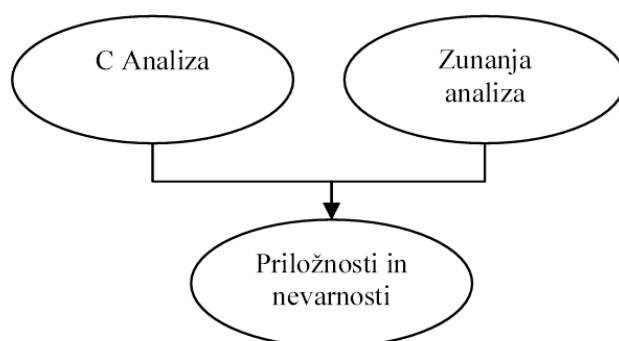
Analizirajte prednosti in slabosti (notranja analiza) vašega podjetja ali s.p.-ja v primerjavi z neposredno konkurenco! Pri tem si pomagajte s primeri v nadaljevanju.

### 3.2.2 Analiza zunanjega okolja

Ob nastopih na tuj trg ali razširitvi dejavnosti na trgih, kjer podjetje že deluje, je analiza okolja, v katero vstopa, še toliko bolj pomembna, saj gre za nepoznavanje ali delno poznavanje novega okolja. Spoznavanje dejstev o novem trgu nam služi kot podlaga na odločanje, na kateri trg vstopiti ali kje razširiti delovanje. V analizi okolja poznamo različne pristope ali načine analize: PEST analiza (analiza političnega, ekonomskega, sociološkega, tehnološkega okolja), SLEPT analiza (analiza sociološkega, pravnega, ekonomskega, političnega, tehnološkega okolja), analiza konkurence (C analiza), analiza dobaviteljev ipd. (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, 28). Različni avtorji različno sistematizirajo dejavnike okolja, v novejši literaturi pa opažamo vedno nove vrste okolij, npr. ekološko okolje in trženjsko okolje (Malhotra, 1999, 718).

V splošnem delimo poslovno okolje podjetja na zunanje in notranje okolje. Zunanje okolje predstavlja spremenljivke zunaj podjetja, na katere podjetje na kratek rok nima večjega vpliva, notranje okolje pa predstavlja spremenljivke znotraj podjetja. Pri vstopu na tuji trg sta relevantni analizi zunanjega okolja, ki ga delimo na širše zunanje okolje in okolje delovanja podjetja (Jaklič, 2002, 1). Analizo širšega zunanjega okolja naredimo na primer s pomočjo PEST analize, ki obravnava politično-pravno, ekonomsko, sociokulturno in tehnološko okolje. V okviru analize okolja delovanja podjetja se oceni privlačnost panoge za vstop, pri čemer si pomagamo s Porterjevim modelom »diamanta«. Na podlagi zunanje analize in analizirane konkurence se ugotovi, s kakšnimi priložnostmi in nevarnostmi se podjetje na tem trgu sooča ter kateri so ključni elementi, ki jih lahko izpopolni za razvoj vzdržljive konkurenčne prednosti. Na podlagi analize zunanjega okolja se namreč lahko podjetje ne samo prilagodi pogojem, temveč tudi razvije strateško pozicijo, pri čemer prilagodi konkurenčno prednost veljavnim pogojem na trgu, izkoristi priložnosti sebi v prid in razvije okolju prilagojeno vzdržljivo konkurenčno prednost (Hollensen, 2006, 70).

Širše zunanje okolje vključuje bolj splošne ekonomske, politično-pravne, tehnološke, kulturne in naravne dejavnike, ki na podjetje vplivajo posredno in običajno bolj dolgoročno. V ekonomskem okolju obravnavamo elemente, kot so bruto domači proizvod (BDP), cene, prihranki, dolgovi, dosegljivost posojil itd. (Jaklič, 2002, 1–2) Vse našete dejavnike pa obravnava PEST analiza. Priložnosti in tveganja podjetja na tujih trgih v primerjavi s konkurenco se prikažejo v analizi zunanjega okolja v okviru SWOT analize (slika 3).



Slika 3: **Analiza zunanjega okolja podjetja**  
Vir: Chee, Harris, Global Marketing Strategy, 1998, 234



Analizirajte priložnosti in nevarnosti (zunanja analiza) na konkretnem tujem trgu za izdelek ali storitev vašega podjetja ali s.p.-ja!

### 3.2.3 Analiza konkurence (C analiza)

V okviru tekmovanja za nastop na mednarodnih trgih mora podjetje ugotoviti in izbrati najboljši možen pristop, ki odraža njegovo prednost pred konkurenco. Nato mora podjetje s poslovanjem in nastopanjem na trgu neprenehoma braniti svojo prednost pred ostalimi konkurenti. Smer, v katero se bo podjetje razvijalo, je določena na podlagi strateških ciljev, možnost, da v tem uspe in dosega dobičke, pa je podprta s prednostjo podjetja pred ostalimi konkurenti. Podjetje mora poiskati svojo izrazito prednost, nato pa ugotoviti, kako lahko svojo prednost na globalnem trgu izkoristi (Chee, Harris, 1998, 74). Razločevalne kompetence podjetja v primerjavi s konkurenti in konkurenčna prednost podjetja se dokončno izpeljejo v končni SWOT analizi.


#### 3.2.3.1 Porterjev model konkurence v panogi

Vsako podjetje mora poleg razvoja v širšem okolju upoštevati tudi dejavnike v ožjem okolju. Za vsak nov dogodek oziroma trend naj bi poslovodstvo posebej ugotovilo, katere priložnosti in nevarnosti oziroma prednosti in slabosti prinaša. Ožje okolje podjetja je namreč potrebno povezati s panogo, v kateri podjetje deluje.

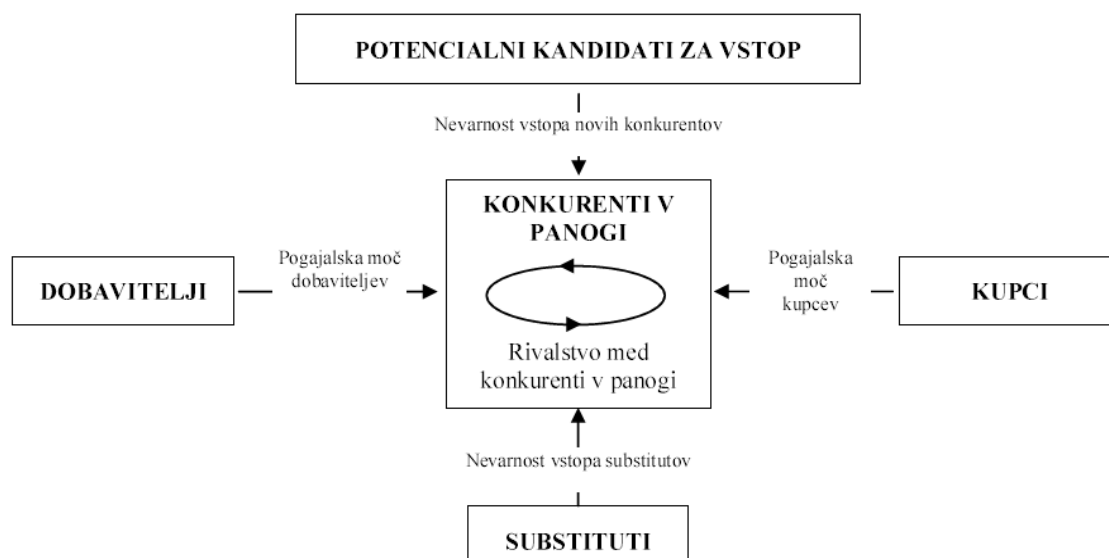
Pri analizi panoge je zelo pomembna stopnja privlačnosti panoge, ki nam pove dosegljivo donosnost podjetij v panogi. Eden izmed najpogosteje uporabljenih prijemov za ocenjevanje privlačnosti panoge je model Porterja (Pučko, 2003, 126). Z analizo Porterjevih sil podjetje namreč ugotovi, kakšen je njegov položaj v panogi in kakšna donosnost je zanj dosegljiva, hkrati pa spozna poslovne priložnosti in nevarnosti za prihodnjo uspešnost podjetja.

Analiza privlačnosti panoge opisuje pet konkurenčnih sil, ki določajo privlačnost panoge in njene vzroke, in sicer (Jaklič, 2002, 125):

1. vstop novih konkurentov;
2. grožnja pojava substitutov;
3. pogajalska moč kupcev;
4. pogajalska moč dobaviteljev in
5. rivalstvo med obstoječimi konkurenti.

 Strategija tekmovanja je iskanje dobre konkurenčne pozicije v industriji ali na področju, kjer se konkurenca pojavlja (Porter, 1998, 3).

S pomočjo ocenjevanja skupnega delovanja omenjenih petih skupin določljivk podjetje ugotovi, kakšen je njegov položaj v dejavnosti in kakšna donosnost je zanj dosegljiva, hkrati pa spozna poslovne priložnosti in nevarnosti za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 2003, 122). Te sile vplivajo na stroške, cene in investiranje, posledično pa tudi na uspešnost, ki jo panoga dosega. Če je vseh pet sil močnih, pričakujemo, da bo dobičkonosnost panoge nizka, ne glede na to, kakšne izdelke ponuja. Nasprotno pa šibke sile omogočajo višje cene in nadpovprečno dobičkonosnost dejavnosti (Bowman, 1994, 42).



Slika 4: Model skupin določljivk privlačnosti panoge

Vir: Porter, 1985, 5

Po Porterjevem mnenju konkurenčna prednost raste predvsem iz vrednosti, ki jo podjetje ustvarja za svoje kupce in ki presega proizvodne stroške. Vrednost je to, kar so kupci pripravljeni plačati (Porter, 1998, 4).



Analizirajte konkurenco v panogi s pomočjo Porterjevega modela za vaše podjetje ali s.p.! Pri tem si pomagajte z opredelitvami posameznih dejavnikov v nadaljevanju.

### 3.2.3.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Vstop novih konkurentov v panogo lahko poveča proizvodne kapacitete panoge, željo po pridobitvi tržnega deleža in pozicijo ter nove načine zadovoljevanja potreb porabnikov (Keegan, Schlegelmilch, 2001, 333).

Nova podjetja z vstopom v panogo prizadenejo obstoječo konkurenco na dva načina. Novi konkurenti prevzamejo del poslov obstoječih konkurentov, na drugi strani pa se zmanjša koncentracija na trgu, to poveča tekmovalnost v panogi, kar se odraža v znižanju marž in v končni fazi tudi v zmanjšanem dobičku obstoječih podjetij v panogi (Artač, 2003, 315).

### 3.2.3.3 Pogajalska moč kupcev

Pogajalsko moč imajo zlasti večji kupci, za katere je značilno predvsem, da so zahtevni, z individualnimi željami. Ti lahko pri velikih naročilih pritiskajo na zniževanje cene ali na odobritev dodatnih popustov ali pa zagrozijo z odhodom h konkurenci (Sfiligoj, 1999, 98).

Pogajalska moč malih kupcev se ravno tako odraža v izbiri tistega ponudnika izdelkov, ki bo cenejši in bo ponudil boljše storitev, ter se z morebitnim vstopom novih konkurentov nenehno povečuje.

### 3.2.3.4 Pogajalska moč dobaviteljev

V primeru, kadar imajo dobavitelji veliko pogajalsko moč, lahko ti dvignejo cene v takšni meri, da te vplivajo na dobiček podjetij, ki dobavljajo blago pri njih (Keegan, Schegelmilch, 2001, 335).

Dobavitelji so močni, kadar lahko brez večjih posledic zase spreminjajo cene ali kakovost svojih izdelkov. Oboje ima velik vpliv na dobičkonosnost podjetij v panogi. Ta vpliv je še posebej izrazit, če podjetja spremenjenih pogojev ne morejo prenesti na kupce. Močni dobavitelji v panogi odtegujejo dobičke in zmanjšujejo dobičkonosnost panoge (Jaklič, 2002, 329).

### 3.2.3.5 Nevarnost substitutov


Segment je neprivačen, če obstajajo dejanski ali mogoči nadomestki za izdelek. Nadomestki postavljajo meje za cene in dobiček. Podjetje mora natančno spremljati premike cen. Ko v panogah, ki izdelujejo nadomestke, napreduje tehnologija ali prihajajo novi tekmeci, se bodo cene in dobički v segmentu ponavadi znižali (Kotler, 2004, 242).

Obstoj substitutov zmanjša privlačnost in profitabilnost panoge, ker substituti pritiskajo na ceno izdelkov, ki jih ponuja panoga (Hollensen, 2004, 84). Pri tem substitute definiramo kot proizvode oz. storitve, sicer različne od tistih, ki jih proizvaja obravnavana panoga, vendar zadovoljujejo enako potrebo (Jaklič, 2002, 329).

### 3.2.3.6 Obstoječi konkurenti v dejavnosti

Segment ni privlačen, če v njem že nastopajo številni, močni ali napadalni tekmeci. Še bolj neprivačen je, če je po obsegu nespremenjen ali če upada, če zmogljivosti naraščajo z velikimi prirasti stroškov, če so stalni stroški visoki, če so izstopne ovire močne ali če imajo tekmeci močan interes, da ostanejo v segmentu. Takšni pogoji vodijo do pogostih cenovnih vojn, oglaševalskih spopadov, uvajanja novih izdelkov ter povečujejo stroške tekmovanja (Kotler, 2004, 242).

V panogi z velikim številom majhnih konkurentov ali z nekaj enakovrednimi konkurenti je tekmovalnost močnejša kot v panogi z jasnimi vodji, ki ima veliko prednost na področju stroškov (Jobber, 1995, 519).

 Primer podjetja Tehnos: podjetje že ima izdelano podrobno konkurenčno analizo svojih mednarodnih konkurentov, zato bom v tem delu samo na kratko predstavil največje izmed njih. Največji Tehnosovi konkurenti na ruskem trgu so njihovi konkurenti tudi na drugih trgih vključno na slovenskem, saj so to velike korporacije, ki poslujejo globalno. Nekaj je tudi domačih ruskih proizvajalcev kmetijske mehanizacije, katerih izdelki pa ne dosegajo takšne tehnološke izpopoljenosti kot Tehnosovi izdelki ali pa izdelki mednarodnih korporacij v tej dejavnosti.

Največji tuji Tehnosovi konkurenti na ruskem trgu so:

1. Lemken – je ened od največjih proizvajalcev kmetijske mehanizacije v Evropi. Podjetje ima okoli 600 zaposlenih in je locirano naobmočju Lower Rhine približno 50 kilometrov severo-zahodno od Düsseldorfa. Gre za družinsko podjetje, ki ga sedaj vodi

že šesta generacija družine Lemken. Letni promet podjetja je bil v letu 2003 okoli 28,8 mio evrov;

2. Grimme – podjetje je bilo ustanovljeno leta 1861 in je danes specializirano za proizvodnjo strojev za pridelavo krompirja. Je eno največjih podjetij v okolici Dammea in zaposluje več kot 600 ljudi. Velike investicije v raziskave in razvoj ter visoko kvalificiran kader so podjetju omogočili vodilen položaj na svetu, na področju proizvodnje strojev za pridelavo krompirja. Podjetje je s svojimi zastopniki prisotno v več kot 60 državah sveta;
3. Claas – podjetje je leta 1913 ustanovil August Claas, skupaj z bratoma Franzem in Theom. Sedež podjetja je v Harsewinklu, v Westfaliji. Proizvodnja poteka v petih podjetjih v Nemčiji in petih podjetjih drugod po svetu. Je vodilno podjetje na svetu v proizvodnji kmetijske mehanizacije. V letu 2004 je celotna skupina Claas ustvarila 1,93 mrd evrov prihodkov, od tega kar 76 % v tujini. Zaposluje več kot 8.100 ljudi;
4. Amazone – Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1883 in še vedno posluje kot družinsko podjetje. Proizvodnja poteka v štirih proizvodnih enotah. Sedež podjetja in največja tovarna je v kraju Hasbergen–Gaste v bližini Osnabrücka, proizvodne enote pa so še v krajih Hude v bližini Oldenburga, Forbach v Franciji ter v Leipzigu. Podjetje je prisotno v več kot 60 državah po svetu, lastne podružnice ima v Veliki Britaniji, Franciji, Ukrajini, Poljski in bivši Jugoslaviji. V letu 2004 je podjetje ustvarilo več kot 200 mio evrov prihodka;
5. Krone – podjetje je leta 1906 ustanovil Bernard Krone in je še danes družinsko podjetje. Sedež je v kraju Spelle v Nemčiji, podjetja se razteza na več kot 300.000 m<sup>2</sup> površin. Je eno od vodilnih podjetij na področju proizvodnje kmetijske mehanizacije. V Rusiji ima 14 zastopnikov, ki so razpršeni po celotni državi;
6. Asa–Lift – podjetje je bilo ustanovljeno leta 1936 sprva za pokrivanje lokalnih potreb po kmetijski mehanizaciji. Nato je podjetje v 50-ih letih prejšnjega stoletja pričelo s širšo proizvodnjo, v 60-ih letih pa so razvili prvi hidravlični kombajn. Množično proizvodnjo kmetijske mehanizacije je podjetje začelo zaradi povpraševanja tujine po njihovih strojih. Sedež podjetja in vsa proizvodnja je v kraju Sorř, podjetje pa posluje na trgih širom sveta. V Rusiji sta njhova zastopnika Agrotechzentr in Urozhai.

Drugi tuji proizvajalci kmetijske mehanizacije, ki so prav tako prisotni na ruskem trgu, so: Voltra, Schmotzer, Beinlich in Checchi&Magli.

V Rusiji je tudi nekaj domačih proizvajalcev kmetijske mehanizacije, katerih izdelki pa so v veliki večini slabše kakovosti, slabše so tudi tehnološke karakteristike strojev. Izjema so tisti domači proizvajalci, ki proizvajajo po licenci tujih proizvajalcev kmetijske mehanizacije. Eden takšnih je Kolnag, delniška družba, ki proizvaja kmetijsko mehanizacijo po licenci znanih zahodnih korporacij v tej dejavnosti. Nudijo garancijo in veliko poprodajnih storitev skozi celotno dobo delovanja stroja. Vse njihove stroje oz. kmetijske priključke poganjajo traktorji tipa MTZ 80/82. V letih, ko podjetje posluje na trgu, si je pridobilo velik ugled in prepoznavnost med kmetovalci.

Drugi domači proizvajalci kmetijske mehanizacije pa so: Krasnij Aksaj, Evrotehnika, Interagromash, Askold ter Agromash Holding. Njihovi izdelki imajo slabše tehnološke karakteristike zaradi same tehnološke zastarelosti proizvodnje, zato je interes večine izmed njih povezovanje z znanimi zahodnimi korporacijami v tej dejavnosti.



Primer podjetja ROTO:

Tabela 2: Prednosti in slabosti konkurentov podjetja ROTO na hrvaškem trgu

Konkurenčne prednosti/ slabosti podjetij	ROTO	OKIROTO	VETRO- RESINA	POLY- TECH	PIPE LIFE
Stroški obratovanja in delovne sile	-	+	-	-	-
Raznolikost ponudbe	+	+	-	+	-
Kakovost izdelkov	+	+	-	+	+
Pokritje trga	+	+	-	-	+
Know-how, R&R strategija	+	+	+	-	+
Kapitalska moč, finančna strategija	+	-	-	+	+
Odnosi z dobavitelji	+	+	+	+	+
Cene izdelkov	+	+	+	-	+
Prodajne storitve in osebje	+	-	+	+	+
Kapacitete	+	-	+	+	+
Obseg proizvodnje	+	-	+	+	+
Komuniciranje z odjemalci	+	-	+	+	+

Legenda: + prednosti – slabosti  
Vir: Interni podatki ROTO, 2006

Tabela 3: Analiza ciljev konkurenčnih podjetij

Cilji konkurentov	ROTO	OKIROTO	VETRO- RESINA	POLY- TECH	PIPE LIFE
Kratkoročna donosnost		+			
Rast tržnega deleža	+	+	+	+	+
Denarni tok	+	+	+	+	+
Tehnološko vodstvo	+	+		+	+
Vodstvo na področju storitev	+	+		+	+

Legenda: + cilji posameznega podjetja  
Vir: Interni podatki ROTO, 2006

Tabela 4: Asortiment konkurenčnih podjetij

Izdelki	ROTO	OKIROTO	VETRO- RESINA	POLY- TECH	PIPE LIFE
Posode za kmetijstvo	+	+		+	
Rezervoarji za vodo	+	+	+	+	+
Rezervoarji za škropilnice	+	+	+		
Industrij ski izdelki	+		+	+	+
Cvetlična korita	+	+			
Izdelki za šport in rekreacijo	+				
Svetlobne krogle	+				
Izdelki za izgradnjo infrastrukture	+	+			+

Legenda: + zastopanost ponudbe posameznega podjetja  
Vir: Interni podatki ROTO, 2006

♣ Primer podjetja Lip: nadaljevanju prikazujemo še primer bistvenih podobnosti in razlike ter prednosti in slabosti v poslovanju petih največjih konkurentov in podjetja Lip iz Bleda.

Tabela 5: Bistvene podobnosti in razlike v poslovanju konkurentov pri prodaji opažnih plošč

Konkurent	Podobnosti	Razlike
Pfeifer	Isti trgi, širši program (nosilci)	Nizki stroški na enoto, povečuje obseg
Doka	Isti trgi, širši program (sistemi)	Paleta cenovnih razredov
Javor	Isti trgi	Konstrukcija 3x9 mm
GG Postojna	Isti trgi	Stara tehnologija
Koler	–	Nestabilna kakovost

Vir: Burja et al., Strateški poslovni načrt Lipbled za obdobje od leta 2005 do leta 2009, 2005, 45

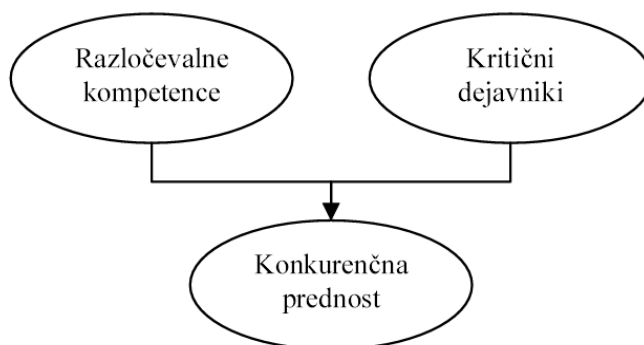
Tabela 6: Prednosti in slabosti poslovanja konkurentov opažnih plošč

KONKURENT	PREDNOSTI	SLABOSTI
Pfeifer	Veliko agentov na terenu	Visoka zaloga pozimi
Doka	Več cenovnih razredov	Nefleksibilna organiziranost
Javor	Nizka cena	Slaba kvaliteta
GG Postojna	Nizki stroški proizvodnje	Stara tehnologija
Koler	Nizka cena	Nestabilna kvaliteta

Vir: Burja et al., Strateški poslovni načrt Lipbled za obdobje od leta 2005 do leta 2009, 2005, 45

### 3.2.4 SWOT analiza in konkurenčna prednost


Swot analiza je bistvena v procesu odkrivanja optimalne prilagoditve prednosti in slabosti podjetja nenadzirljivim priložnostim in nevarnostim, izhajajočih iz okolja, v katerem podjetje deluje. Dobra SWOT analiza lahko pomaga podjetju hitreje razviti strategijo poudarjanja prednosti, minimiziranja slabosti ter izkoriščanja priložnosti in izogibanja nevarnostim okolja. Usklajevanje in prilagoditev trendov iz okolja razločevalni prednosti pomaga podjetju pri krepitvi prednosti in minimiziranju slabosti. Tako lahko podjetje doseže strateško prilagoditev (angl. »Strategic Fit«) (Hollensen, 2006, 70).



Slika 5: Konkurenčna prednost

Vir: Chee, Harris, Global Marketing Strategy, 1998, 234



 Konkurenčna prednost je edinstvena sposobnost, kompetenca podjetja, za katero obstaja povpraševanje na trgu in je ostali konkurenti v določenem trenutku ne dosegajo (Chee, Harris, 1998, str 235).

Viri konkurenčne prednosti lahko izhajajo iz prihrankov obsega, raznolikosti ponudbe, lokacije, znanja, informacijskega okolja; to so samo nekatere od mnogih (Bharadway et al., 1993, 85). Konkurenčna prednost je lahko dosežena na osnovi vodenja nizkih stroškov ali diferenciacije (Chee, Harris, 1998, str 80).



V nadaljevanju navajamo primer SWOT analize za podjetje ROTO in ruski trg.

Tabela 7: SWOT analiza podjetja ROTO na hrvaškem trgu

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Boljši dostop do trga, večja kontrola trga</li> <li>– Globina asortimana, inovativni izdelki               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Lasten R&amp;R oddelek</li> </ul> </li> <li>– Nenehno sledenje razvoju in znanju v tehnologiji (know-how)               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zunanja podoba</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pomanjkljiv asortiman izdelkov               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Premalo kapacitet</li> </ul> </li> <li>– Premajhna odgovornost projektnih vodij</li> </ul>
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Širitev na hrvaški trg s povezovanjem podjetij v dejavnosti</li> <li>– Prehod iz izzivalca v vodjo               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Velik tržni potencial</li> <li>– Ekološki standardi</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Visok pritisk na cene, tudi s strani konkurence               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pojav substitutov</li> </ul> </li> <li>– Finančna nedisciplina, nelikvidnost               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Nihanje cen surovin (polimerov)</li> </ul> </li> </ul>

Vir: Interni podatki ROTO, 2006

Tabela 8: SWOT analiza ruskega trga

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Obsežnost trga</li> <li>– Opazen trend rasti BDP</li> <li>– Vse večja politična in gospodarska stabilizacija               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Praktično svetovna konkurenca</li> </ul> </li> <li>– Sorodna kultura in skupne korenine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pomanjkanje zaupanja do ruskega trga               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Visoki fiksni stroški</li> </ul> </li> <li>– Kulturne in jezikovne ovire               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Neprepoznavnost blagovnih znamk</li> <li>– Neprepoznavnost države izvora</li> </ul> </li> </ul>
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hiter razvoj posameznih regij</li> <li>– Možnost skupnih nastopov in s tem vključevanja majhnih in srednjih podjetij               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Trg je skoraj brez omejitev</li> </ul> </li> <li>– Naklonjenost trga do slovanskih narodov</li> <li>– Dobri politični odnosi med Slovenijo in RF               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Možnost uveljavljanja znanja, licenc in tehnologije</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nepoznavanje ruskega trga               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Plačilno tveganje</li> </ul> </li> <li>– Ruska specifičnost poslovanja               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pozna prekoračitev praga donosnosti</li> </ul> </li> <li>– Nekonkurenčnost zastopanih izdelkov, storitev               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Spremenljiva zakonodaja</li> </ul> </li> </ul>

Vir: [www.m-ost.si](http://www.m-ost.si), 06.03.2006



Na temelju predstavljenih primerov naredite konkretno SWOT analizo in ocenite konkurenčno pozicijo vašega podjetja ali s.p.-ja na izbranem tujem trgu!



Povzetek: Na podlagi opornih točk pripravite miselni vzorec povzetka poglavja o mednarodnem poslovanju!

Motive podjetij, da mednarodno poslujejo, delimo na:

- pasivne motive in
- aktivne motive.

Konkurenčno pozicijo določimo na temelju:

- analize podjetja,
- analize zunanjega okolja in
- analize mednarodne konkurence.

SWOT analizo mednarodnega poslovanja podjetja sestavlja ocena:

- prednosti,
- pomanjkljivosti,
- priložnosti in
- tveganj.

## 4 STRATEGIJA VSTOPA NA TUJE TRGE

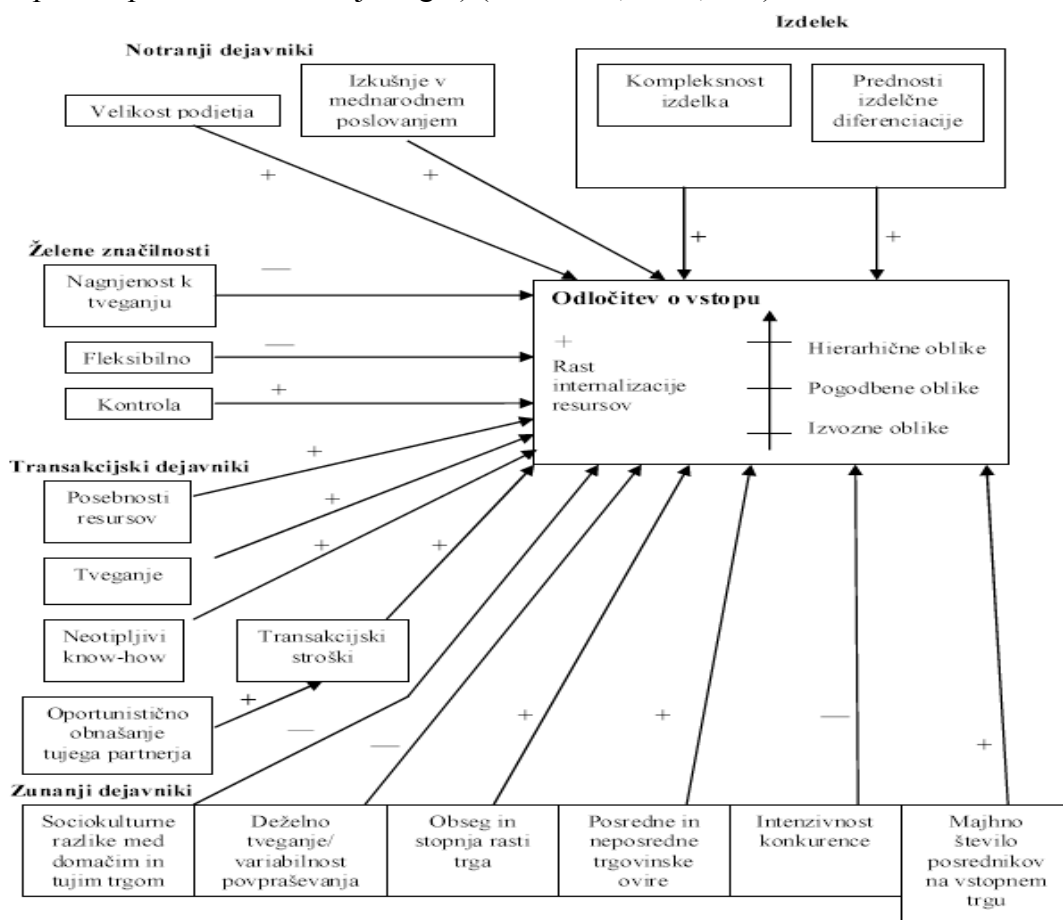
Podjetje ima na izbiro vrsto oblik in načinov vstopa, ki sestavljajo celovito strategijo vstopa na izbrani trg:

- nekatere oblike in načini vstopa so manj tvegani in prinašajo nižji potencialni dobiček in rast,
- druge oblike in načini vstopa, ki zahtevajo veliko investicij, so zelo tvegani, vendar pa prinašajo tudi visoke potencialne dobičke.
- ni idealne vstopne strategije, saj lahko na isti tuji trg zelo podobni podjetji vstopita z zelo različnimi načini in oblikami poslovanja.


### 4.1 DEJAVNIKI IZBIRE VSTOPNE STRATEGIJE

Podjetje mora pri izboru načina in oblike poslovanja upoštevati različne dejavnike. Najpomembnejše skupine dejavnikov so: notranji dejavniki, zunanji dejavniki, značilnosti in posebnosti oblike vstopa ter posebnosti transakcijskih dejavnikov (Hollensen, 2004, 280–284).

Našteti dejavniki vplivajo na odločitev o vstopni obliki na mednarodne trge, pri čemer znak plus v sliki 6 pomeni naraščanje investicij oziroma vključevanja lastnih resursov podjetja na tuje trge, medtem ko znak minus ravno obratno (manjše angažiranje lastnih virov podjetja in večja uporaba posrednikov na tujih trgih) (Hollensen, 2004, 280).



Slika 6: Dejavniki, ki vplivajo na izbor oblike vstopa na tuje trge  
Vir: Hollensen, Global Marketing: A decision-oriented approach, 2004, 281

 V nadaljevanju bomo analizirali dejavnike izbora vstopa na tuje trge na primeru konkretnega podjetja Cimos d.d. (Zadel, 2007, 36).

#### 4.1.1 Notranji dejavniki

Med notranje dejavnike uvrščamo:

- Velikost podjetja: Cimos d.d. je po Zakonu o gospodarskih družbah velika družba. Tako veliko podjetje ima vsaj nekaj razpoložljivih virov financiranja, s katerimi lahko izvede tudi zahtevnejše oblike vstopa na tuji trg.
- Izkušnje mednarodnega poslovanja: Podjetje ima veliko takih izkušenj. Cimos d.d. ima odvisne družbe v sedmih tujih državah – Hrvaška, Srbija, Bosna, Francija, Nemčija, Kanada in Egipt. Prav tako je skoraj celotna prodaja namenjena tujini. Izkušnje pa so povezane predvsem s poslovanjem z evropskimi državami, ki se zelo razlikujejo od azijskih.
- Izdelek in njegova prilagoditev trgu: Značilnost medorganizacijskih trgov je aktivna vloga dobaviteljev in odjemalcev ter interakcija med njimi (Kotler, 2004, 216). Kupci niso pasivni prejemniki izdelkov, temveč jih sooblikujejo in sodelujejo v nakupoprodajnem procesu. Avtomobilski deli se izdelujejo in razvijajo za določen tip avtomobila, zato so izdelki za vstop na azijski trg odvisni od odjemalcev, s katerimi se bodo dogovorili za dobavljanje in nato skupaj izdelek razvili.

#### 4.1.2 Zunanji dejavniki

- Sociokulturne razlike med domačim in tujim trgom: so zelo velike, kar izraža potrebo po zahtevnejših vstopnih oblikah.
- Deželno tveganje: Bolje je, da ob visokem deželnem tveganju podjetje izbere manj zahtevne oblike vstopa. Po zadnjih ocenah deželnih tveganj, ki jih je objavila Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD) v letu 2007, je Kitajska uvrščena v kategorijo 2, Indija pa v kategorijo 3, pri čemer so možne kategorije od 0 do 7 (0 je kategorija z najnižjim deželnim tveganjem, 7 pa z najvišjim) (Country Risk Classification, 2007).
- Velikost in rast trga; variabilnost obsega povpraševanja: Indija in Kitajska sta največji svetovni populaciji z zelo majhnim številom avtomobilov na tisoč prebivalcev. Kupna moč prebivalstva in povpraševanje po avtomobilih ter avtomobilskih delih v Indiji in na Kitajskem kaže dolgoročen trend hitre rasti. Po the napovedih ni problematično angažiranje večje količine virov. Primeren je izbor zahtevnejših vstopnih oblik.
- Neposredne in posredne trgovinske omejitve: Na trgu z visokimi regulativami, standardi in carinskimi omejitvami ali celo nacionalističnimi nagnjenji je smiselno uporabljati pogodbene oblike vstopa. V Indiji in na Kitajskem se stanje na tem področju izboljšuje. Veliko ugodnosti ponujajo predvsem za različne oblike neto tujih investicij.
- Intenzivnost konkurence: V obeh državah je veliko število proizvajalcev avtomobilskih delov, toda kvaliteta izdelkov je v povprečju nizka. Zato je lahko Cimosovo znanje velika konkurenčna prednost. Poleg tega velikost in visoka rast trga omogočata postopno pridobivanje tržnega deleža. Ti podatki zmanjšujejo tveganje zahtevnejših vstopnih oblik.

### 4.1.3 Značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa

- Nagnjenost k tveganju: Cimos d.d. ima odvisne družbe v sedmih državah, največ pa na področju držav bivše Jugoslavije, kamor je bila zaradi poznavanja razmer širitev lažja. Poleg tega je drugi dejavnik, ki je podlaga moji oceni nagnjenosti k tveganju, lastniška struktura Skupine Cimos (opisana pod naslednjo alinejo). Na podlagi teh dejstev sklepam, da je nagnjenost k tveganju srednja do visoka, zato bi bile najprimernejše investicijske in zahtevnejše pogodbene vstopne oblike (skupna vlaganja).
- Kontrola (nadzor): Glede na sedanjo lastniško strukturo Skupine Cimos sklepamo, da želi Cimos d.d. imeti visoko kontrolo nad upravljanjem podjetja, kar omogočajo investicijske oblike vstopa. Trditev postavljamo na podlagi dejstva, da so skoraj vsa podjetja, ki sestavljajo Skupino Cimos v več kot 90 % oziroma 100 % lasti Cimos d.d.. Izjema je Litostroj, kjer ima Cimos 45 % lastniški delež (Letno poročilo Cimos d.d. in Skupine Cimos za leto 2005, 2006, 24).
- Fleksibilnost: Cimos d.d. želi imeti čim večjo fleksibilnost svojih virov, glede na optimalno izbiro primerne oblike vstopa, ki izhaja iz analize ostalih dejavnikov. S tega vidika bi bil primeren vstop v obliki skupnega vlaganja.

### 4.1.4 Transakcijski dejavniki

- »Know-how«: Tako imenovani mehki, nevidni dejavniki kapitala omogočajo podjetju prednost pred konkurenti in zagotavljajo večjo varnost zahtevnejših oblik vstopa. Pri Cimosu je izrednega pomena znanje njihovih razvojnikov, ki pomeni veliko konkurenčno prednost.

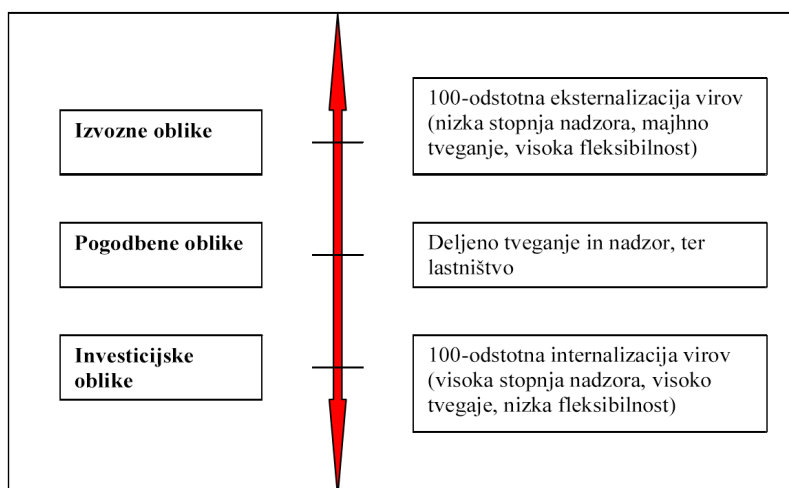


Analizirajte dejavnike, ki vplivajo na izbor oblike vstopa na tuji trg, za vaše podjetje ali s.p.!

## 4.2 NAČINI IN OBLIKE VSTOPA NA TUJE TRGE

Ko obravnavamo vstopne strategije, vedno navajamo oceno tveganja, kontrole (nadzora) in fleksibilnosti podjetja z vidika načina in izbrane oblike vstopa na trg. Načini in oblike vstopa sestavljajo celovito strategijo vstopa.

▶ Načine in oblike vstopa na tuje trge opredelimo s tremi glavnimi skupinami: izvoznimi, pogodbenimi in investicijskimi, ki se razlikujejo med seboj glede stopnje kontrole, tveganj in fleksibilnosti (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, 138; Hollensen, 2004, 174).



Slika 7: Različne oblike vstopa na tuje trge

Vir: Hollensen, Global Marketing: A decision-oriented approach, 2004, 174; Makovec Brenčič, Hrastelj, Mednarodno trženje, 2003, 138

Pri izvoznih oblikah gre za eksternalizacijo virov. Izdelki oziroma storitve so običajno izdelani na domačem trgu ali v tretjih državah, ki nato bodisi prek posredne, neposredne ali kooperativne oblike izvoza vstopijo na namembni trg. Izvoz je tudi sicer začetna oblika internacionalizacije podjetja, povezana je namreč z najnižjim tveganjem, visoko fleksibilnostjo spremembe oblike vstopa, zato pa se na drugi strani sooča z nizko stopnjo nadzora. Naslednja stopnja je pogodbeni obliki, kjer je tveganje in nadzor deljeno, prav tako je deljeno tudi lastništvo. V primeru investicijskih, naložbenih oziroma hierarhičnih oblik vstopa podjetje vse vire internalizira, to pomeni, da v celoti tudi prevzema nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tujem trgu. Podjetje ima torej visoko stopnjo nadzora, ob tem pa se sooča z visokim tveganjem. Zelo težko je tudi spremeniti njegovo obliko, potem ko je naložba že izvedena, gre za nizko fleksibilnost naložb (Makovec, Brenčič, Hrastelj, 2003, 138–182; Makovec Brenčič et al., 2006, 51–78).



Slika 8: Tveganje in kontrola glede na izbrano obliko vstopa

Vir: Makovec Brenčič, Hrastelj, Mednarodno trženje, 2003, 141 (povzeto po Doole, Lowe, International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation, 2001, 249)

### 4.2.1 Izvozne oblike

Izvozne oblike so najboljši način prvega vstopa na mednarodne trge, saj je stopnja tveganja nizka. Hkrati ta oblika vstopa omogoča visoko fleksibilnost, a nizko stopnjo nadzora.



Root definira to obliko vstopa na trg kot »izkušnjo učenja« (Root, 1994, 104).



Tradicionalni način vstopa na mednarodne trge preko izvoznih oblik Johnson in Turner opredelita na posredne in neposredne oblike vstopa na mednarodne trge (Johnson, Turner, 2003, 114). Tema dvema oblikama Makovec Brenčič in Hrastelj dodata še kooperativne oblike izvoza (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, 145).

#### 4.2.1.1 Posredne oblike izvoza

Posredni izvoz je najmanj tvegana oblika vstopa na tuje trge. Ločimo aktivni in pasivni posredni izvoz. Podjetje proizvaja na domačem trgu in nato prek prodajne mreže prodaja na tujih trgih. Pri posredni obliki izvoza proizvajalec prepusti celoten izvozni proces (odgovornost izvedbe, ureditev vse dokumentacije ter distribucijo) partnerju. Prednost posrednega izvoza je predvsem v tem, da ne zahteva večjih naložb v tujini, zaradi česar je tveganje manjše (Hollensen, 2001, 246). Podjetje se tako izogne stroškom, povezanim z vzpostavitvijo mednarodnega poslovanja. Podjetju ni potrebno, da ima izkušnje v mednarodnem poslovanju, tveganje je nizko, podjetje le izbere izkušenega izvoznika. Za posredni izvoz je značilno, da proizvajalec ni v neposrednem stiku s končnim uporabnikom izdelkov ali storitev, zato slabše pozna njegove želje in zahteve (Hrastelj, 1990, 60). Slabosti te oblike so, da podjetje nima nadzora nad tujim trgom in trženjskim spletom, podjetje tudi ne pridobiva novih znanj in izkušenj o tujih trgih. Pomanjkljivost te oblike je odsotnost poprodajnih storitev, ki negativno vplivajo na nadaljnjo prodajo in ime podjetja (Johnson, Turner, 2003, 115). Primeri takšnih oblik poslovanja so izvozni trgovec, komisionar ali izvozna trgovinska družba (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, 145).

Najpogostejše posredne oblike izvoza so (Makovec Brenčič et al., 2006, 56–57):

- *oprtni izvoz* (angl. piggyback operations): je izvozna oblika, pri kateri uveljavljeni mednarodni proizvajalec (nosilec) pomaga drugemu proizvajalcu (jezdecu), ki želi izvažati na trg, na katerem ima nosilec ugled, pozna trg in tržne razmere ter mu tako z minimalnimi stroški olajša vstop na trg (Doole, Lowe, 2001, 252);
- *komisionar* (angl. commission agent): nakupni/prodajni; sklepa posle v svojem imenu, a na tuj račun;
- *posli a conto meta*: vmesna oblika med posli na svoj račun in komisionarskimi posli; posle posredujejo dva komisionarja, nakupni za uvoznika in prodajni za izvoznika;
- *izvozni trgovec/izvozni posrednik* (angl. export merchant/export buying agent): kupuje in prodaja blago v svojem imenu in na svoj račun;
- *izvozne trgovske družbe*: običajno tradicionalne trgovske družbe s tradicijo trgovanja na posameznih področjih (blagovnih) in območjih (geografskih);
- *izvozna združenja in konzorciji*: običajno specializirana združenja iz posameznih dejavnosti, ki lahko specializirano posredujejo na izbranem področju delovanja.



Ocenite možnosti posameznih posrednih oblik izvoza na izbrani tuji trg za vaše podjetje ali s.p. in vaše ugotovitve predstavite na vajah!

#### 4.2.1.2 Neposredne oblike izvoza

Predstavljajo neposredni stik proizvajalca/ponudnika izdelka ali storitve s prvim posrednikom, pa tudi s končnim odjemalcem ali uporabnikom na ciljnem trgu. Podjetje, ki prevzema vlogo posredovanja na ciljnem trgu, je običajno vključeno v pripravo dokumentacije, fizično distribucijo in cenovno politiko, izdelek/storitev pa prodaja zastopnikom in distributerjem na ciljnem trgu (Makovec Brenčič et al., 2006, 56). Ko so izvozni potenciali domačega trga dovolj razviti, gre razmišljati o prehodu na višjo stopnjo neposrednega izvoza, kjer podjetje organizira lastne prodajne centre v tujini (Kotler, 1996, 416).

Značilnost neposredne oblike izvoza je bolj proaktiven pristop in prisotnost podjetja na tujem trgu (Johnson, Turner, 2003, 116). Prednosti take oblike vstopa na trg za podjetje so krajše prodajne poti in neposreden stik z uporabniki, slabost pa omejen nadzor nad ceno (zaradi carinskih omejitev), potrebna je naložba v organizacijo prodaje, pojavljajo se tudi kulturološke razlike in komunikacijski problemi (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, 145).

Podjetje kot neposredni izvoznik se pojavlja v naslednjih oblikah (Kotler, Lane, 2006, 675):

1. domači izvozni oddelek ali divizija (samostojni oddelek),
2. prodajne enote ali mednarodne podružnice v tujini (prodajna enota v tujini, ki vodi distribucijo, prodajo, skladiščenje, oglaševanje itd.),
3. potujoči izvozni zastopniki (domači prodajni zastopniki v tujini – potniki),
4. v tujini najeti distributerji ali zastopniki (izključne/omejene pravice za predstavljanje podjetja).




Ocenite možnosti posameznih neposrednih oblik izvoza na izbrani tuji trg za vaše podjetje ali s.p. in vaše ugotovitve predstavite na vajah!

#### 4.2.1.3 Kooperativne oblike izvoza

Mala in srednja podjetja se združujejo iz različnih motivov. Eden izmed najpomembnejših motivov pa so boljše možnosti trženja dopolnjujočih se proizvodnih programov. Širši izdelčni koncept je za kupca privlačnejši. Sodelovanje med proizvajalci je lahko tesno ali šibko. Pri šibkem sodelovanju posamezna podjetja v skupini prodajajo svoje izdelke preko istega zastopnika. Pri tesnem sodelovanju pa velikokrat nastane novo izvozno združenje. Z njim nadomestijo več prodajalcev in dosežejo stabilnejše cene in manjše prodajne stroške. Taka združenja se po navadi ne obdržijo dolgo, predvsem zaradi nasprotujočih si pogledov podjetij na njihovo delo (Bradley, 1991, 337). Težave se lahko pojavijo zaradi neuskladenosti (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, 145).



Ocenite možnosti kooperativnih oblik izvoza na izbrani tuji trg za vaše podjetje ali s.p. in vaše ugotovitve predstavite na vajah!

 Primer oblike izvoza: med leti 2003 in 2006 je sodelovanje med podjetjem X in italijanskim partnerjem potekalo pozitivno in v stalnem porastu. V letu 2006 so pričele prihajati na podjetje X pripombe individualnih trgovcev, da bi morali spremeniti način izdelave vrtnih hišk ter uvesti določene spremembe, ki jih je konkurenca že uvedla, če še želijo tržiti artikole podjetja X. Tudi sami vodilni v tem podjetju so že nekaj časa predlagali



italijanskemu partnerju, da razširi asortiment izdelkov, ki jih je podjetje X že proizvajalo za druge izvozne trge, le-ta pa jih preko svojih zastopnikov še ni vključil v ponudbo pri individualnih trgovcih. Tu je pričelo prihajati do navzkrižja interesov, saj je italijanski partner podobne izdelke že tržil, vendar drugih dobaviteljev iz vzhodnih držav. Podjetje X vsekakor ni želelo ostati pri proizvodnji samo določenih izdelkov in omejevanju prodaje, saj je bilo italijansko tržišče zanje najpomembnejše in klici individualnih trgovcev neposredno na proizvajalca so napovedovali, da je podjetje X na pravi poti in da kupci tudi dejansko povprašujejo po njihovih izdelkih.

Izkušnje iz preteklih let so bile odločilne, ki so vodilnemu kadru narekovale, da se ne sme še enkrat ujeti v past samo enega ali malega števila distributerjev, ki krojijo politiko podjetja zgolj po lastnih in kratkoročnih interesih.

Večino neposrednih kupcev, katerim so preko italijanskega partnerja prodajali svoje izdelke, so v podjetju X že poznali in tako so v letu 2007 pripravili analizo stanja na trgu s predpostavko, da preskočijo distributerja – posrednika. Preko analize so ugotovili, da je individualnim trgovcem najpomembnejše, da tržijo njihove izdelke, ker jih je trg že dobro sprejel. Vsi ti kupci so bili oddaljeni od podjetja X od 30 – 500 km. Z ustrežno logistiko in cenovno politiko, je bilo tudi to oviro možno preskočiti. Istočasno so v podjetju X poiskali tudi ustrežno zamenjavo za zastopnike, ki so skrbeli za direktno komunikacijo med distributerjem in individualnim trgovcem.

Pogodba o sodelovanju med podjetjem X in italijanskim partnerjem ni vključevala ekskluzive za prodajo na italijanskem trgu in tako je do dejanske odločitve o spremembi načina distribucije manjkalo le še korak.

Iz podatkov o prihodkih iz prodaje je bilo v letu 2007 dalje zaznati velik porast, ko so v podjetju X spremenili način distribucije svojih izdelkov na italijanskem trgu.

Pri preskoku na drugačen način distribucije na italijanskem trgu je moralo podjetje X sprejeti še eno rizično poslovno odločitev. Doslej so sodelovali z enim partnerjem, ki je bil kljub drugačnim idejam o nastopanju na italijanskem trgu siguren plačnik. Vse dobave so bile zavarovane z akreditivi. Pri preskoku posrednika na 63 individualnih trgovcev, s katerimi je ob prehodu pričelo sodelovati podjetje X, pa ni pridobilo akreditiva ali bančne garancije niti od enega trgovca. To je bilo tveganje, ki ga je podjetje X zavestno sprejelo na račun lastnega razvoja in dosežene višje cene, ki so jo v podjetju dosegli ob preskoku posrednika.



Analizirajte primer na vajah in ugotovite, ali bi bilo mogoče oz. potrebno sprejeti drugačne poslovne odločitve v izvozu?

#### 4.2.2 Pogodbene oblike



Pogodbeni načini so dolgoročne nekapitalske povezave med dvema podjetjema, uporabljajo se predvsem v primerih prenosa tehnologije in know-howa, velikokrat pa predstavljajo tudi priložnost za izvoz.

Pogodbene oblike so danes najbolj razširjene oblike vstopov na tuje trge. Velja, da so tveganje, nadzor in tudi lastništvo deljeni, odnosi temeljijo na pogodbenem razmerju. Pogodbene oblike mednarodnega poslovanja se od izvoznih oblik razlikujejo v prenosu znanja

in veččin, ki ga omogočajo, hkrati pa pogodbene oblike ustvarjajo tudi izvozne priložnosti (Ruzzier, 2004, 50).

Oblike pogodbenih vstopov so: licenčno poslovanje, franšizing, pogodbeni proizvodnja, drugi pogodbeni dogovori (npr. pogodba o upravljanju), skupna vlaganja in strateške zveze (zaveze). Razlogi za pojav pogodbenih oblik so želja po zmanjšanju stroškov proizvodnje (iskanje držav s cenejšo delovno silo), biti bližje kupcem (odjemalcem), skrajšati prodajne poti in znižati stroške transporta (geografska lega), izogibanje omejitvam vstopa (carinske in necarinske omejitve). Bistvo te oblike je torej prenos proizvodnje in ne le izdelkov na tuje trge (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, 147).



Ocenite, kaj bi bili lahko razlogi za pogodbene oblike vstopa na tuje trge za vaše podjetje ali s.p. in vaše ugotovitve predstavite na vajah!

#### 4.2.2.1 Licenčno poslovanje

**▶** Dajalec licence da dovoljenje tujemu podjetju, da uporablja patent, registrirano blagovno znamko, proizvodno proces, poslovno skrivnost in podobno, podjetje pa mu za to plačuje pristojbino ali licenčnino (»Royalty«). Dajalec licence (»Licensor«) si z majhnim tveganjem pridobi vstop na tuji trg, jemalec licence (»Licensee«) pa si pridobi proizvodno znanje ter znan izdelek ali blagovno znamko.

Jemalec licence običajno plača večji znesek ob začetku sodelovanja, kasneje pa odstotek od prodanih proizvodov. Pogodbe se razlikujejo glede na podporo, ki jo dajalec licence nudi prejemniku licence. Zelo pomembna obveznost dajalca licence je, poleg predmeta licence, tudi izročitev tehnične dokumentacije, npr. za praktično uporabo izuma. To je zelo pomembno, kajti razvoj znanosti in tehnike je tako hiter, da jemalcu licence ne zadošča le pravica do npr. izkoriščanja patentiranega izuma, ampak potrebuje tudi čimbolj podrobna in celovita navodila o tem kako naj uporablja in gospodarsko smotrno izkorišča posamezen izum (Puharič, 1999, 199). Ta način se uporablja predvsem v primerih, ko je proizvodnja na tujem trgu bolj smiselna kot proizvodnja doma (Ruzzier, 2005, 39).

Tabela 9: Prednosti in slabosti dajalca licence

Prednosti	Slabosti
+ Licenca omogoči hiter vstop na trg brez neposredne kapitalske naložbe	– Dajalec licence si lahko s tem vzgoji tekmeča in pridobi manjše koristi od izdelkov
+ Hitro pridobivanje izkušenj	– Težaven nadzor nad proizvodnjo in trženjem
+ Omogoči porazdelitev izdatkov za R&R	– Omejena celovitost poslovanja
+ Izkoristek davčnih prednosti na nekaterih trgih	
+ Lahko pomeni ohranitev blagovne znamke za dajalca licence	

Vir: Hollensen, Global Marketing: A decision-oriented approach, 2004, 327

Prednost licenčnega poslovanja je majhno tveganje vstopa, vendar pri licenčnem poslovanju pogosto pride do kopiranja znanja in tehnologije. Za dajalca licence je slabost, da ima manj nadzora nad jemalcem licence kot nad lastno proizvodnjo in prodajo. Če je jemalec licence

zelo uspešen, se je podjetje odpovedalo dobičku in ko pogodba poteče, lahko v jermalcu licence dobi nevarnega tekmeca (Kotler, 2004, 391).

Tabela 10: Prednosti in slabosti jemalca licence

Prednosti	Slabosti
+ Skrajša si čas uvajanja izdelka	– S prevzemom licence si lahko omeji dotok svežega znanja
+ Omogoči zmanjšanje izdatkov za R&R	– Lahko se pojavijo težave pri pravočasnosti dobav (npr. materialov)
+ Izogne se napakam v začetnih korakih razvoja izdelka	– Dajalec licence lahko vpliva na zviševanje inputov/dobav
+ Hiter dostop do nove tehnologije in znanja ter možnost nadgradnje le-tega	

Vir: Hollensen, Global Marketing: A decision-oriented approach, 2004, 327



Ocenite primernost licenčnega poslovanja na tujem trgu za vaše podjetje ali s.p. in katere bi bile za vas prednosti in slabosti tega načina poslovanja!

#### 4.2.2.2 Franšizing poslovanje

Ko govorimo o franšizingu, marsikdo najprej pomisli na McDonald's hitroprehrabeno verigo z več kot 27 tisoč restavracijami po celem svetu. Vendar pa ta koncept sega veliko dlje od hitre hrane, saj ga najdemo na vseh področjih storitvene, trgovinske in proizvodne dejavnosti<sup>1</sup> (Makovec Brenčič, 2003, 157).

Hollensen (2004, 314) pravi, da je veliko stvari prispevalo k znatni rasti franšizinga. Prvi dejavnik je prav gotovo upad težkih industrij in nadomestitev le-teh s storitvenim sektorjem. Naslednji razlog je rast popularnosti samozaposlovanja. Številne države so izboljšale poslovno okolje za podjetništvo.



Po opredelitvi gre za poslovno pogodbeno razmerje pravno samostojnih strank, ki so vključene v poslovni sistem, v katerem franšizor podeli franšiziju standardno enoto izdelka ali storitve, kar je v skladu z znamko, obenem pa posreduje sistem vodstvenih, organizacijskih, trženjskih in drugih storitev, ali z drugimi besedami: posreduje franšizinski splet, ki obsega zlasti načrte, opremo, šolanje, organizacijska znanja, komunikacije itd. Franšizor svojim franšizijem daje pravico in odgovornost, da poslujejo skladno z njegovim konceptom marketinga, izbire blaga, kalkulacije, promocije, dekoracije in šolanja sodelavcev. Zagotavlja mu pomoč pri ustanavljanju enot, izmenjavo izkušenj, znanja ipd.

Franšizij priskrbi kapital ter tržna poznanstva in se osebno angažira pri vodenju svojega podjetja. Franšizij se zaveže, da bo vodil posle v okviru brezpogojne predanosti razvoju sistema in da bo prodajal le franšizi zavezano blago, in to po ceni, ki jo določi dajalec franšize. Pomembna naloga za franšizija je še, da participira pri inovativnosti in dobrem imenu franšizorja. Obenem pridobi praviloma izključne pravice na dogovorjenem območju. Nadzor, usmerjanje in celo navdih franšizorja sta njegova pravica (Hrastelj, 2001, 329).

<sup>1</sup> Lep primer uspešnega franšizinga je tudi švedski proizvajalec pohištva IKEA, ki se na Zahodu širi preko franšiz. V smislu širitve maloprodajnega območja, je podjetje s tem konceptom v zadnjih letih doseglo zavidljivo rast (Hollensen, 2004, 314).

Priporočljivo je, da ima podjetje – dajalec franšize – izkušnje na domačem trgu, preden se loti tujih trgov (Ruzzier, 2005, 40; Hrastelj, 1990, 92).

Prednosti franšizinga so majhno tveganje in majhen strošek za franšizorja, veliko prednosti pa prinašajo tudi franšiziju (Quinn, Doherty, 2000, 355). Franšizing je dober način, kako se izogniti omejitvam pri vstopu, ponuja dobre možnosti zaposlovanja lokalnega prebivalstva (tudi na višje managerske položaje), lociranje na bolj obrobne trge, uporaba lokalno konkurenčne trženjske politike, na izbiro je veliko vrst pogodb in relativno hitro se doseže prisotnost na trgu.

Prednost za franšizorja je možnost hitrega prodora na trg brez naložb v gradnjo ali najem poslovnih prostorov, dodaten zaslužek, nizek začetni kapital ter neobremenjenost franšizorja z dnevnimi podrobnostmi (kar bi bil primer pri ustanavljanju lastnih podružnic). Slabost za franšizorja je še v morebitnem vplivu na blagovno znamko (Apovnik et al., 1999, 38).

Največje slabosti so, da matično podjetje težko ohrani nadzor nad franšizijem (Quinn, Doherty, 2000), lahko so težki pravni pogoji, treba je pridobivati vedno nove franšizije in odnos med franšizorjem in franšizijem se lahko zaostri (Sparks, 1997, 63).



Ocenite primernost franšizing poslovanja na tujem trgu za vaše podjetje ali s.p. in katere bi bile za vas prednosti in slabosti tega načina poslovanja!

#### 4.2.2.3 Pogodbena proizvodnja

Lokalna prisotnost, nižji proizvodni in transportni stroški, carinske omejitve, prednost nacionalnega proizvajalca ali dobavitelja ter izogibanje valutnim rizikom so prednosti pogodbene proizvodnje. Ko podjetje (kontraktor ali dajalec pogodbe) nima dovolj resursov za proizvodnjo doma, stopa v pogodbeni odnos s tujim kooperantom.

▶ Pogodbena proizvodnja je način mednarodnega poslovanja, pri katerem se domači proizvajalec (kontrajtor) dogovori s tujim proizvajalcem (kooperantom), da bo izdeloval nekatere izdelke na temelju tujega znanja. Pri tem prevzame odgovornost, da bo uvoženi reprodukcijski material sestavil v končni izdelek. Dogovor med obema stranema temelji predvsem na proizvodnji, ne pa tudi na prodaji (Branch, 2000, 224).

Poslovne funkcije kot so raziskave in razvoj (R&R), trženje, distribucija in (po)prodajne storitve izvaja kontraktor sam, proizvodnjo pa prenese na izbrani trg, saj mu ponuja ustrezne vire prednosti. Plačilo kooperantu je ponavadi dogovorjeno na podlagi proizvedene enote. Slabost je v težavnem prenosu produkcijskega know-howa, kredibilnega kooperanta pa je težko najti. Kooperantu je potrebno zagotoviti znanje in usposabljanje, kar ga na koncu lahko preobrazi tudi v upoštevanje vrednega konkurenta, težaven pa je tudi nadzor kakovosti proizvodnje pri kooperant<sup>2</sup> (Hollensen, 2004, 310).

<sup>2</sup> To obliko poslovnega sodelovanja uporablja ogromno znanih podjetij, kot na primer Benetton in IKEA, ki se močno nanašata na svojo pogodbeno mrežo majhnih proizvajalcev v tujini. Slovensko tekstilno podjetje Mura je kooperant nemškega Bossa, Escade itd., sicer pa dela tudi pod lastno blagovno znamko. Ta oblika sodelovanja je bolj na ravni dodelavnih (predelavnih) poslov in ne toliko prave pogodbene proizvodnje – v to takšni posli prerastejo, ko se doseže enakopravnejši položaj z angažiranjem lastnega kapitala in znanja (Makovec Brenčič, 2003, 153).



Ocenite primernost pogodbene proizvodnje na tujem trgu za vaše podjetje ali s.p. in vaše ugotovitve predstavite na vajah!

#### 4.2.2.4 Drugi pogodbeni načini poslovanja

Drugi pogodbeni načini predstavljajo dogovore, v katerih podjetje ponuja različne storitve na tujem trgu za določen čas proti plačilu. Mednje sodijo pogodbe na ključ, pogodbe o upravljanju, pogodbe o tehničnih in drugih storitvah itd. Pogodbe na ključ se uporabljajo ob prenosu večjih poslov in veljajo običajno za čas zagona, do prevzema poslov s strani tujega podjetja. Podjetje je običajno podizvajalec za določen specifičen del posla.

▶ Pri pogodbah o upravljanju (managerskih pogodbah) lokalno podjetje opravlja redne, dnevne posle tujega podjetja, ne ukvarja pa se s pomembnejšimi posli, kot so odločitve o kapitalskih investicijah, politiki dividend in druge strateške odločitve (Ruzzier, 2004, 55).

#### 4.2.2.5 Skupna vlaganja

▶ Harrigan (1988) je skupna vlaganja (»Joint Ventures«) opredelil kot »poslovni dogovor, s katerim dve ali več podjetij ustanovijo neodvisno podjetje« s specifičnim namenom (Bailey et al., 1997, 33). Potočnik (2002, 464) jih opredeli kot povezavo proizvajalca s tujimi vlagatelji za realizacijo skupne naložbe. Harrigan pravi, da je skupno vlaganje dovršeno, ko dva ali več podjetij ustanovi tretje, ki opravlja ustvarjalno ekonomsko aktivnost (Bradley, 1991, 132).

▶ Poznamo dve vrsti skupnih vlaganj: lahko so pogodbeni nekapitalska ali kapitalska skupna vlaganja. Pri prvih ni ustanovljeno nobeno skupno podjetje. Dve ali več podjetij tvori partnerstvo tako, da si delijo stroške investiranja, tveganja in dolgoročne dobičke. Kapitalska skupna vlaganja pomenijo ustanovitev novega podjetja v katerem si tuja in domača podjetja delita lastništvo in kontrolo (Kim et al., 2002, 340).

Proizvajalec je tako soudeležen pri lastništvu, nadzoru in delitvi dobička (Levy, Weitz, 2004, 156). Skupna vlaganja vključujejo deljeno lastništvo premoženja skupnega podjetja med različnimi partnerji (lokalnimi in sonaložbenimi) in omogočajo podjetju vstop z bistveno nižjim obsegom vloženega kapitala. Pri tem ima lokalni partner že oblikovane prednosti poznavanja trga, poslovno mrežo in funkcijska področja (delovno silo, trženjsko infrastrukturo ipd.). Tako je vstop na trg predvsem hitrejši, prilagajanje njegovim posebnostim pa krajše za podjetje, ki vstopa. Še posebej so skupna vlaganja primerna vstopna oblika za trge, ki imajo visoko stopnjo domače zaščite. Drugi razlogi so v komplementarnosti tehnologij, ki partnerjem lahko omogočijo nove možnosti ali dejavnosti, pridobitev prepoznavnosti na trgu. To je še hitrejše, če podjetje na izbranem trgu deluje z lokalno prepoznavnim partnerjem.

Ta način je zlasti primeren, če podjetje vstopa na trg, ki je zelo drugačen od domačega, in bi zaradi slabega razumevanja kulture in navad lahko prišlo do hudih nesporazumov – tipičen primer so azijske države. S sodelovanjem z lokalnim podjetjem se izogne procesu dolge krivulje učenja.

Pomenljive so tudi davčne koristi in nižji proizvodni stroški, ki jih lahko podjetje izkoristi. V zadnjem desetletju narekuje veliko skupnih vlaganj izjemno zahteven proces raziskav in razvoja, tako kapitalsko kot po obsegu znanja. Tuje podjetje morda nima dovolj denarnih materialnih ali vodstvenih virov, da bi se v naložbo podalo samo. Celo zelo velika podjetja potrebujejo skupna vlaganja za preboj na najzahtevnejše trge.



Ocenite primernost skupnega vlaganja vašega podjetja ali s.p.-ja na tujem trgu in vaše ugotovitve predstavite na vajah!

#### 4.2.2.6 Strateške zveze in partnerstva

▶ Strateška zveza (»Strategic Alliances«) nastane, če najmanj dve neodvisni podjetji povežeta svoje vire in ustvarita partnerski odnos, ki temelji na skupnih interesih oz. potrebah in ustvarja nove sposobnosti in znanja (Potočnik, 2002, 465; Akehurst, Aleksander, 1997, 26; Levy, Weitz, 2004, 157).

▶ Strateško zavezništvo je formalno dogovorjeno poslovno sodelovanje med dvema neodvisnima podjetjema, v katerem se podjetji dogovorita o izmenjavi, dopolnjevanju in izkoriščanju specifičnih poslovnih znanj in resursov za skupno rabo. Uporablja se predvsem na področju raziskav in razvoja, pri trženju, distribuciji. Podjetji kljub sklenjenemu zavezništvu delujeta samostojno (Ruzzier, 2004, 54).

Najbolj prepoznavna strateška zveza je prav gotovo med Disneyem, Coca-Colo in McDonald'som. Strateška zveza<sup>3</sup> med letalskima družbama KLM in Northwest Airlines pa predstavlja odličen primer finančnih sinergij (Kim et al., 2002, 339). V avtomobilski industriji najdemo strateško zavezništvo med francoskim Renaultom in švedskim Volvom, ki sta si izmenjala vstop v mrežo svojih strateških dobaviteljev (Alvarez et al., 2001, 140).



Na vajah oblikujte skupine in vsaka skupina naj predstavi eno svetovno znano strateško zvezo! Ali lahko najdemo strateško zvezo, v katero je vključeno slovensko podjetje?

#### 4.2.3 Investicijske (hierarhične ali naložbene) oblike

Investicijske oblike (hierarhične ali naložbene) omogočajo popolno stopnjo nadzora, nizko fleksibilnost in visoko tveganje. Stopnja nadzora je odvisna od razdelitve nalog in odgovornosti med hčerinskim in matičnim podjetjem. Višja stopnja internacionalizacije pomeni, da je več odgovornosti prenesenih na hčerinsko podjetje (Root, 1994, 106). Root navaja tri razloge, zakaj se podjetja odločajo za investicijske oblike: pridobiti dostop do surovin, nižji stroški proizvodnje ali lažja penetracija lokalnega trga (Root, 1994, 143).

<sup>3</sup> Ko strateška zveza dobi obliko menedžerske pogodbe, potem se multinacionalna zaveže, da bo prevzela vodenje lokalnega podjetja, ki ni v njeni lasti. Takemu primeru smo bili priča leta 1966. Ker vlada afriške države Zair ni imela dovolj znanja za vodenje državnih rudnikov, je sklenila pogodbo z bivšimi lastniki rudnikov iz Belgije Union Miniere, ki je prevzelo proizvodnjo in trženje (Kim et al., 2002, 340).



Razmislite, ali obstajajo še kakšni drugi razlogi za odločitev o investicijskih oblikah mednarodnega poslovanja?

Podjetje mora pred začetkom investicije na ciljnim trgu analizirati politične, pravne, ekonomske, socialne in kulturne značilnosti okolja.

Med investicijske oblike vstopa na trg sodijo: prodajni predstavnik, prodajne podružnice ali lastne prodajne enote na tujem, lastna prodajna ali proizvodna enota na vstopnem trgu, sestavljalnice, skladišča, regionalni centri, globalno integrirano podjetje in pripojitve ter prevzemi, in investicije od začetka (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, sr. 175).

#### 4.2.3.1 Prodajni predstavnik

Prodajni predstavnik je običajno zaposlen na enem, največkrat, domicilnem trgu. Potuje na druge trge z namenom opravljanja prodajne funkcije. Če je prodajni predstavnik zaposlen v domicilnem podjetju, potem ima podjetje večji nadzor nad prodajnimi aktivnostmi, kot bi ga imelo pri neodvisnem prodajnem zastopniku (zastopniku ali distributerju), večja pa je tudi predanost viziji podjetja. Ta oblika vstopa je še posebej smiselna na specializiranih medorganizacijskih trgih, kjer je le nekaj velikih odjemalcev, a zahtevajo tesen kontakt z dobavitelji, velika količina naročila pa opravičuje strošek potovanja v tujino.



Ocenite primernost prodajnega predstavnika za vaše podjetje ali s.p. na tujem trgu in vaše ugotovitve predstavite na vajah!

#### 4.2.3.2 Rezidenčni prodajni zastopniki / prodajne podružnice / prodajne enote na tujem

Tu je prodaja v celoti prenesena na vstopni trg. To omogoča, da se podjetje bistveno bolj približa kupcu kot v primeru domicilnih prodajnih predstavnikov. Pri odločitvi ali uporabiti slednjega ali pa lastno prodajno enoto na tujem, moramo upoštevati:

- Način sklepanja poslov oz. sprejemanja naročil: lahko, da je bistveno bolj primeren za občasen prihod prodajnega zastopnika kot pa trajno navzočo enoto.
- Naravo izdelka: če gre za tehnično zapleten izdelek, ki zahteva poprodajne storitve, potem je bolj smiselna neposredna prisotnost na trgu.

Včasih je smiselno oblikovati tudi prodajno podružnico, ki je podaljšana roka podjetja na tujem trgu in formalnopravno del domicilnega podjetja, vanjo pa vključiti delovanje rezidenčnih prodajnih zastopnikov, če so potrebni takšni prodajni kanali. Da bi zagotovili takšno prodajno pokritost trga in ustrezno organizirali poprodajne storitve, je pogosto potrebno ustanoviti lastne prodajne enote na tujem, ki je v lasti in pod kontrolo ustanovitelja (matičnega podjetja na domicilnem trgu). Lastne prodajne enote v tujini izvajajo popoln nadzor nad prodajno funkcijo za tuji trg, matično podjetje pa obdrži trženje in kontrolo. To pomeni, da vsi izdelki prihajajo iz matičnega podjetja, prodajna enota pa poskrbi za naročila in njihovo izvedbo. Pri tem si matica in hči obračunavata cene – t.i. transferne cene<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Transferne cene so cene blaga in storitev, s katerimi med sabo trgujejo matična družba in njene hčerinske družbe. Notranji transferji vključujejo surovine, nedokončane in dokončane proizvode, alokacijo fiksnih stroškov, posojila, avtorske pravice, patentne za uporabo blagovnih znamk itd. Tako transferne cene pomenijo prednost in so priročen mehanizem za prikrivanje dobičkov v državah z visoko obdavčitvijo (Feinschreiber, 2002, 49).

Glavno izhodišče za ustanovitev samostojne enote prodajne enote na tujem trgu je prav gotovo bližina kupcu (Hollensen, 2004, 337).



Ocenite primernost rezidenčnega prodajnega zastopnika / prodajne podružnice / prodajne enote na tujem za vaše podjetje ali s.p. in vaše ugotovitve predstavite na vajah!

#### 4.2.3.3 Lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu

Še posebej v državah v razvoju so prodajne podružnice večkrat smatrane zgolj kot »odtegotanje« denarja iz države, brez prispevka k dodani vrednosti gostujoče države, kjer so locirane. Ker je v okolju, kjer nisi zaželen, težko delati, se podjetja raje odločijo za proizvodnjo. Če podjetja verjamejo v tržni potencial države, potem bo le polno lastništvo prodajne in proizvodne enote zagotavljalo stopnjo kontrole, ki pomeni doseganje strateških ciljev podjetja. Takšne oblike pomenijo tudi velik naložbeni zalogaj, zavezanost vstopnemu trgu in naporov menedžmenta. Vstop na trg je dolgoročno naravnano, saj kratkoročni učinki ne odtehtajo velikosti investicije. Vzroki, ki jih podjetja največkrat pripisujejo ustanavljanju prodajnih in proizvodnih podjetij v tujini, so predvsem: ohranjanje poslov (visoke vstopne carine so npr. ovirale izvoz japonskih avtomobilskih znamk v Veliko Britanijo, zato sta Nissan in Toyota ustanovila proizvodne in prodajne enote), dvig tržnega deleža, nižji stroški (dela, surovin in transporta) ter izogibanje uvoznim restrikcijam (Makovec Brenčič, 2003, 145).



Ocenite primernost lastne prodajne in proizvodne enote za vaše podjetje ali s.p. na tujem trgu in vaše ugotovitve predstavite na vajah!

#### 4.2.3.4 Sestavljalnice



Sestavljalnice so oblika proizvodne podružnice na vstopnem trgu.

Podjetja zaradi kompleksnosti proizvodnje ali strateških razlogov pogosto izvajajo razvoj, trženje in kapitalski del produkcijskih procesov doma, medtem ko delovno-intenzivni del proizvodnje preselijo na vstopne trge. Razlogi so v nižjih stroških in carinah za komponente v primerjavi s končnimi izdelki. Izdelek je lahko v ustrezni fazi življenjskega cikla, deli izdelka pa so proizvedeni v različnih državah sveta, zato jih je logično sestavljati na končnem vstopnem trgu.

Še posebej so sestavljalnice značilne na področju zabavne elektronike, kjer se tega poslužujeta japonski Sony in nizozemski Philips (Popper, 1993, 25).



Ocenite primernost sestavljalnice na tujem za vaše podjetje ali s.p. in vaše ugotovitve predstavite na vajah!

#### 4.2.3.5 Regionalni centri

Danes govorimo o regionalnih centrih, ki se nanašajo na več držav, jih pokrivajo. V mednarodnem poslovanju imamo dva primera regionalnih centrov. Prva različica predstavlja



prenos trženjskih in (po)prodajnih aktivnosti podjetja v regijo. Pri drugi različici gre še za večjo privrženost regiji, saj se na regionalni center prenesejo tudi R&R aktivnosti in proizvodnja. Ko je podjetje v regijo vpeto z vsemi poslovnimi funkcijami, je zmožno uspešno tekmovali z lokalno in mednarodno konkurenco v regiji. Istočasno se lahko uspešno odziva na lokalne potrebe odjemalcev (Hollensen, 2004, 340). V tabeli 11 so predstavljena štiri izhodišča, ki jih v svoji internacionalizaciji nakazujejo hitro rastoča podjetja.

Tabela 11: Tipi začetnih mednarodnih poslov

		Število vključenih držav	
		Malo	Veliko
Koordinacija aktivnosti v verigi vrednosti	Le nekaj aktivnosti je med trgi koordiniranih (v glavnem logistika)	Začetki poslovanja z uvozom in izvozom	Multinacionalni začetki s trgovino
	Večina aktivnosti je med trgi koordiniranih	Geografsko osredotočeni začetki poslovanja	Globalni začetki poslovanja

Vir: Oviatt, McDougall, Toward a theory of international new ventures, 1994, 59

Da bi se poslovanje v celotni regiji ustrezno kontroliralo in strateško razvijalo, so pristojni regionalni centri oziroma vodilne države (podjetje Microsoft ima svoje enote v večini držav evropskega trga, vendar je vodilno podjetje za vzhodno in srednjo Evropo na Dunaju). Pri tem imajo regionalni centri nalogo, da koordinirajo strategije posameznega trga s korporacijsko strategijo podjetja in omogočajo harmonično (in ne medsebojno konkurenčno) delovanje enot. Odkrivati morajo sinergije in jih izrabljati znotraj trgov in regij.



Ali lahko navedete še kakšen regionalni center v Evropi ali svetu? Pomagajte si s svetovnim spletom!

#### 4.2.3.6 Začetne naložbe in pripojitve ter prevzemi

Podjetje, ki želi na mednarodne trge vstopiti preko investicijskih oblik, lahko izbira med investicijo od začetka («Greenfield Investment») ali pripojitvijo («Acquisition») ali prevzemom («Takeover») že obstoječih podjetij na nekem lokalnem trgu (Ruzzier, 2004, 53).

Pripojitve in prevzemi imajo za razliko od investicije v popolnoma novo podjetje takojšnje prihodke, že obstoječi tržni delež, že znane izdelke, blagovne znamke in sistem distribucije oz. že izgrajeno infrastrukturo za poslovanje, vključno z izšolanimi kadri. Pripojitve in prevzemi podjetij so najprimernejši način vstopa na tuje trge, kadar je za podjetje hitrost vstopa nanje izredno pomembna kategorija. Pripojitve in prevzemi omogočijo pregled nad distribucijskimi kanali, kupci in pogosto povečajo ugled blagovne znamke ter sloves podjetja ali korporacije. V nekaterih prevzemnih primerih management prevzetega podjetja uspešno prenese izkušnje in znanja z lokalnega trga prevzemnemu podjetju.

Hrastelj (1995, 173–195) pravi, da so primarni motivi za pripojitve in prevzeme naslednji: težnja po sinergiji na vseh poslovnih področjih, težnja po večjem tržnem deležu in izločitvi tekmecev, defenzivnost (prekrivanje grehov prevzemnikov), delitev tveganja pri vstopu na nove trge in zmanjšanje regionalne odvisnosti. Najpomembnejše je prav gotovo ustvarjanje sinergij – več kot 30 % učinkov se v praksi dosega s standardizacijo, 50 % s prenosom znanja,

20 % pa z vzajemnim vplivanjem obeh podjetij. Iz tega je moč sklepati, da je glavni vir sinergije in tvornega (so)delovanja prevzetega in prevzemnega podjetja, znanje – in ne kapital ali tržna moč. Ne glede na obliko akvizicije (teh je več), pa razlike pri koordinaciji in stilih vodenja med tujim investitorjem in lokalnim vodstvom predstavljajo težave.

Problemi oz. slabosti prevzemov so, da podjetje s prevzemom sprejme tudi obveznosti podjetja, neprimerno opremo, presežno delovno silo ter razlike v kulturi podjetja in stilu poslovanja oz. nezmožnost integracije z matičnim podjetjem. Primerni so zlasti za podjetja, ki imajo omejeno znanje o internacionalizaciji oz. ne poznajo dobro lokalnega trga. Prevzemi so lahko tudi edini primeren način vstopa na tuji trg, kadar je ta zelo zasičen ali ima znatne vstopne ovire (Hollensen, 2004, 343).

Pri prevzemih podjetij je torej najpogostejši razlog za neuspeh neustrezen odnos med investitorjem in managementom podjetja. Tej in še nekaterim ostalim težavam, ki nastopajo pri prevzemih, se podjetje izogne z neposrednim vložkom v izgradnjo proizvodnega obrata v tujini, kar mu nenazadnje omogoča uvedbo novejših tehnologij in opreme (Hollensen, 2001, 302). S tem načinom vstopa podjetje zadrži popoln nadzor nad naložbo in lahko razvije lastno proizvodno ter trženjsko strategijo. Še posebno so naložbe od začetka relevantne, ko je logistika ključni dejavnik uspeha in ko je prevzemna tarča nedostopna ali pa predraga.

Primer investicije od začetka je npr. postavitve Merkurjevega nakupovalnega centra v Zagrebu ali postavitve proizvodnje Gorenja v Srbiji. Investicije od začetka so seveda bistveno bolj dolgotrajne, vendar podjetja, ki želijo razviti integrirano obliko in razpoznavno strategijo delovanja na vseh trgih, raje posegajo po investicijah od začetka. Pri tem je prednost tudi v odpravi navad in ustaljenih praks, saj podjetja postavijo najnovejšo tehnologijo in opremo. S tem se izognejo potencialnim spornim situacijam, ki jih povzročijo razlike v organizacijah kulturah.



Na temelju »brainstorminga« (»prevetrenja možganov«) na vajah poiščite argumente, v katerem primeru naj bi se podjetje odločilo za začetne naložbe in v katerem za pripojitve ter prevzeme! Na svetovnem spletu ponajdite primere, ki utemeljujejo vaše trditve!

Primer podjetja ETI d.d. iz Izlake: podjetje vsak tuj trg obravnava ločeno, glede na tržne potrebe, oskrbovalne kanale in delovanje konkurence. Strategija trženja se pripravi na osnovi tržnih razmer.

Podjetje ETI pri svoji internacionalizaciji uporablja naslednje vstopne oblike oziroma strategije na mednarodne trge v Evropi:

- hčerinska podjetja,
- povezana podjetja,
- akvizicije,
- direktni izvoz.

Direktno izvažajo prej navedenim kupcem, in sicer v Zahodno Evropo. V države, kjer so locirana povezana podjetja, izvažajo tem podjetjem in njihovim kupcem.

Predstavništva v Evropi nimajo. Edina ETI-jeva prodajna enota v tujini je podružnica v Moskvi, medtem ko nekomercialna predstavništva za ETI niso zanimiva, saj ne morejo sklepati poslova, kar pa je za ETI ključno. Predstavniško vlogo za ETI d.d. pa opravljajo hčerinska podjetja v Nemčiji ter v Beogradu. Glavna usmeritev podjetja je prav rast skozi hčerinska podjetja.

Hčerinsko podjetje ETI POLAM je proizvajalec instalacijskih odklopnikov ter varovalk na Poljskem. Instalacijske odklopnike montira iz sestavnih delov, ki jih dobavlja ETI d.d. na osnovi njegovih tehnoloških predpisov. Varovalke izdeluje na osnovi svojih proizvodnih specifikacij, pri tem pa vključuje ETI-jeve komponente in komponente, ki so proizvedene v lastni proizvodnji ali nabavljene na trgu. Medsebojni odnosi so pogodbeno urejeni.

ETI ELB je slovaški proizvajalec kovinskih komponent za izdelčni program ETI d.d. in ETI POLAM. Poleg tega montira nekatere produkte iz sestavnih delov matične družbe za potrebe trga, ki ga pokriva. Tako kot ETI POLAM trži celoten prodajni program koncerna ETI, odnosi pa so kupoprodajni in urejeni s pogodbo.

V ETI Sarajevu prav tako teče proizvodnja nekaterih programov (NV in ASTI) za potrebe bosanskega trga. Gre za montažo teh izdelkov iz sestavnih delov, ki jih dobavlja ETI d.d. ter sestavnih delov, ki jih dobavljajo lokalni dobavitelji na osnovi tehničnih zahtev matične družbe.

Ostala hčerinska podjetja so trgovska podjetja. Italweber Italija se uvršča med povezane družbe, saj ima ETI v njej 26-odstotni lastniški delež in trži program ETI na italijanskem trgu.

Kooperacij (pogodbene proizvodnje) v Evropi ETI nima, imajo pa hčerinska in povezana podjetja svoje proizvodne oddelke.

Z zastopniki v podjetju nimajo veliko izkušenj. Za družbo je zelo pomembna neposredna prisotnost na trgu pri kupcih in zato običajno koristijo neposredni pristop. Z ustanavljanjem podjetij v Nemčiji in nekdanji Jugoslaviji so se želeli približati kupcu z neposredno prisotnostjo na trgu, kar jim daje pozitivne rezultate.



**Povzetek:** Na podlagi opornih točk pripravite miselni vzorec povzetka poglavja o mednarodnem poslovanju!

Pri vstopu na tuje trge podjetje najprej:

- sprejme odločitev o vstopu na določen trg in nato
- sledi odločitev o načinu vstopa.

Podjetja se običajno na začetku širitve poslovanja na tuje trge lotijo najprej:

- manj zahtevnih oblik in
- kasneje preidejo na zahtevnejše, ki zahtevajo več sredstev, nadzora in ki za podjetje pomenijo tudi večje tveganje.

Glede na svojo a) izpostavljenost, b) stopnjo tveganja, c) višino vlaganj, č) možnosti za dobiček itd., se podjetje lahko odloči za:

- izvozne,
- pogodbene ali
- investicijske načine in oblike vstopa na tuje trge, ki jih podjetje podrobneje obravnava pri svoji odločitvi.

## 5 OMEJEVANJE MEDNARODNE TRGOVINE

V tem poglavju bomo obravnavali zaščitne ukrepe držav v mednarodni trgovini, kot so:

- carine,
- kontingenti (kvote),
- samoomejitveni ukrepi,
- subvencije,
- uvozna (izvozna) dovoljenja in prepovedi,
- antidumpinški ukrepi,
- prelevmani.

Ukrepi, ki jih uporabljajo države za usmerjanje zunanje trgovine, so številni, vendar bomo obravnavali le ukrepe za neposredno usmerjanje tokov blaga in storitev (t.i. zunanjetrgovinske ukrepe).

### 5.1 CARINE

▶ Carine so zunanjetrgovinski ukrep, s katerim država nadzoruje uvoz, izvoz in tranzit blaga preko svojih meja.

Spadajo med najstarejše ukrepe, ki jih države uporabljajo na tem področju, saj so do začetka tega stoletja veljale za najpomembnejši in osrednji instrument zaščitne politike. Kljub temu, da so se kasneje carinam pridružili še ostali necarinski instrumenti, carine ohranjajo pomembno vlogo pri zaščiti narodnega gospodarstva.

▶ Carina je dajatev, ki bremeni vsako enoto blaga, uvoženega v državo. Vendar definicija zajema le uvozne carine, zato je natančneje, če carino opredelimo kot predpisan znesek, ki ga lastnik blaga plača državi v nacionalni valuti, ko blago prečka mejo te države. Carina je tako dodatni strošek, ki bremeni blago na poti od proizvajalca do potrošnika. V literaturi najdemo številne razvrstitve carin, ki so jih prispevali različni avtorji (Trošt, 1998, 144–182):

#### 5.1.1 Carine po smeri blagovnega prometa

##### 5.1.1.1 Uvozne carine

Uvozna carina se plača ob vnosu blaga na carinsko območje. Uvoženo blago se podraži za znesek plačanih dajatev in za isti znesek se poveča tudi prihodek državnega proračuna domače države. Uvozne carine so pomembne za vse države, saj so pomemben vir prihodkov državnih proračunov in pomemben instrument zaščite domačega gospodarstva. Oba vidika sta zelo pomembna, tako da ni pričakovati skorajšnjega popolnega odpravljanja uvoznih carin. Uvozne carine ukinjajo gospodarske skupnosti med svojimi članicami, ne pa med nečlanicami. Splošna težnja v svetu je, da se carinske stopnje znižajo, ne obstaja pa še težnja po njihovi odpravi, razen v primerih območij proste trgovine in v carinskih unijah.



Za domačo nalogo poiščite na spletni strani Carinske uprave RS Integrated Tariff of the European Communities – TARIC, uvožno carino (carinsko stopnjo) za izbrano blago, ki se uvaža v EU in poročajte na vajah!

### 5.1.1.2 Izvozne carine

Znesek izvozne carine se doda k prodajni ceni ali vrednosti blaga, ki je namenjen tujemu kupcu. Domači proizvajalec in izvoznik dosežeta enak prihodek od izvoza po uvedbi izvozne carine kot pred uvedbo izvozne carine, le država izvoznika doseže ustrezen prihodek v proračun, ki ga praviloma plača tuji kupec. Postavi pa se vprašanje konkurenčnosti izvoženega blaga na tujem trgu, ki je za znesek izvozne carine dražje, kot je bilo pred uvedbo izvozne carine.

Na ta način se izvozni posel praviloma izpelje ob naslednjih predpostavkah:

- da se izvozna cena dogovarja pri izvozniku (npr.: pariteta franko tovarna – EXW) in da vse druge obveznosti v zvezi z izvozom prevzame tuji kupec,
- da je proizvajalec oz. izvoznik tako močan monopolist, da prevali breme izvozne carine na tujega kupca,
- ko se omejuje izvoz določenega domačega blaga, ki ga tuji kupec trenutno ne more kupiti drugje,
- ko obstoji velika distorzija cen (npr. v Rusiji so domače cene višje kot v tujini).

V vsakem primeru izvozna carina negativno vpliva na izvoznika in s tem izvozno konkurenčnost. Izvozne carine delujejo tudi z vidika narodnega gospodarstva na zmanjševanje izvozne konkurenčnosti in s tem na zmanjševanje izvoza, za kar pa si države ne prizadevajo. Podražitev izvoza z izvoznimi carinami spodbujajo tuje proizvajalce, da pri višji ceni povečujejo proizvodnjo.

Namen izvoznih carin je tako vprašljiv. Izvozne carine pomenijo tudi prerazporejanje dohodka ali dobička od nadpovprečno produktivnih gospodarskih panog, izdelčnih programov, k podpovprečno produktivnim. Taka delitev dohodka zmanjšuje moč najbolj konkurenčnega dela gospodarstva, ki bi bilo ob normalnih pogojih sposobno izvažati. Zaradi tega se izvozne carine zelo redko pojavljajo.



Za domačo nalogo poiščite na spletni strani Carinske uprave RS Integrated Tariff of the European Communities – TARIC, izvozno carino (carinsko stopnjo) za izbrano blago, ki se izvažata iz EU in poročajte na vajah!

### 5.1.1.3 Tranzitne carine

Tranzitne carine so bile nekoč pomemben vir državnih prihodkov. Že nekaj časa v svetu kot tudi pri nas ni več tranzitnih carin. Za prevoz blaga čez državno ozemlje so nekoč države zaračunavale tranzitne carine, ki so jih pobirale carinske službe na meji.

Z razvojem svetovne trgovine in prevoznih sredstev se je zaradi ekonomskega pogleda začel pomen tranzita drugače obravnavati. Za sodobno prevozno dejavnost je velikega pomena koncentracija tovora, ki pomeni zniževanje fiksnih stroškov in posredno večjo konkurenčnost. Pomeni tudi večje možnosti za domače gospodarstvo in vključevanje v zunanjo trgovino. Zaradi spremenjenih pogledov na tranzit blaga so države opustile tranzitne carine, nekatere prevoz tujih tovorov celo spodbujajo. Države, ki imajo tak monopolni položaj, da bi lahko zaračunavale tranzitne carine, to lahko storijo na drug način, kot so na primer višje voznine.



Za domačo nalogo poiščite na spletni strani Carinske uprave RS Integrated Tariff of the European Communities – TARIC, ali obstajajo tranzitne carine v EU in poročajte na vajah!

## 5.1.2 Carine glede na način odmerjanja carinskega dolga

### 5.1.2.1 Vrednostne carine ali »ad valorem«

▶ Vrednostne ali »ad valorem« carine so tiste carine, ki se odmerjajo s carinsko stopnjo, ki je izražena z odstotkom od carinske vrednosti blaga, ki se carini.

Pri carinjenju blaga po vrednosti ni tako pomembna količinska in kakovostna sestava blaga kot določitev pravilne vrednosti, ki je osnova za določitev carine. Način za določitev carinske vrednosti je zapleten in od carinskih organov zahteva veliko znanja.

Prednosti vrednostnih carin so naslednje:

- preglednost in možnost medsebojnih primerjav,
- ni potrebna zelo razširjena carinska nomenklatura,
- kakovost blaga je lažje izraziti vrednostno kot pa količinsko,
- uporabne so tudi za umetniška dela, ker lažje določimo vrednost, kot da bi carinili po količini,
- pri trgovinskih pogajanjih v zvezi s carinskimi koncesijami je lažje ovrednotiti vrednostne kot pa količinske stopnje,
- višina zaščite je stalna; če se menja vrednost blaga, se menja tudi carinska dajatev, kar pomeni učinkovito metodo, ko cene v tujini naraščajo.

Glavna slabost je v večji možnosti neplačevanja pravih dajatev in diskriminaciji v samem postopku določanja carinske vrednosti. Zato je potrebno popolno spoštovanje sporazumov, ki določajo pravila za vrednotenje in slediti mednarodnim trgovinskim tokovom.

Naj še omenim, da v Evropski uniji prevladujejo te vrste carin in ne posebne, ki jih opisujem v naslednjem poglavju.



Za domačo nalogo poiščite na spletni strani Carinske uprave RS Integrated Tariff of the European Communities – TARIC, vrednostno carino (carinsko stopnjo) za izbrano blago, ki se uvaža v EU in poročajte na vajah!

### 5.1.2.2 Količinske ali posebne carine

▶ Količinske ali posebne carine so tiste carine, ki se odmerjajo v določenem fiksnem znesku v domači valuti na enoto blaga (kilogram, liter, hektoliter, tona, itd.).

Najdemo jih lahko npr. v Švici, Liechtensteinu, itd. Glavni problem posebnih carin je natančna določitev in kontrola fizičnih lastnosti blaga, ki se carini. Prednosti so:

- Predračun državnega prihodka od posebnih carin je praviloma točen, ker ga je mogoče zelo dobro oceniti na podlagi poznanih količin o prometu blaga.
- Kakovostno domače blago zadrži ceno in mesto na domačem trgu, negativen vpliv pa imajo posebne carine na ceneno tuje blago.

- Carinski postopek je za uvoznika enostaven, saj je bistvo točna prijava enote uvoženega blaga.
- Z razširjeno carinsko nomenklaturo je možno ublažiti tudi večje dajatve na cenejše blago.

Slabosti se kažejo predvsem v tem, da je carinska obremenitev tem večja, čim cenejše je blago, ki se uvaža. Posebno težko je določiti carino, če se blago vrača iz tujine, kjer je bilo samo na dodelavi. Problem se pojavi tudi pri zelo zahtevnih izdelkih, pri katerih je težko določiti enoto mere, ki bi bila primerna za obračun dajatev.



Za domačo nalogo poiščite na spletni strani Carinske uprave RS Integrated Tariff of the European Communities – TARIC, količinsko carino (kilogram, liter, hektoliter, tona itd. na enoto blaga) za izbrano blago, ki se uvaža v EU in poročajte na vajah!

### 5.1.3 Carine glede na gospodarsko-politični namen

Carine imajo dva temeljna učinka (Kumar, 1994, 114):

- *zaščitni učinek*, ki pomeni, da domači proizvajalci na trgu uspešno prodajajo kljub višjim cenam v primerjavi s tujo konkurenco, kar povzroči povečanje dohodkov domačih proizvajalcev in
- *fiskalni učinek*, ki pomeni, da država ob tem, ko ščiti domačo proizvodnjo, zahvaljujoč carini ustvarja tudi ustrezen proračunski dohodek in je tako fiskalni učinek carine enak dohodku proračuna iz naslova carine.

Glede na omenjena dva učinka ločimo:

#### 5.1.3.1 Zaščitne carine

Zaradi carinskih dajatev se podraži uvozno blago, kar izboljšuje konkurenčni položaj domačih proizvajalcev tovrstnega blaga. Ker se podraži uvozno blago, ima domači proizvajalec cenovne prednosti ali pa tudi sam dvigne svoje cene na enako raven. Carina je v tem primeru oblika, s katero se omejuje uvoz blaga (Hrastelj, 1990, 133).

Domači proizvajalec je tako zaščiten pred tujo konkurenco na dva načina:

- ceneje prodaja blago od tujih konkurentov in
- ima večji dobiček, kot bi ga imel, če ne bi bil zaščiten.

Oboje ga spodbuja k proizvodnji in razvoju; če ne bi bil zaščiten, ne bi dosegal takšne proizvodnje oziroma razvoja.

Domači proizvajalec je potreben zaščite predvsem takrat, ko ima ta nižjo produktivnost dela od tujega proizvajalca in ima zato višje proizvodne stroške kot tuji proizvajalec, pogosta pa je tudi nižja kakovost. Namen zaščite pa ni samo, da domači proizvajalec preživi, ampak da preko zaščite ustvari na trgu dodaten dobiček, s katerim financira svoj nadaljnji razvoj in se v določenem času razvije do ravni, ko ne bo več potreboval zaščite in ko bo sposoben konkurirati tujim proizvajalcem doma in zunaj.



Za domačo nalogo poiščite na spletni strani Carinske uprave RS Integrated Tariff of the European Communities – TARIC, carinsko stopnjo za izbrano blago, za katero ocenjujete, da ima zaščitni učinek za gospodarstvo in poročajte na vajah!

### 5.1.3.2 Fiskalne carine

Davčni namen carin je verjetno najstarejši motiv in oblika carine, ki je prevladoval vse do 19. stoletja, ko je zaradi razvoja državne uprave in ekonomske ter zunanjetrgovinske politike prišlo do sodobnejšega zajemanja davščin v procesu proizvodnje in trgovine. Carine, dotlej najpomembnejša oblika državnih prihodkov, so začele izgubljati pomen, zato se delež carinskih prihodkov v svetu v razmerju do vrednosti svetovnega uvoza znižuje (v petdesetih letih prejšnjega stoletja je delež znašal nad 20 %, na začetku devetdesetih je že padel pod 10 %, danes pa znaša 4 % do 5 %). Ko je carina postala stranski, dopolnilni vir državnih prihodkov, se je laže razvila njena zaščitna vloga. Na žalost pa se čedalje bolj širijo necarinske omejitve.

V sodobni carinski in zaščitni politiki je v praksi držav veliko primerov, ko se davčni in zaščitni namen carine prepletata. Nobena carinska tarifa v svetu ne pozna ločenih carinskih stopenj glede na davčni in zaščitni namen.

Carinske stopnje so enotne za oba namena in neposredno ni razvidna volja zakonodajalca, kolikšen del carinske stopnje je namenjen davčnemu in kolikšen del zaščitnemu namenu. Do razlikovanja med obema namenom lahko pridemo posredno. V primerih, ko imamo carinsko stopnjo na uvoz izdelka, ki ga doma proizvajamo, je nedvomno, da ima carinska stopnja zaščitni značaj, v primerih, ko pa imamo carinsko stopnjo na izdelek, ki ga doma ne proizvajamo, ni povsem jasno, ali je carina zaščitnega ali davčnega značaja. Če takega izdelka ne moremo proizvajati zaradi splošnih pogojev (npr. podnebje) in tudi v bodočnosti ne bo možnosti za proizvodnjo, gre za davčni značaj carine, če pa obstajajo le kakšne možnosti za proizvodnjo takšnega izdelka doma v bodočnosti, je prisoten tudi zaščitni značaj carine.



Za domačo nalogo poiščite na spletni strani Carinske uprave RS Integrated Tariff of the European Communities – TARIC, carinsko stopnjo za izbrano blago, za katero ocenjujete, da ima fiskalni učinek za gospodarstvo in poročajte na vajah!

## 5.2 KONTINGENTI (KVOTE)



Kontingenti določajo največjo količino blaga, ki se v določenem obdobju (običajno enem letu) sme uvoziti ali izvoziti iz države.

Če je povpraševanje po tem blagu večje od količine, ki jo dovoljuje uvozna kvota, lahko pričakujemo povišanje cen uvoženim izdelkom in tudi podobnim domačim produktom (Salvatore, 1998, 257–258). Z vidika proračunskih prihodkov je kontingent nezaželen instrument, saj država zaradi njegove uvedbe nima nobenih prilivov. Korist imajo predvsem tista podjetja, ki so dobila licenco za uvoz, in domači proizvajalci (Bobek, Gusel, 1998, 90–92). Kljub temu pa se država vseeno rada poslužuje kontingentov, saj so zelo priročni instrument za uravnavanje plačilne bilance (Pugel, Lindert, 2000, 143).

Glede na to, kako je obseg blaga določen, ločimo (Kumar, 2001, 192):



1. količinske (oz. blagovne),
2. vrednostne (oz. devizne ) kontingente.

Pri količinskih kontingentih je predpisana količina blaga, ki sme prečkati mejo ekonomskega prostora, pri vrednostnih kontingentih pa vrednost blaga.

Kontingenti so ukrepi, ki na ceno blaga ne delujejo neposredno, ampak spreminjajo obseg ponudbe in povpraševanja na trgu. V skladu z načinom delovanja WTO je uporaba kontingentov dopustna le v primeru velikih plačilnobilančnih težav. Prav tako veljajo določene izjeme tudi za države v razvoju. Uporaba je dovoljena, če z njihovo uvedbo omogočijo doseganje ugodnejših gospodarskih rezultatov.



Za domačo nalogo poiščite in navedite na spletni strani Carinske uprave RS Integrated Tariff of the European Communities – TARIC, kontingent za izbrano blago, ki se uvaža (izvaža) v EU in poročajte na vajah!

### 5.3 SAMOOMEJITVENI UKREPI PRI IZVOZU (»VOLUNTARY EXPORTS RESTRAINTS – VER«)

VER so bilateralno dogovorjene omejitve, ki jih izvoznik sprejme za izvoz blaga na trg uvozne države. Njihova uporaba se je močno povečala proti koncu osemdesetih let kot odgovor na znižanja carinskih stopenj v okviru Splošnega sporazuma o carinah in trgovini (GATT) (Salvatore, 1998, 260). Kljub temu, da je po ocenah GATT/WTO diskriminacijska, le-ta zaradi bilateralnega značaja ukrepa ne more ukrepati (Kumar, 2001, 192).



Za domačo nalogo poiščite na ustreznih spletnih straneh (Carinske uprava RS, GZS, EU itd.) podatke o morebitnih samoomejitvenih ukrepih pri izvozu iz EU in poročajte na vajah!

### 5.4 SUBVENCIJE (»SUBSIDIES«)



Subvencije pomenijo neposredno povečevanje prihodkov ali zmanjševanje stroškov določenim ekonomskim subjektom, ki poslujejo s tujino.

Subvencije financira država iz proračuna. Najpogosteje so namenjene posameznim izvoznikom, lahko pa se namenijo tudi celotni proizvodnji izbranega blaga. Pravila GATT/WTO opisujejo izvozne subvencije kot nepravično konkurenco in jih zato ne dovoljujejo. Izjema je zaradi svoje specifičnosti le področje kmetijstva (Pugel, Lindert, 2000, 190).

Kot izjema velja tudi, da smejo članice uporabljati subvencije za uveljavitev pomembnih socialnih in gospodarskih ciljev, vendar le v tistih primerih, ko njihova uvedba ne povzroči negativnih učinkov ostalim članicam WTO (Kumar, 2001, 192–193).



Za domačo nalogo poiščite na ustreznih spletnih straneh (Carinske uprava RS, GZS, EU itd.) podatke o subvencijah pri izvozu iz EU in poročajte na vajah!

## 5.5 UVOZNA (IZVOZNA) DOVOLJENJA IN PREPOVEDI (»IMPORT – EXPORT LICENCES«)

▶ Dovoljenja so formalna soglasja državnega organa, ki jih je potrebno pridobiti, če želimo izvažati oziroma uvažati blago, za katerega je ta ukrep predpisan.

Prepovedi so še strožji instrument kot dovoljenja. Z njimi država prepove celoten uvoz ali izvoz določenega blaga. Običajno se uveljavijo proti sovražni državi (Gandolfo, 1994, 134–135).

Prepovedi so povezane z dovoljenji na način, da je potrebno pridobiti dovoljenje za uvoz ali izvoz blaga, za katerega velja prepoved. Glede na vrsto prepovedi je dovoljenja včasih težko dobiti, v nekaterih (npr. poslovnih) primerih pa to sploh ni mogoče (Kumar, 2001, 196).



Za domačo nalogo poiščite na ustreznih spletnih straneh (Carinske uprava RS, GZS, EU itd.) podatke o uvoznih (izvoznih) dovoljenjih in prepovedih v EU in poročajte na vajah!

## 5.6 UKREPI ANTIDUMPINGA (»ANTIDUMPING DUTY«)

▶ Dumping pomeni prodajo blaga na tujem trgu po ceni, nižji od stroškov same proizvodnje in hkrati nižji ceni, kot je na domačem trgu v istem času (Gandolfo, 1994, 131).

Do dumpinga običajno pride, ker želijo podjetja doseči na tujem trgu monopolni položaj oziroma vlade subvencionirajo izvoz določenih produktov (Strašek, Žižmond, 1998, 127). Prizadeta država se proti dumpingu bori tako, da na »prepoceni« blago uvede uvozno carino v višini, ki izravna vrednost izvozne subvencije (Pugel, Lindert, 2000, 190). To ji dopuščajo tudi pravila GATT/WTO.

Ukrep antidumpinga je torej posebna dajatev ali kateri drugi ukrep, ki ga predpiše država za uvoz proizvodov, za katere je bilo dokazano, da so pridobili tržno prednost zaradi prodaje po nedopustno nizkih cenah. GATT v svojih pravilih dopušča uvedbo antidumpinga, če je bil cenovni dumping dokazan ter je bila istočasno ugotovljena in dokazana gospodarska škoda, povzročena domačim proizvajalcem zaradi dumpinga (Kumar, 2001, 196–197).



Za domačo nalogo poiščite na ustreznih spletnih straneh (Carinske uprava RS, GZS, EU itd.) podatke o morebitnih antidumpinških ukrepih EU in poročajte na vajah!

## 5.7 PRELEVMANI (»VARIABLE LEVIES«)

▶ To je ukrep, ki ga predpiše država lastniku blaga. Prelevman je posebna dajatev v nacionalnem denarju, ki jo mora plačati, ko blago prečka mejo ekonomskega prostora. Predstavlja razliko med višjo domačo in nižjo tujo ceno.

Razlog za predpis tega ukrepa je v želji, da pred tujo konkurenco zaščiti domačo proizvodnjo proizvodov, ki imajo zajamčene domače odkupne cene. Po svojih učinkih je ta ukrep podoben carini, saj povzroči podražitev uvoza ter omogoča boljše proizvodnje možnosti domačim proizvajalcem.

Prelevmani so običajno učinkovitejši od carin, saj lahko v primeru carinskih dajatev uvoznik blago prodaja še dražje, v primeru prelevmanov pa ne more (Trošt, 1998, 158–159). Ta ukrep se večinoma uporablja na področju menjave kmetijskih proizvodov (Kumar, 2001, 198).



Za domačo nalogo poiščite na ustreznih spletnih straneh (Carinske uprava RS, GZS, EU itd.) podatke o morebitnih prelevmanih v EU in poročajte na vajah!



**Povzetek:** Na podlagi opornih točk pripravite miselni vzorec povzetka poglavja o mednarodnem poslovanju!

Obstaja več razlogov za reguliranje zunanje trgovine:

- Obstaja potencialna možnost, da se v državi začne lastna proizvodnja do tedaj uvozne dobrine.
- Včasih uvede država zaščito, npr. uvozno carino zato, da doseže prerazporeditev dohodkov od porabnikov k proizvajalcem.
- Večletni plačilnobilančni primanjkljaj lahko terja posebne ukrepe pospeševanja izvoza in ukrepe omejevanja uvoza.
- Država potrebuje za svoje delovanje prihodke, ki zagotavljajo proizvodnjo in porabo javnih dobrin, financiranje javnega dolga, transferna plačila.

Zunanjetrgovinske ukrepi v tem smislu obsegajo:

- carine,
- kontingente (kvote),
- samoomejitvene ukrepe,
- subvencije,
- uvozna (izvozna) dovoljenja in prepovedi,
- antidumpinške ukrepe,
- prelevmane.

## 6 MEDNARODNE ORGANIZACIJE, KI POSPEŠUJEJO MEDNARODNO POSLOVANJE

V poglavju bomo izvedeli, da v nasprotju s posameznimi državami, ki omejujejo mednarodno trgovino, obstajajo mednarodne institucije, ki zmanjšujejo negativne učinke protekcionističnih ukrepov držav.

Navedli bomo, da mednarodne organizacije, ki pospešujejo mednarodno menjavo, so:

- medvladne organizacije in
- nevladne organizacije.

### 6.1 MEDVLADNE ORGANIZACIJE

V učbeniku uporabljamo izraz medvladne organizacije in ne mednarodne organizacije zato, da bi poudarili osrednje mesto, ki ga imajo pri delovanju teh organizacij vlade držav članic. Bennet (1995, 1) pravi, da imajo medvladne organizacije majhen vpliv na odnose v svetu in da slednji bolj vplivajo nanje in jih oblikujejo bolj kot one njih. Vzroke za to gre iskati najprej v dejstvu, da medvladne organizacije ustanovijo države z določenim namenom ali, povedano drugače, obstoj in delovanje medvladnih organizacij mora biti v interesu držav, da jih sploh ustanovijo. Navkljub omejeni moči medvladnih organizacij v odnosu do vlad držav, neenakopravnem položaju držav članic in delovanju držav mimo medvladnih organizacij, lahko medvladne organizacije pozitivno prispevajo k zmanjševanju mednarodnega politično-ekonomskega tveganja. V nadaljevanju predstavljamo nekaj medvladnih organizacij.

#### 6.1.1 Organizacija združenih narodov

Organizacija združenih narodov («United Nations«, v nadaljevanju OZN) ima naslednja področja delovanja: ohranjanje mednarodnega miru in varnosti, spodbujanje ekonomskega in družbenega razvoja, zaščita človekovih pravi, dekolonizacija in kodifikacija mednarodnega prava. Aktivnosti OZN pri zagotavljanju mednarodnega miru in varnosti pripomorejo k zmanjševanju tveganja vojne in oboroženih spopadov. Uspešnost organizacije pri ohranjanju mednarodnega miru in varnosti omejujejo nasprotujoči si interesi stalnih članic v Varnostnem svetu ter odsotnost mehanizmov, s katerimi bi lahko OZN države članice prisilil v spoštovanje odločitev organizacije.



Na vajah se razdelite v skupine in ena skupina naj, na temelju informacij, ki jih bo dobila na spletnih straneh, poroča o ciljih, nalogah, organiziranosti itd. OZN!

##### 6.1.1.1 UNCITRAL

Za zmanjševanje političnega tveganja v mednarodnem poslovanju podjetij ima pomembno vlogo aktivnost OZN na področju kodifikacije mednarodnega prava. Zlasti pomembno je v tem pogledu delo Komisije združenih narodov za mednarodno trgovinsko pravo («United Nations Commission on International Trade Law«, v nadaljevanju UNCITRAL), katere naloga je harmonizacija in poenotenje prava mednarodne trgovine oz. odpravljanje pravnih ovir v mednarodnih trgovinskih tokovih (Basic Facts about the United Nations, 2004, 138). UNCITRAL (Basic Facts about United Nations, 2004, 138; Pivka, Puharič, 1999, 137–138):

- pripravlja in oblikuje trgovinske klavzule, pravila in običaje, kar poenostavlja mednarodno trgovinsko poslovanje,

- zbira podatke in podjetjem posreduje informacije o nacionalni zakonodaji držav, sodobnih pravnih rešitvah, ki jih oblikuje tudi sodna praksa reševanja trgovinskih sporov,
- pripravlja konvencije in pravila, ki urejajo različne vidike mednarodne trgovine; zlasti pomembna so t. i. Dunajska konvencija, katere predmet so pogodbe o mednarodni prodaji blaga, UNCITRAL-ova Pravila o poravnavi, Pravila o arbitraži in Modelno pravo mednarodne trgovinske arbitraže.



Ena skupina na vajah poroča, na temelju informacij, ki jih bo dobila na spletnih straneh, o vlogi, pomenu, delovanju itd. UNCITRAL-a!

#### 6.1.1.2 UNCTAD

Konferenca združenih narodov o trgovini in razvoju («United Nations Conference on Trade and Development», v nadaljevanju UNCTAD) je pomemben vir informacij o tranzicijskih državah in manj razvitih državah (MRD) (družbenoekonomskih razmerah, politiki držav do naložb, trgovinskih ukrepih). UNCTAD izobražuje MRD o pravni ureditvi področja konkurence in varstva potrošnikov in jim pomaga pri urejanju teh področij v okviru njihovih zakonodaj, pomaga MRD pri enakopravnem sodelovanju v trgovinskih pogajanjih na bilateralni, regionalni ali mednarodni ravni, jim omogoča aktivno udeležbo v razpravah in pogajanjih o okoljskih problemih in njihovem vplivu na razvoj MRD, jim nudi pomoč pri reformiranju in posodabljanju carinskih postopkov itd. (UNCTAD, 2007). S svojo aktivnostjo UNCTAD pripomore k zmanjševanju političnega tveganja.



Ena skupina na vajah, na temelju informacij, ki jih bo dobila na spletnih straneh, poroča o vlogi, pomenu, delovanju itd. UNCTAD-a!

#### 6.1.2 Svetovna trgovinska organizacija

Svetovna trgovinska organizacija («World Trade Organization», v nadaljevanju WTO) s svojim delovanjem neposredno pripomore k zmanjševanju političnega tveganja z odpravljanjem ali zmanjševanjem carinskih ovir v mednarodni trgovini. Prispevek WTO k zmanjševanju političnega tveganja zmanjšujeta povečevanje necarinskih omejitev v mednarodni trgovini in povečevanje števila regionalnih trgovinskih sporazumov. Slednje povečuje kompleksnost mednarodnega poslovanja, saj morajo podjetja poleg nacionalnih zakonodaj, upoštevati določbe trgovinskih sporazumov, h katerim je posamezna država pristopila.

Trije stebri, ki določajo značilnosti WTO, so Splošni sporazum o carinah in trgovini (GATT), Sporazum o menjavi storitev (GATS) in Sporazum o menjavi izdelkov, vezanih na pravice intelektualne lastnine (TRIPS). GATT je pomembno prispeval k postopni liberalizaciji mednarodne trgovine z občutnim znižanjem carinskih omejitev in nadzorom nad rabo drugih ovir v mednarodni trgovini (Kumar, 2000, 11).



Ena skupina na vajah poroča, na temelju informacij, ki jih bo dobila na spletnih straneh, o vlogi, pomenu, delovanju, organiziranosti itd. WTO-ja!

### 6.1.3 Mednarodni denarni sklad

Mednarodni denarni sklad (»International Monetary Fund«, v nadaljevanju IMF) je za politično tveganje v mednarodnem poslovanju podjetij pomemben zaradi svoje vloge pri odpravljanju plačilnobilančnih neravnotežij v državah članicah in odpravljanju posledic finančnih kriz ter preprečevanju njihovega širjenja v druge države, pomoči državam pri oblikovanju ustrezne monetarne in fiskalne politike in razvoju finančnega sistema, odpravljanju deviznih omejitev mednarodni trgovini in nadzoru nad tečajnimi politikami držav članic ter prizadevanjih po liberalizaciji mednarodnih tokov kapitala. Aktivnosti IMF-a neposredno zmanjšujejo t. i. transferna tveganja.



Ena skupina na vajah, na temelju informacij, ki jih bo dobila na spletnih straneh, poroča o vlogi, pomenu, aktivnostih itd. IMF-ja!

### 6.1.4 Skupina svetovne banke

Skupino svetovne banke sestavljajo poleg Mednarodne banke za obnovo in razvoj (»International Bank for Reconstruction and Development«, v nadaljevanju IBRD) ter Mednarodnega razvojnega združenja (»International Development Association«, v nadaljevanju IDA) še Mednarodna finančna korporacija (»International Finance Corporation«, v nadaljevanju IFC), Mednarodni center za reševanje investicijskih sporov (»International Centre for Settlement of Investment Disputes«, v nadaljevanju ICSID) ter Multilateralna agencija za zavarovanje investicij (»Multilateral Investment Guarantee Agency«, v nadaljevanju MIGA) (Mrak, 2002, 455).

MIGA omogoča podjetjem, da svoje projekte v MRD zavarujejo pred političnim tveganjem oz. nekomercialnimi tveganji, nudi informacije o naložbenih priložnostih v MRD ter svetuje vladam, kako privabiti tuje naložbe.

IBRD in IFC sta prvenstveno namenjena financiranju naložb v MRD, čeprav IBRD veliko pozornost namenja tudi zbiranju podatkov o razvoju oz. graditvi koncepta t. i. banke znanja na področju proučevanja razvoja (Mrak, 2002, 460). Banka znanja na področju razvoja podjetjem lahko pomaga pri ocenjevanju političnega tveganja v državi gostiteljici kot tudi pri družbeno odgovornem ravnanju podjetij oz. pri graditvi mostu z lokalno skupnostjo, kar zmanjšuje izpostavljenost podjetja političnemu tveganju. ICSID je pomemben za podjetja v primeru investicijskih sporov z vlado države gostiteljice.



Ena skupina na vajah poroča, na temelju informacij, ki jih bo dobila na spletnih straneh, o vlogi, pomenu, delovanju, organiziranosti itd. skupine svetovne banke!

### 6.1.5 Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj

Vloga Organizacije za ekonomsko sodelovanje in razvoj (»Organization for Economic Cooperation and Development«, v nadaljevanju OECD) je pri političnem tveganju pomembna z dveh vidikov: OECD deluje kot vir različnih podatkov, statistik, analiz držav, ki jih podjetja lahko uporabijo za oblikovanje ocene političnega tveganja konkretnega projekta v neki državi, še pomembnejša je vloga OECD kot oblikovalke standardov, načel, priporočil o reguliranju pomembnih področij mednarodnega poslovanja podjetij. Omeniti je potrebno pobude OECD, ki so pomembne za zmanjševanje političnega tveganja v mednarodnem poslovanju podjetij.



Ena skupina na vajah, na temelju informacij, ki jih bo dobila na spletnih straneh, poroča o vlogi, pomenu, dejavnosti itd. OECD-ja!

## 6.2 NEVLADNE ORGANIZACIJE

Nevladne organizacije (v nadaljevanju NVO) sestavljajo posamezniki ali nacionalne skupine in ne predstavniki nacionalnih vlad, kot je to primer pri medvladnih organizacijah. Vpliv, ki ga imajo na mednarodno skupnost in dogajanje v njej, se razlikuje od organizacije do organizacije. Delovanje in vplivanje NVO se osredotoča na vlade posameznih držav in njihove politike, vendar pa države niso izključni cilj njihovega vplivanja (Russett, Starr, 1996, 144–145). NVO veliko pozornosti namenjajo tudi aktivnostim multinacionalk in medvladnih organizacij in poskušajo aktivno vplivati nanje.

NVO so pomemben element tudi v poslovanju podjetij. Število nacionalnih NVO narašča zaradi večje dostopnosti informacij kot tudi zaradi večjega vpliva, ki ga imajo. Tako nacionalne kot tudi mednarodne NVO so budni opazovalci ravnanja podjetij na področju korupcije, varovanja okolja, zaščite potrošnikov, razvoja in zmanjševanja revščine, izkoriščanja poceni delovne sile in otroškega dela in podobno. Odmevnost njihovega delovanja postavlja pred podjetja zahteve po korektnem poslovanju v tujih državah.

S stališča vpliva na mednarodno poslovanje podjetij so pomembnejše mednarodne NVO zaradi moči in vpliva, ki ga imajo. Njihova diplomatska aktivnost obsega lobiranje, organiziranje protestov in shodov v podporo določenim stališčem, ki jih te organizacije zagovarjajo, nasprotovanje politiki WTO, IMF in drugih medvladnih organizacij, nasprotovanje ravnanju in politiki multinacionalk, predlaganje in propagiranje lastnih rešitev, blokiranje multilateralne pogajanj o reguliranju določenega področja na mednarodni ravni (Saner, Yiu, 2003, 15). Mednarodne NVO so pomemben vir informacij o političnem tveganju.



Ena skupina na vajah, na temelju informacij, ki jih bo dobila na spletnih straneh, poroča o vlogi, pomenu, aktivnostih itd. NVO-jev!



**Povzetek:** Na podlagi opornih točk pripravite miselni vzorec povzetka poglavja o mednarodnem poslovanju!

- ✚ Na medvladne organizacije lahko države prenesejo pristojnosti odločanja na določenih področjih in se tako delno ali v celoti odpovedo suverenosti odločanja o njih.
- ✚ Po drugi strani pa se države lahko, če menijo, da jih delovanje takšnih organizacij omejuje ali je v nasprotju z njihovimi interesi, vanje ne vključijo; če so člani, pa se lahko odločijo, da izstopijo iz organizacij ali pa jih preprosto pri svojem ravnanju zaobidejo.

Ključne naloge, ki jih izvajajo medvladne organizacije v mednarodni skupnosti, so:

- oblikovanje mednarodnih pravil,
- standardov,
- mednarodnih pogodb,
- sporazumov, h katerim države pristopijo, ter
- oblikovanje mehanizmov za reševanje sporov med državami.

## 7 POTEK IZVOZA BLAGA

V tem poglavju se bomo seznanili s potekom izvoznega posla v treh fazah:

- pripravo,
- izvedbo,
- zaključkom in analizo.

► Po razširjeni definiciji specialne trgovine zajema izvoz blaga (Statistični letopis RS 2003, 2004, 24):

- blago, izvoženo iz Slovenije, ki izvira iz proizvodnje v naši državi oz. iz notranjega blagovnega prometa,
- izvoz pridobljenih proizvodov po uvozu zaradi proizvodnje za izvoz (sistem odloga),
- izvoz pridobljenih proizvodov po uvozu zaradi proizvodnje za izvoz (sistem povračila) in
- blago, začasno izvoženo zaradi oplemenitenja.

► Splošni potek izvoznega posla opredeljujejo tri faze (Makovec, 2003, 88):

- priprava izvoznega posla,
- izvedba izvoznega posla in
- zaključek in analiza posla.

Faza priprave izvoznega posla ponavadi vključuje:

- *Ugotavljanja možnosti izvoza:* Običajno potekajo preko kratkoročnega plana izvoza, kjer se določajo izdelki za izvoz, regionalna struktura izvoza, potencialni kupci, načini realizacije poslov, potrebna finančna sredstva in potrebni finančni kadri.
- *Povpraševanja potencialnih kupcev:* Boniteto novih kupcev se ugotavlja preko več virov informacij (gospodarske zbornice, poslovne banke), preveri se njihova vloga v poslu (zastopnik, proizvajalec), analizira se morebitne pretekle izkušnje, predmet povpraševanja, najde se proizvajalca blaga, po katerem se povprašuje v primeru, da izvozno podjetje ni proizvajalec blaga, analizira se plačilne pogoje in dobavne roke.
- *Izvozno ponudbo:* Na podlagi predhodne kalkulacije izvoznega posla, kjer se določi obveznosti in pravice kupca (rabat, provizija, posredni stroški prevoza itd.), se sestavi izvozna ponudba, ki mora vsebovati naslednje podatke: predmet ponudbe, količino, ceno v določeni valuti, klavzulo Incoterms, plačilo, način zavarovanja plačila, dobavni rok, način odpreme, veljavnost ponudbe. Preden da izvoznik ponudbo kupcu, se mora tudi pozanimati, ali blago, ki ga želi izvoziti, zahteva kakšno dovoljenje pristojnih organov.
- *Sklenitev kupoprodajne pogodbe:* Izvede se med pooblaščenimi predstavniki obeh partnerjev v poslu. V pogodbi mora biti poleg prej navedenih elementov opredeljena še veljavnost, prenosljivost, odstop od pogodbe, pristojnost sodišča, pravo, jezik, potrditev pogodbe pri pristojnih organih. Določitev pogojev izvoza vsebuje pregled izvoznih režimov za predmet izvoza in določitev carinske tarife.

Faza izvedbe izvoznega posla vključuje:

- *Odpremo blaga, carinjenje, prevoz in zavarovanje:* Prodajalec mora pripraviti potrebne podatke o blagu (količini, teži, načinu pakiranja, številu embalažnih enot, carinski tarifi itd.). Izvoznik špediterju izroči izvozno dispozicijo z vsemi navodili o ravnanju z blagom v skladu s pogodbo in zahtevanimi prevoznimi ter ostalimi listinami. V primeru, da



blago, ki ga podjetje želi izvoziti, potrebuje za to kakšno dovoljenje, mora le-to predati špediterju.

- *Predaja blaga:* Izvoznik mora kupcu sporočiti vse pomembne podatke in poslati ustrezne odpreme dokumente.
- *Plačilo:* se izvrši na dogovorjen način v dogovorjenem času.

Faza zaključka izvoznega posla zajema reševanje morebitnih reklamacij, morebitnih razlik med fakturno vrednostjo in prejetim plačilom ipd. Izvozniki izpolnijo še t.i. kontrolnik izvoza in analizirajo izvozne rezultate.



Naredite seminarsko nalogo o poteku konkretnega izvoznega posla za vaše podjetje ali s.p. oziroma poiščite podjetje, ki bi vam omogočilo izdelavo seminarske naloge na temelju poteka njihovega izvoznega posla!

## 7.1 PRED - IN POPRODAJNE STORITVE

Da bi si podjetje utrdilo položaj, si mora tudi po opravljeni prodaji prizadevati, da ustvarja konkurenčno prednost. To lahko doseže s ciljno usmerjenimi pred- in poprodajnimi aktivnostmi oziroma storitvami, ki vzpodbujajo zaupanje pri kupcih. Saj je tovrstno zaupanje tudi prvi korak k temu, da le-ti postanejo stalne stranke podjetja.

Podjetje se lahko odloči za različne možnosti oziroma prijeme, kako bo vzpodbudilo kupce in doseglo dolgoročno zvestobo kupce.

Tabela 12: Osnovne pred- in poprodajne storitve

Predprodajne storitve	Poprodajne storitve
Storitve ocenjevanja potreb, zahtev in pričakovanj trga	Storitve usposabljanja uporabnikov
Storitve identificiranja ključnih storitev	Storitve usposabljanja vzdrževalcev
Storitve prilagajanja proizvodnostoritvenega spleta lokalnim potrebam	Storitve instaliranja
Storitve mednarodnega financiranja	Storitve izvajanja tehnične pomoči
Storitve elektronske izmenjave podatkov	Poprodajne logistične storitve
Storitve posredovanja pri prodaji	Storitve vzdrževanja in servisiranja v garancij skem obdobju
Storitve pospeševanja prodaje	Storitve zagotavljanja rezervnih delov in servisiranja v pogarancijskem obdobju

Vir: Logožar, Poslovna logistika, elementi in podsistemi, 2004, 116

Bistvo poprodajnih storitev je v tem, da zadovoljimo potrošnike; ustvarjamo dodaten dobiček, utrjujemo ugled izdelka/storitve, proizvajalca oziroma izvajalca (Devetak, 2000, 118). Strategija poprodajnih storitev mora biti dolgoročno naravnana. Posebno pozornost je treba nameniti usposabljanju kupcev za opravljanje teh storitev, preučevati in spremljati je treba odzive kupcev nanje. Pri uravnavanju tega procesa so odločilne povratne informacije. Ker so rezultati projektov poprodajnih storitev v kratkem časovnem intervalu ne kažejo v večji poslovni uspešnosti poslovanja, je njihova časovna in finančna zahtevnost še toliko večja.




Za izdelek oz. storitev vašega podjetja ali s.p.-ja navedite predprodajne in poprodajne storitve, ki jih izvajate v izvozu in o njih poročajte na vajah!

Proizvajalci se na primer pri prodaji opreme na tuje trge najprej odločijo za neposredni izvoz, da ohranijo stik z opremo in so seznanjeni s problemi, prav tako pa lahko dobro zaslužijo, če se ukvarjajo s prodajo rezervnih delov in popravili. Nekateri izdelovalci opreme zaslužijo več kot polovico dobička s storitvami po prodaji. Sčasoma proizvajalci preložijo vse več storitev vzdrževanja in popravil na pooblaščenim zastopnikom in trgovcem. Ti posredniki so bližje tujim kupcem, poslujejo na več krajih in lahko ponudijo storitve hitreje. Pozneje se pojavijo neodvisna podjetja za vzdrževanje in popravila. Običajno ponudijo nižje cene oziroma hitrejše storitve, kot sam proizvajalec ali pooblaščen posrednik. Na koncu se veliki tuji porabniki odločijo, da sami prevzamejo odgovornost za vzdrževanje in popravila (Kotler, 1996, 484).

Tudi ekonomske politike držav so z vidika zadovoljevanja potrošnikov vse bolj usmerjene na pospeševanje razvoja poprodajnih storitev. V avtomobilski industriji bo z novimi evropskimi direktivami konkurenca večja predvsem na področju poprodajnih storitev, kot so npr. servisne storitve in nadomestni deli, kar bo vodilo do nižanja marž trgovcev in serviserjev.

## 7.2 INCOTERMSI 2000

Namen mednarodnih trgovinskih klavzul – Incotermsov je zagotoviti vrsto mednarodnih pravil za razlag v mednarodni trgovini najpogosteje uporabljenih trgovinskih klavzul.

 Incotermsi določajo pravice in obveznosti strank prodajne pogodbe glede dobave prodanega blaga.

Njihov cilj je izogniti se nepravilni uporabi ali skorajda povsem zmanjšani stopnji negotovosti glede različnih razlag omenjenih klavzul v različnih državah (Incotermsi 2000, 2000, 13). Incoterms klavzule je Mednarodna trgovinska zbornica pripravila že leta 1936, zadnja revizija je bila leta 2000, in sicer z namenom usklajevanja pravil z veljavno mednarodno trgovinsko prakso.

V mednarodnih prodajnih pogodbah se postavi tudi vprašanje, katera trgovinska klavzula se bo uporabila. Pri mednarodni prodajni pogodbi se pogodbenika poleg predmeta pogodbe dogovarjata tudi o naslednjih sestavinah (Incotermsi 2000, 2000, 12):

- kraju in času izročitve blaga kupcu,
- kraju in času prehoda nevarnosti uničenja, izgube ali poškodovanja blaga na kupca,
- kraju in času prehoda blagovnih stroškov (prevoznine in zavarovalnine) na kupca in
- o drugih pravicah in obveznostih v zvezi z odpravo blaga.

Incotermsi se omejujejo na vprašanja pravic in obveznosti pogodbenih strank v prodajni pogodbi glede dobave prodanega blaga. Incotermsi se ne nanašajo na prevozno pogodbo in ne obravnavajo posledic kršitev pogodb. Z zadnjo revizijo Incoterms klavzul 2000 so le-te sedaj svetovno priznane (Makovec, 2003, 6).



Na vajah oblikujte male skupine (2-3 osebe), vsaka skupina naj predstavi dve trgovinski klavzuli in jih aplicira na konkretnih primerih iz prakse, ki jih najde v lastnem podjetju ali drugih podjetjih, ki se ukvarjajo z izvozom! Lahko uporabite tudi spletne podatke!

## 7.3 NOMENKLATURA BLAGA

Na izvoznem računu je potrebno poleg kupca, cene in količine blaga, Incoterms klavzul, vrste plačila blaga, ki ga obravnavamo v nadaljevanju, navesti tudi carinske tarife oz. nomenklature blaga za potrebe carinskih organov ter trgovinskih statistik. V Sloveniji se je z Zakonom o carinski tarifi (Uradni list RS, št. 66/00) uvedla t.i. kombinirana nomenklatura<sup>5</sup> s carinskimi tarifami. Slovenija se je s tem zakonom približala ureditvi EU.



Kombinirana nomenklatura je 8-mestna šifrska oznaka.

V Evropski uniji so države članice v notranjem prometu dolžne uporabljati za označevanje blaga kombinirano nomenklaturu. Pri uvozu in izvozu blaga iz tretjih držav pa EU uporablja Sestavljeno tarifo EU (»Integrated Tariff of the European Communities – TARIC«). TARIC-tarifa temelji na kombinirani nomenklaturi, uporablja pa še dve dodatni mesti pri označevanju proizvodov. S tema dvema dodatnima mestoma so podani določeni zunanjetrgovinski ukrepi EU (Kumar, 2000, 32).

Carinske tarife oz. nomenklature uvrščajo proizvode v različne skupine. Glede na skupino, ki ji izdelek pripada, so določeni posebni režimi izvoza in uvoza določenega blaga (dovoljenja, kontingenti oz. soglasja). V EU veljajo posebni režimi (določeni s posameznimi uredbami) za blago z dvojno rabo, kulturno blago, hrano v primeru jedrskih nesreč, nevarne kemikalije, predhodne sestavine za droge, intelektualno lastnino ter za varnost proizvodov (Finžgar, 2004, 4). V nadaljevanju se osredotočamo samo na poseben režim izvoza blaga.



Na vajah predstavite kombinirano nomenklaturu TARIC! Primerjajte jo z drugimi tarifnimi sistemi v svetu! Pomagajte si s svetovnim spletom!

Opomnik: vsak naj v seminarski nalogi o poteku izvoznega posla v kalkulaciji ne pozabi upoštevati carinsko tarifo (carino), oz. pri dokumentaciji posebne režime izvoza oz. uvoza!

## 7.4 POREKLO BLAGA

Poleg carinske tarife pa je tako za izvoznika blaga, zaradi konkurenčnih prednosti, kot tudi za uvoznika blaga, zaradi nižjih carin, pomembna pravilna navedba porekla blaga. Ena izmed posledic globalizacije je tudi, da je vse manj proizvodov, ki so izdelani le v eni državi, tudi zaradi teženj po povečevanju dobička in posledično selitev dela proizvodnje v države, kjer je predelava in obdelava blaga cenejša.



Za blago s poreklom iz določene države se šteje v tej državi v celoti pridobljeno ali izdelano blago in v tej državi zadosti predelano blago. Glede na to, ali neko blago zaradi svojega porekla uživa carinske ugodnosti ali ne, ločimo nepreferencialno in preferencialno poreklo blaga (Makovec, 2003, 81).

### 7.4.1 Nepreferencialno poreklo blaga

<sup>5</sup> Kombinirana nomenklatura je podrobna klasifikacija blaga oz. izdelkov, ki sočasno zadovoljuje zahteve carinske tarife, zunanjetrgovinske statistike ter politik, ki se nanašajo na izvoz in uvoz blaga. Njen skrbnik je Evropska komisija, v Sloveniji pa Ministrstvo za gospodarstvo.

Pravila glede napreferencialnega porekla blaga so okvirno določena v Kiotski konvenciji. Ta pravila so uvedena zaradi doseganja enotne uporabe instrumentov trgovinskih politik, zaradi vodenja statističnih podatkov in zaradi potreb v okviru označevanja blaga z napisom »made in ...«. To pravilo velja za države, s katerimi EU (Slovenija) nima nobenih posebnih mednarodnih sporazumov. Potrdila o nepreferencialnem poreklu blaga (»Certificates of Origin«) izdajajo gospodarske zbornice. To blago ne uživa carinskih ugodnosti (Ažman, 1998, 6). Za države članice EU je država porekla enotna za vse, in sicer je to »Evropska skupnost«.



Na GZS pridobite potrdila o nepreferencialnem poreklu blaga in se jih na vajah naučite izpolnjevati!

#### 7.4.2 Preferencialno poreklo blaga

Preferencialno poreklo blaga je lahko določeno z mednarodno pogodbo ali sporazumom med dvema ali več državami ter z nacionalnimi predpisi neke države za uvoz blaga. Ločimo pa preferencialno poreklo na osnovi preferencialnih shem ali na podlagi različnih integracijskih sporazumov. V *paneuropski (diagonalni) komulaciji porekla blaga* so vključeni sporazumi<sup>6</sup>, ki jih ima EU sklenjene z različnimi državami in pri njih temelji trgovanje med vsemi vključenimi državami na isti osnovi. Diagonalna komulacija porekla blaga dovoljuje uporabo surovin iz vseh tistih držav, ki so med seboj sklenile medsebojne protokole o komulaciji porekla blaga. Podpisnice paneuropske komulacije o poreklu blaga lahko uporabljajo blago iz ostalih sopolpisnic sporazuma, pa bo končni proizvod še vedno ohranil status države izvoznice. *Bilateralna (dvostranska) komulacija porekla blaga* predvideva, da je pri proizvodnji blaga dovoljena uporaba surovin iz druge države podpisnice sporazuma. To blago bo pozneje uživalo preferencialno carinsko obravnavo (Makovec, 2002, 81). EU ima sklenjenih tudi veliko bilateralnih sporazumov<sup>7</sup>.

EU enostransko priznava tudi carinske ugodnosti brez sporazumov prekomorskim državam in teritorijem, državam Afrike, Karibov in Pacifika, zahodno-balkanskim državam (Albaniji, Bosni in Hercegovini ter Srbiji in Črni gori) ter državam v razvoju (Finžgar, 2004, 15).

Osnovna dokazila o preferencialnem poreklu blaga so Potrdilo o prometu blaga EUR.1, Potrdilo o prometu blaga EUR.2, Izjava izvoznika na računu, Izjava pooblaščenega izvoznika na računu in Potrdilo o poreklu blaga Form A (Metlika, 2004). Po 1. maju 2004 se v notranjem prometu (blagovni promet znotraj EU in le med dobavitelji v EU) predloži kot dokazilo o poreklu blaga le izjava dobavitelja.



Na Carinski upravi RS pridobite potrdila o preferencialnem poreklu blaga (EUR.1, EUR.2) in se jih na vajah naučite izpolnjevati!

<sup>6</sup> Paneuropska komulacija porekla blaga zajema sporazume med državami članicami EU in državami Enotnega gospodarskega prostora (EU, Islandija, Norveška in Liechtenstein), Sporazum o prosti trgovini s Švico, Bolgarijo, Romunijo ter s državami, ki tvorijo z ES carinsko unijo (Turčija, San Marino in Andora).

<sup>7</sup> Bilateralna komulacija porekla blaga nastopa v sporazumih s Hrvaško in Makedonijo, s Sredozemskimi državami (Alžirijo, Tunizijo, Marokom, Izraelom, Palestino, Egiptom, Jordanijo, Libanonom, Sirijo in Turčijo), Južnoafriško republiko, Mehiko in Čilom.



Povzetek: Na podlagi opornih točk pripravite miselni vzorec povzetka poglavja o mednarodnem poslovanju!

Potek izvoznega posla sestavljajo tri faze:

- pripravo izvoznega posla,
- izvedbo izvoznega posla in
- zaključek ter analizo posla.

Kdor se ukvarja z mednarodnim poslovanjem, mora dobro poznati:

- pogoje fizične distribucije blaga v mednarodni trgovini (Incoterms),
- nomenklaturu blaga,
- poreklo blaga in
- pogoje finansiranja mednarodnega poslovanja, kar je predmet naslednjega poglavja.

## 8 FINANSIRANJE MEDNARODNE TRGOVINE


V tem poglavju bomo izvedeli, da se lahko pogodbene stranke pri izbiri plačila odločijo za naslednja načina kratkoročnega financiranja izvoza:

- nevarovano plačilo – predplačilo, plačilo na odprt račun,
- zavarovano plačilo – dokumentarni inkaso, dokumentarni akreditiv, bančna garancija.

Pri srednje in dolgoročnih načinih financiranja izvoza pa se podjetja lahko poslužujejo:

- forferiranja,
- najema itd.

### 8.1 PREDPLAČILO

 Predplačilo (»Advance Payment«) je instrument financiranja mednarodne trgovine, kjer uvoznik prodajalcu oz. izvozniku poravnava vse obveznosti iz pogodbe še preden mu ta dostavi obljubljeni blago oz. v skrajnem primeru poravnava svoje obveznosti še preden se sama proizvodnja blaga začne. Blagovno protivrednost poravnava v celoti, delno ali pa dogovorjeni znesek deponira pri banki.

Vnaprejšnje plačilo prakticiramo v primerih ko:


1. nakazujemo manjše zneske,
2. prodajamo neznanemu in geografsko oddaljenemu kupcu,
3. kupujemo investicijske dobrine izdelane po individualni specifikaciji (ponavadi zahteva delni avans),
4. pri izdelavi posebnih vrst blaga, ki se na drugih tržiščih ne prodajajo,
5. prodajalec ne zaupa kupcu,
6. so gospodarske in politične razmere v državi kupca negotove.

Predplačilo izraža močan položaj prodajalca do kupca in nezaupanje do kupca tako v smislu kreditne sposobnosti kot negotovih političnih in gospodarskih razmer v njegovi državi. Sama oblika financiranja je pisana na kožo izvozniku, za uvoznika pa predstavlja najslabšo možnost, saj se s predplačilom izroča na milost dobavitelju, ki mu lahko dobavi neustrezno ali nenaročeno blago ali pa je blago dobavljeno v nedogovorjenem roku in v neustrezni kvantiteti in kvaliteti. V tem primeru uvoznik prevzema nase celotno tveganje in posel financira sam. Pri plačilu z avansom bo tako kupec pogosto zahteval popust na naročeno blago, izvoznik pa se izogne valutnemu tveganju.



Na vajah opišite konkreten primer in izkušnje plačevanja v tujino (iz tujine) z uporabo predplačila vašega podjetja (vašemu podjetju), s.p.-ja (s.p.-ju), drugega podjetja (drugemu podjetju) ali ponajdite primer na svetovnem spletu!

### 8.2 PLAČILO BLAGA NA ODPRTI RAČUN

 Plačilo na odprt račun (»Open Book Account«) je klasična oblika kratkoročnega financiranja poslov, pri čemer izvoznik prevzame celotno tveganje financiranja do trenutka, ko je blago plačano.

Ta oblika finansiranja mednarodne trgovine se dandanes v glavnem uporablja le še v odnosih matičnega podjetja do hčerinskih podjetij, podružnic ali nakupnega agenta. Poleg tega pa se ta oblika finansiranja uporablja tudi s pošiljanjem blaga na konsignacijo (farmaceutski preparati, zdravila itd.). Oblika kot taka je izredno ugodna za kupca oz. uvoznika, saj lahko pred plačilom preveri kvaliteto in količino dostavljenega blaga in tako v primeru reklamacij ne nosi nikakršnih stroškov. Po drugi strani je ta oblika plačila skrajno neugodna za samega izvoznika, saj s predajo dokumentov in blaga tvega možnost neplačila.

Ravno zaradi tega se ta oblika uporablja samo v primerih:

1. ko prodajalec kupcu zaupa,
2. ko je njuno sodelovanje trdno in dolgotrajno,
3. ko ima kupec visoko kreditno sposobnost,
4. ko v kupčevi državi ni visokega deželnega tveganja.

Posebno pomembno je, da prodajalec preveri kupčevo kreditno sposobnost in ostale kazalce tveganja preden podpiše pogodbo. Vendar pa se tu pojavijo določene težave. Veliko težje je preverjati kreditno sposobnost tujemu kot domačemu kupcu, saj obstaja omejena baza podatkov.



Na vajah opišite konkreten primer in izkušnje plačevanja v tujino (iz tujine) z uporabo plačila blaga na odprti račun vašega podjetja (vašemu podjetju), s.p.-ja (s.p.-ju), drugega podjetja (drugemu podjetju) ali ponajdite primer na svetovnem spletu!

### 8.3 MENIČNO POSLOVANJE



Menica je z zakonito vsebino in obliko zapisana vrednostna listina, ki vsebuje enostransko abstraktno obljubo izdajatelja, da bo po določbah meničnega zakona plačal denarni znesek osebi, kije na menici označena kot upnik oz. remitent (Inhanec, Ivanjko, 2001, 18).

Po ženevskem meničnem konvencijskem pravu ločimo naslednje vrste menic (Falatov, 1997, 43):

1. trasirano menico (»Bill of Exchange«),
2. trasirano lastno menico,
3. lastno menico (»Promissory Note«).

Pri trasirani menici izdajatelj menice (trasant) pozove meničnega dolžnika (trasata), da ob dospelosti plača menični znesek meničnemu upniku (remitentu). Pri trasirani lastni menici se izdajatelj menice (trasant) istočasno pojavlja kot glavni menični dolžnik (trasat).

Pri lastni menici trasat ni posebej označen in trasant istočasno nastopa tudi v vlogi glavnega meničnega dolžnika.

Izvoznik za dobo kreditiranja plačuje obresti, ki se zaračunavajo kot popust oz. diskont pri nakupu menice s strani kupca (banke). Diskont je odvisen predvsem od tržne obrestne mere, meničnega zneska, roka dospelosti in od ekonomskega statusa izdajatelja. Poleg samih obresti banka za svoje storitve zaračunava še premije in marže, ki so odvisne predvsem od velikosti samega posla.

Praviloma pri trasirani menici banka sicer prevzame finansiranje posla, vendar pa ne prevzame tveganja. V primeru neplačila kupca mora dolg poravnati izvoznik, razen v primeru, ko se banka odpove pravici ugovora oz. odkupi menico brez regresa in tako sprejme na svoja ramena še tveganje neplačila kupca. Premije za tveganje so v takih primerih višje.



Za ilustracijo navajamo primer izpolnjene trasirane menice, ki jo je izdal izvoznik.

4000 Basel, 10. oktober 2008	CHF.5000,-
dne 10. decembra 2008	plačajte za to menico
po moji lastni odredbi	znese
<b>k pet tisoč švicarskih frankov</b>	
vrednost v blagu	
K. Muller	
Hauptstrasse 15	
8003 Zürich	
Št. 007	G. Schmid
Plačljivo pri Union Bank of Schwizerland, Zürich	4023 Basel, Güterstrasse 5

Slika 9: **Trasirana menica**

Vir: Falatov, Plačila v mednarodnem poslovanju, plačilna tveganja, inkaso posel, menica, ček, 1999, 47

Praksa potrjuje, da je pri poslih slovenskega uvoza uvoznik trasat – akceptant, to je glavni menični dolžnik. Banka, ki je tako menico eskontirala, postane novi imetnik in menični upnik. Ob upoštevanju načela solidarne odgovornosti meničnih podpisnikov za plačilo menice ob dospelosti, ima eskontna banka pravno možnost, da v primeru, če kupec kot glavni menični dolžnik ob dospelosti menice ne plača, plačilo menice zahteva od prodajalca, v našem primeru od trasanta in hkrati od indosanta.



Na vajah opišite konkreten primer in izkušnje plačevanja v tujino (iz tujine) z uporabo menice vašega podjetja (vašemu podjetju), s.p.-ja (s.p.-ju), drugega podjetja (drugemu podjetju) ali ponajdite primer na svetovnem spletu!

## 8.4 DOKUMENTARNI INKASO



Dokumentarni inkaso je dogovor, pri katerem prodajalec odpremi blago in izstavi ustrezno menico, ki jo trasira na kupca in/ali dokumente pošlje svoji banki. V spremnem pismu prodajalec jasno naroči svoji banki, kako naj unovči dokumente preko ene od njenih korespondenčnih bank v državi kupca (Busto, 1999, 20).

Plačilo kupnine v okviru dokumentiranega inkasa pozna dve glavni različici inkasa, ki se izražata v finančni klavzuli osnovnega posla. To sta:

1. dokumenti proti plačilu D/P), ki predvideva gotovinsko plačilo ob predložitvi pogodbeno dogovorjenih dokumentov,
2. dokumenti proti meničnemu akceptu (D/A), ki predvideva izročitev dogovorjenih dokumentov na podlagi meničnega akcepta kupca.



Prva različica predstavlja dogovor o takojšnjem plačilu, medtem ko se v drugem primeru srečujemo s kratkoročnim kreditiranjem plačila kupnine, kjer je v finančno transakcijo vključena menica kot kreditni instrument. Navedena oblika je za izvoznika manj ugodna kot D/P, kajti izvoznik kreditira uvoznika s tem, ko mu ob meničnem jamstvu izroči blago.

#### 8.4.1 Udeleženci

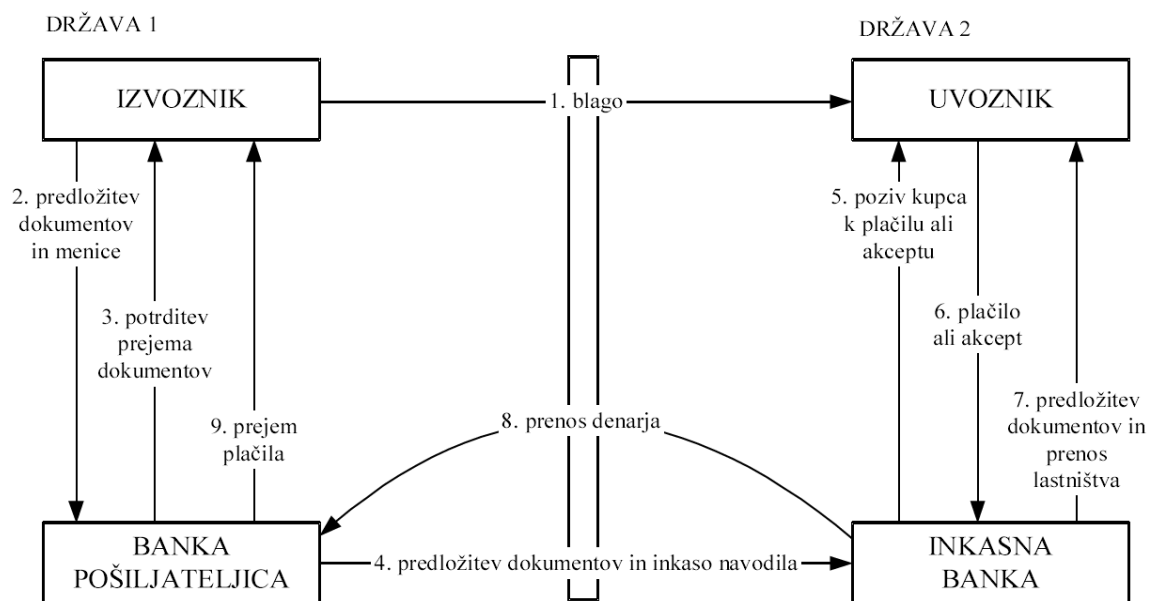
Tretji člen EPI 522 (Enotna pravila za inkaso – MTZ Publ. št. 522, 1993) določa, da so v inkasnem poslu udeležene naslednje stranke:

1. nalogodajalec (»Principal«), t.j. komitent banke, ki svoji banki poveri inkasni mandat,
2. banka pošiljateljica (»Remitting Bank«), banka komitenta, ki je pooblaščen za inkaso,
3. inkasna banka (»Collecting Bank«), vsaka banka, ki je vključena v inkaso, razen banke pošiljateljice,
4. predložitvena banka (»Presenting Bank«), tista inkasna banka, ki dolžniku predloži dokumente,
5. trasat (»Drawee«), kupec – dolžnik, kateremu se po inkasnem nalogu predložijo dokumenti.

Izvoznik, ki svojo banko pooblasti za konkreten inkasni posel, običajno svoji banki prepusti izbiro inkasne banke v državi kupca. Banka pošiljateljica bo v državi kupca izbrala tisto banko, ki je njen bančni korespondent in pri katerem ima odprt devizni račun. Na tem mestu naj omenimo še, da je inkasna banka lahko hkrati tudi predložitvena banka.

#### 8.4.2 Potek poslovanja

Prodajalec oz. izvoznik odpremi blago in zadrži dokumente, ki mu služijo kot dokaz, da je bilo blago odposlano in mu še vedno omogočajo razpolaganje z blagom, saj ima pravno gledano še vedno lastninsko pravico nad blagom. Izvoznik izda menico v vrednosti dobrin in jo naslovi na kupca. Menica je lahko na vpogled ali z dospelostjo na točno določen datum. Finančne (menica) in komercialne dokumente (skladiščnica, transportni list, itd.) skupaj z inkasnimi navodili oz. spremnim pismom pošlje svoji hišni banki. Le-ta posreduje vso dokumentacijo svoji korespondenčni banki v državi uvoznika. Inkaso banka tako pozove kupca, naj plača za dokumente ali pa naj akceptira menico. Dokumenti in lastništvo nad blagom se prenese na kupca v trenutku, ko ta plača kupnino ali akceptira menico, ki je izdana na določen datum v prihodnosti.



Slika 10: Potek poslovanja z dokumentarnim inkasom

Vir: Busto, Vodnik skozi dokumentarne akreditive in EPO 500, 1999, 94



Na vajah opišite konkreten primer in izkušnje plačevanja izvoza blaga ali storitev (uvoza blaga ali storitev) vašega podjetja, s.p.-ja, ali drugega podjetja, z uporabo dokumentarnega inkasa ali ponajdite primer na svetovnem spletu!

## 8.5 DOKUMENTARNI AKREDITIV

▶ Dokumentarni akreditiv (»Letter of Credit« – L/C) je vsak dogovor, ne glede na to, kako je imenovan ali opisan, kjer je akreditivna banka na zahtevo in po navodilih nalogodajalca ali v svojem lastnem imenu proti predložitvi dokumentov navedenih v akreditivu in skladnih s pogoji in roki akreditiva (Busto, 1999, 20):

- ali dolžna plačati določen znesek upravičencu,
- ali dolžna akceptirati ali plačati menico, ki jo je na banko trasiral upravičenec,
- ali dolžna pooblastiti drugo banko, da izvrši plačilo ali da akceptira in plača menico,
- ali dolžna pooblastiti drugo banko, da predložene menice in/ali dokumente negocira (odkupi)



Dokumentarni akreditiv delno urejajo EPO 500 (Enotna pravila in običaji – MTZ Publ. št. 500, 1993) in temeljna načela poslovanja z dokumentarnim akreditivom.

### 8.5.1 Udeleženci v akreditivnem poslu

V akreditivnem poslu sodelujejo najmanj trije subjekti:

1. nalogodajalec za odprtje akreditiva (uvoznik, kupec, »Applicant for the Credit«),
2. akreditivna banka (»Issuing Bank«),
3. akreditivni upravičenec (prodajalec, izvoznik, »Beneficiary«).

Akreditivna banka je banka, pri kateri je akreditiv odprt. Njena naloga je predvsem ta, da odločilno presoja ali so akreditivni pogoji izpolnjeni ali ne. Pregledati mora določila in pogoje predlaganega dokumentarnega akreditiva, da ugotovi, če so v skladu z bančno poslovno politiko in z uradnimi zahtevami ali predpisi države v kateri je ta banka.

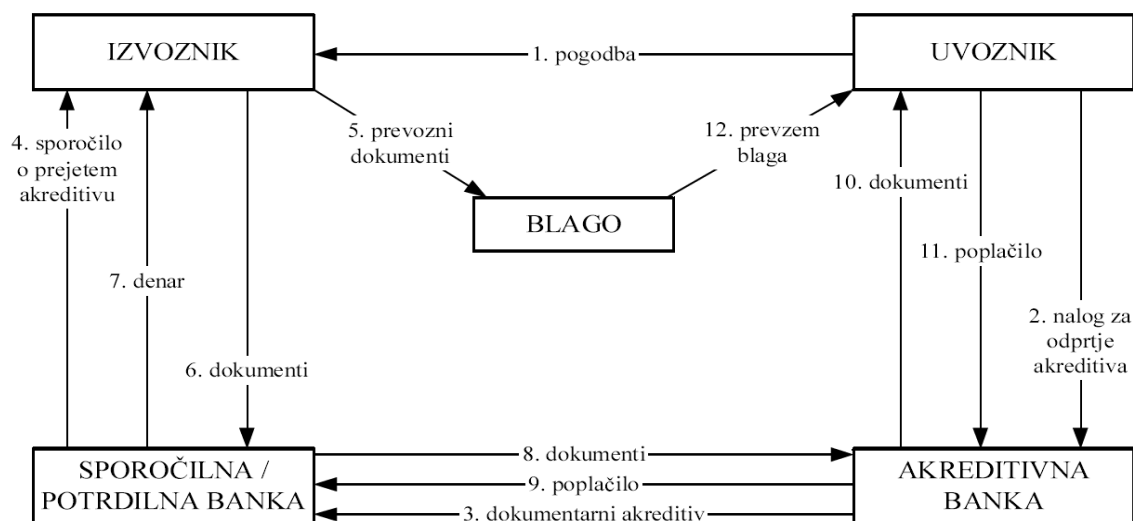
Običajno pri akreditivnem poslu v mednarodnem trgovanju ne nastopa ena sama banka, ampak akreditivna banka, ki ima navadno sedež v državi kupca, vključi v akreditivni posel tudi svojo korespondenčno banko v državi upravičenca. Korespondenčna banka po navodilih akreditivne banke lahko nastopa v eni ali večih oblikah:

1. kot obvestilna t.j. avizirna banka (upravičencu po pooblastilu akreditivne banke sporoči, da je bil odprt akreditiv v njegovo korist in navede pogoje, banka ne prevzame nobene odgovornosti, locirana je v državi upravičenca),
2. kot potrdilna t.j. konfirmna banka (po pooblastilu akreditivne banke doda še svojo potrditev in s tem postane sama zavezana za plačilo, banka prevzame samostojno obvezo napram koristniku),
3. kot imenovana, izplačilna banka,
4. kot reimbursna banka,
5. kot transferna banka (akreditiv prenese na drugega upravičenca).

### 8.5.2 Potek akreditivnega poslovanja

Potek akreditivnega postopka poteka na naslednji način:

1. kupec in prodajalec skleneta kupoprodajno pogodbo in se v njej dogovorita, da bo plačilo izvršeno z dokumentarnim akreditivom,
2. kupec pri svoji banki vloži nalog za odprtje dokumentarnega akreditiva v korist prodajalca (akreditivnega upravičenca),
3. akreditivna banka odpre dokumentarni akreditiv in naroči sporočilni banki, ki je v državi prodajalca, da sporoči ali potrdi (potrdi le v primeru, ko prodajalec ne zaupa kupčevi banki – dodatni stroški potrditve) dokumentarni akreditiv akreditivnemu upravičencu,
4. sporočilna banka obvesti prodajalca, da je bil v njegovo korist odprt dokumentarni akreditiv,
5. ob prejemu dokumentarnega akreditiva in ob ugotovitvi, da vsebuje dogovorjena določila iz kupoprodajne pogodbe, prodajalec prične pripravljati blago za odpremo,
6. prodajalec pošlje zahtevane dokumente nominirani banki, kjer mu je dokumentarni akreditiv na razpolago za črpanje in predložitev dokumentov,
7. nominirana banka prekontrolira dokumente, če ustrezajo zahtevam določenim v dokumentarnem akreditivu. Če ti izpolnjujejo zahteve, jih nominirana banka plača, akceptira akreditivno menico ali jih negocira v skladu z določili dokumentarnega akreditiva,
8. nominirana banka pošlje prevzete dokumente akreditivni banki,
9. akreditivna banka pregleda prejete dokumente in v primeru izpolnjevanja zahtev poplača znesek na predhodno dogovorjen način banki (potrdilni ali nominirani), ki je plačala dokumente, akceptirala akreditivno menico ali negocirala dokumente po dokumentarnem akreditivu,
10. pregledane dokumente, ki izpolnjujejo akreditivne pogoje in roke, akreditivna banka izroči kupcu,
11. akreditivna banka se poplača od kupca na predhodno določen način,
12. kupec predloži prevozni dokument lokalni poslovalnici ali agentu prevoznika, ki mu izroči blago.



Slika 11: Potek poslovanja pri dokumentarnem akreditivu

Vir: Busto, Vodnik skozi dokumentarne akreditive in EPO 500, 1999, 96



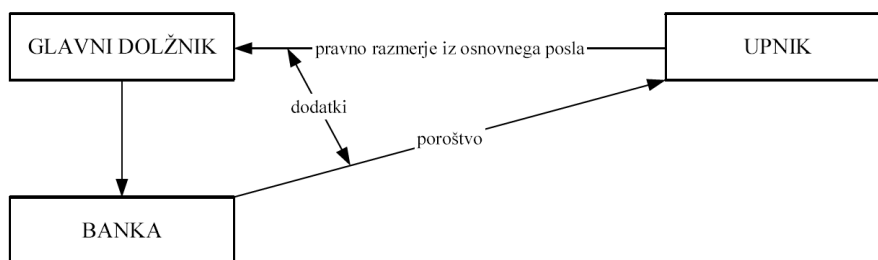
Na vajah opišite konkreten primer in izkušnje plačevanja izvoza blaga ali storitev (uvoza blaga ali storitev) vašega podjetja, s.p.-ja, ali drugega podjetja, z uporabo dokumentarnega akreditiva ali ponajдите primer na svetovnem spletu!

## 8.6 BANČNA GARANCIJA

▶ Bančna garancija («Bank Guarantee») je pisni pravni posel, s katerim banka prevzema obveznost nasproti prejemniku garancije (upravičencu), da mu bo poravnala obveznost, katere tretja oseba ob zapadlosti ne bo izpolnila, če bodo izpolnjeni v garanciji navedeni pogoji (Pivka, Puharič, 1994, 302).

▶ Bančna garancija je oblika jamstva za točno določena tveganja. To jamstvo se realizira v primeru, ko glavni dolжник ne izpolni svojih obveznosti. Gre le za verjetno obveznost, ki z neizpolnitvijo glavnega dolžnika postane dejanska.

*Poroštvo* predstavlja enostransko zavezujočo pogodbo, s katero prevzema porok (banka) obvezo za tretjo osebo, za primer, ko ta ne izpolni svoje obveznosti. Pri poroštvi ima porok, za razliko od garancij, možnost ugovora iz osnovnega posla. Ravno zaradi te lastnosti so poroštva v mednarodnem poslovanju redkost.



Slika 12: Poroštvo

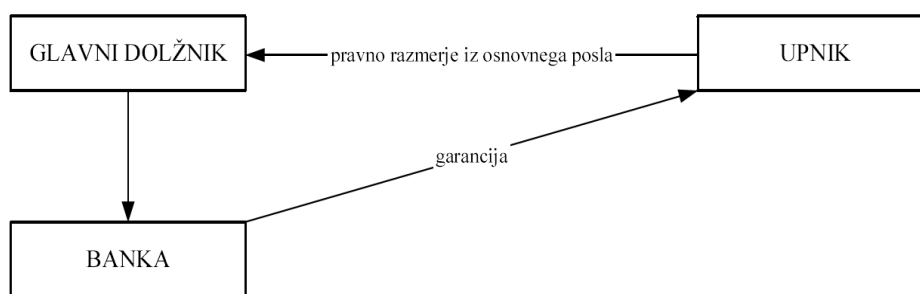
Vir: Swiss Bank Corporation, Bank guarantees, 1990, 6

Glede na pravno naravo garancije ločimo na:

1. akcesorne,
2. abstraktne.

Garancija je akcesorne narave takrat, kadar ima garant (banka) pravico ugovora proti koristniku garancije. V primeru ugotovitve pravilnosti zahtevka izplačila upnika, mu je banka dolžna plačati dogovorjeno vsoto. V ta sklop garancij uvrščamo poroštva.

Garancije, kjer garant (banka) ne sme ugovarjati in je dolžna plačati določen znesek ne glede na to v kakšnem odnosu sta nalogodajalec (naročnik garancije) in koristnik, so abstraktne garancije. Bistvo abstraktnosti je v tem, da gre za popolnoma ločeno, neodvisno pogodbo od osnovnega posla in se ukvarja samo s pogoji, ki so navedeni v pogodbi med naročnikom in banko. Sem štejemo predvsem garancije na prvi poziv.



Slika 13: **Bančna garancija na prvi poziv**

Vir: Swiss Bank Corporation, Bank guarantees, 1990, 10

Glavne značilnosti take garancije so:


1. popolna ločenost garancije od osnovnega posla (neakcesornost),
2. samostojnost in abstraktnost obveze banke (brezpogojnost),
3. obveza plačila garantnega zneska pod pogojem, da upravičenec izpolni pogoje, navedene v garanciji,
4. v predvidenem roku je garancija nepreklicna (mora biti v pogojih omenjeno),
5. bančna garancija je vedno denarna obveznost.

Banka bo odobrila garancijo le svojim stalnim in zaupanja vrednim strankam, pri tem pa bo običajno zahtevala zastavno pravico do blaga, vezan denarni depozit, zastavo vrednostnih papirjev, hipoteko, itd. Le izjemoma bo banka dala garancijo odprto oz. in bianco. Poleg zahtevanega kritja banka zaračunava tudi stroške odprtja garancije, ki jih v celoti poravnava naročnik garancije. Banka, ki garantira zunanjetrgovinski posel, je lahko v državi izvoznika, uvoznika ali v kaki tretji državi.



Na vajah opišite konkreten primer in izkušnje plačevanja izvoza blaga ali storitev (uvoza blaga ali storitev) vašega podjetja, s.p.-ja, ali drugega podjetja, z uporabo bančne garancije ali ponajdite primer na svetovnem spletu!

Banke izdajajo garancije po naročilu kupca (npr. naročnika investicijskih del) ali po nalogu prodajalca (npr. izvajalca investicijskih del). V nadaljevanju navajamo primer garancije.

 Primer: Gradbeno podjetje A je z gradbenim podjetjem C sklenilo pogodbo za izgradnjo stavbe v višini x evrov. Po pogojih te pogodbe je predvidena izstavitelj garancije za izpolnitev pogodbe v višini 10 % od x evrov. Banka B je konec leta 2007 izstavila bančno garancijo, da na prvi pisni poziv podjetja A (oddajalca posla) izvrši plačilo do garantiranega najvišjega zneska v višini 10 % od x evrov, ko podjetje A pisno potrdi, da podjetje C ni izpolnilo svojih pogodbenih obveznosti. Banka B je tuja banka in zahteva, da domača banka BB podjetja A iz identifikacijskih razlogov potrjevanja podpisov upravičenca po garanciji (podjetja A) dostavi banki B potrdilo, da so zadevni podpisi pravno veljavno zavezujoči. Garancija je v veljavi najkasneje do 31. maja 2008. Po tem datumu jo mora podjetje A, če do takrat ni bila izrabljena, vrniti banki B. Kraj izpolnitve in sodna pristojnost za vse zahtevke iz te garancije je v mestu v tujini, kjer ima sedež banka B. Velja pravo države banke B.

Pri izvedbi posla je prišlo do zapletov. Podjetje A ni pravočasno uvedlo podjetja C v delo in mu ni bila pravočasno predana celotna dokumentacija, in sicer načrti za izvedbo del. Kljub temu je podjetje C začelo z deli, kar je razvidno iz zapisnika o začetku del, 21. januarja 2008. Rok za končanje del za izvedbo objekta je bil 9. junij 2008, za zunanjo ureditev pa 15. september 2008. Ker je bila končna verzija PZI (projekt za izvedbo) dostavljena z močno zamudo in ker je bil februar 2008 eden najhladnejših mesecev v zadnjih 25-ih letih, podjetje C meni, da obstajajo razlogi za podaljšanje roka za končanje del.

Podjetje A je maja 2008 zahtevalo od podjetja C dostavitev nove bančne garancije za izvršitev pogodbe, najkasneje do 25. maja 2008, sicer je zagrozilo z unovčitvijo obstoječe bančne garancije za izvršitev pogodbe, katere veljavnost je potekla 31. maja 2008. Podjetje C, ki je menilo, da je zamuda nastala po krivdi podjetja A in iz objektivnih razlogov (mrzla zima), nove garancije ni želelo izdati in se je odločilo, da na okrožno sodišče pošlje predlog za izdajo začasne odredbe zaradi prepovedi unovčitve bančne garancije. Podjetje A po njegovem mnenju z izdajo odredbe ne bi utrpelo nobene škode, saj rok za končanje del upnika sploh še ni potekel in tudi sicer s strani upnika ni prišlo do kakršnihkoli kršitev pogodbene obveznosti.

Škodo bi utrpelo podjetje C, če bi bila bančna garancija unovčena (zlorabljen), kajti v tem primeru bi morale podjetje C od podjetja A uveljavljati odškodninski zahtevek in povračilo za neupravičeno obogatitev. Ob unovčenju garancije bi nastala nepopravljiva škoda zaradi blokade poslovanja, neizpolnjevanje pogodbenih obveznosti itd. Podjetje C meni, da je dolжник v tem trenutku kvečjemu podjetje A, ki mu dolguje del izvedenih, a še ne plačanih del.

Sodišče je 31. maja 2008 prepovedalo unovčitev bančne garancije in vse aktivnosti v zvezi s to unovčitvijo, ravno tako tudi vse aktivnosti domače banke BB. Podjetje A je na začasno odredbo z dne 31. maja 2008 podalo ugovor 9. junija 2008, rekoč, da potrebuje novo garancijo kot garancijo za dobro izvedbo del, ne pa kot garancijo terminske izvedbe, in navajajoč, da bi bilo istočasno treba skleniti aneks k osnovni pogodbi med podjetjema A in C. Garancija pa je bila dejansko 27. maja 2008, torej pred izdajo začasne odredbe, unovčena, domača banka BB je ob tem poslala banki B potrdilo v zvezi s podpisniki listine za unovčitev, torej so bila dejanja, ki jih začasna odredba nalaga oziroma prepoveduje, že opravljena pred njeno izdajo in preden jo je banka BB prejela od sodišča. Banka BB je zato poslala predlog sodišču, da točko odredbe, ki se nanaša na aktivnosti domače banke BB, razveljavi. Domača banka BB je namreč delovala v skladu z določili garancije in ni mogla vedeti, ali, kdaj in če sploh bo sodišče izdalo kakršnokoli sodno odločbo.

28. septembra 2008 je okrožno sodišče ugodilo ugovoru podjetja A zoper začasno odredbo v celoti. Sledila je pritožba podjetja C 21. oktobra 2008. 16. januarja 2009 je višje sodišče

ugodilo pritožbi podjetja C na ugoditev ugovora podjetju A in zadevo vrnilo sodišču prve stopnje v nov postopek.

## 8.7 FAKTORING

Korenine modernega faktoringa (»Factoring«) v Evropi segajo v zgodnja 60. leta, ko je bila ta finančna oblika prevzeta od ZDA. Faktoring se dandanes uporablja že povsod po svetu; od Evrope, ZDA, do Azije in vzhodnoevropskih držav. Pomen in uporabnost instrumenta intenzivno narašča.

▶ Faktoring izhaja iz angleške besede »factor« kar pomeni zastopnik, posrednik, poslovodja. Na kratko bi ga lahko opisali kot finančni posel, pri katerem podjetja s prodajo faktorju, v zameno za finančna sredstva, vnovčujejo svoje kratkoročne terjatve.

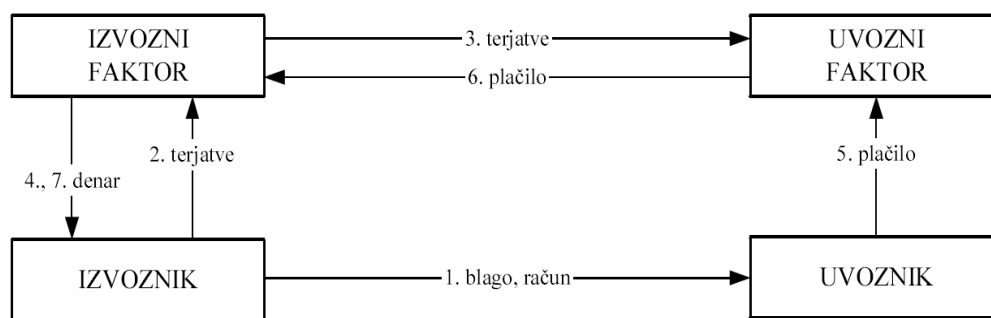
▶ Faktoring je oblika odkupa oz. refinansiranja terjatev, pri katerem upnik (komitent) proda faktorju (banki ali faktorski hiši) svoje terjatve do tretje osebe, ki jih ima na kratek rok (praviloma od 30 do 120 dni) in ki izvirajo iz tekočih prodaj blaga in storitev. Faktor komitentu takoj ob predložitvi dokumentov, ki izkazujejo pravno naravo terjatve, izplača del njegove terjatve (80 % do 90 % nominalne vrednosti terjatve), preostanek pa zadrži kot varščino do prejema plačila s strani dolžnika. Šele nato plača preostalih 20 % terjatve, zmanjšane za provizijo in obresti finansiranega zneska.

Faktor poleg osnovne dejavnosti odkupovanja kratkoročnih terjatev, opravlja tudi druge storitve za svoje komitente v sklopu faktoringa, kot so (Razboršek, Ozmec, 1995, 34):

1. upravljanje s terjatvami (vodenje knjigovodstva, izterjava, vnovčevanje terjatev, izstavljanje računov, opominjanje, ugotavljanje plačilne sposobnosti dolžnikov, itd.),
2. finansiranje klienta za čas med prevzemom terjatve in dejanskim pritokom plačila,
3. prevzem del credere tveganja in poravnavanje izgub nastalih iz naslova plačilne nesposobnosti dolžnika,
4. svetovanje in posredovanje informacij o pravnih predpisih, poslovnih običajih, bonitetah poslovnih partnerjev, itd.

Potek poslovanja pri izvoznem faktoringu poteka na naslednji način:

1. prodajalec (izvoznik) dobavi uvozniku blago in mu izstavi račun,
2. prodajalec odstopi terjatev izvoznemu faktorju in mu v ta namen izroči odstopno izjavo skupaj s kopijo računa in drugih dokumentov, ki izkazujejo nastanek terjatve,
3. izvozni faktor po vnaprej dogovorjenem formalnem postopku odstopi terjatev uvoznemu faktorju v deželi kupca (uvoznika),
4. izvozni faktor poplača izvoznika v višini vnaprej dogovorjenega zneska nominalne vrednosti fakture, zmanjšan za faktorinško provizijo,
5. ob zapadlosti plačila kupec plača prejeto blago z nakazilom na bančni račun uvoznega faktorja,
6. uvozni faktor najkasneje naslednji delovni dan prenakaže sredstva na bančni račun izvoznega faktorja,
7. izvozni faktor izvrši poračun plačila za odstopljeno terjatev in nakaže prodajalcu razliko do polne vrednosti fakture, zmanjšano za obresti za dane predujme plačil.



Slika 14: Dvofaktorski sistem

Vir: <http://www.lbfactors.si/myweb/HTML/Frames/F-kaj-je.htm>, 12.11.2001



V domači poslovni praksi izvoza ali uvoza blaga in storitev, v bankah ali na svetovnem spletu ponajдите in opišite primer faktoringa v mednarodnem poslovanju! Poročajte na vajah!

## 8.8 FORFETIRANJE

Mednarodna bančna praksa je forfetiranje razvila predvsem na pobudo izvoznikov razvitejših držav z namenom, da se jim omogoči financiranje izvoza blaga na srednjeročni kredit.

Pod pojmom forfetiranje (»Forfaiting«) razumemo prodajo srednjeročnih nedospelih terjatev, ki se nanašajo na dobavo blaga, običajno investicijske opreme, z izključitvijo regresne pravice do prodajalca terjatve (Falatov, 1999, 79). Vsebinsko je forfetiranje posel eskonta terjatev brez regresa.

V praksi se ponavadi postavlja pogoj, da so terjatve zavarovane s prenosno bančno garancijo dolžnikove (uvoznikove) poslovne banke.

Forfetiranje je torej trgovanje s terjatvami, ki imajo za kupca spremenljivo nizko stopnjo tveganja in dovolj dolg rok dospelja. Terjatve so prodane z diskontom in brez regresne odgovornosti. To pomeni, da kupec, forfeter, prevzame nase vsa gospodarska in politična tveganja.

Oblike terjatev, ki se ponujajo v odkup so:

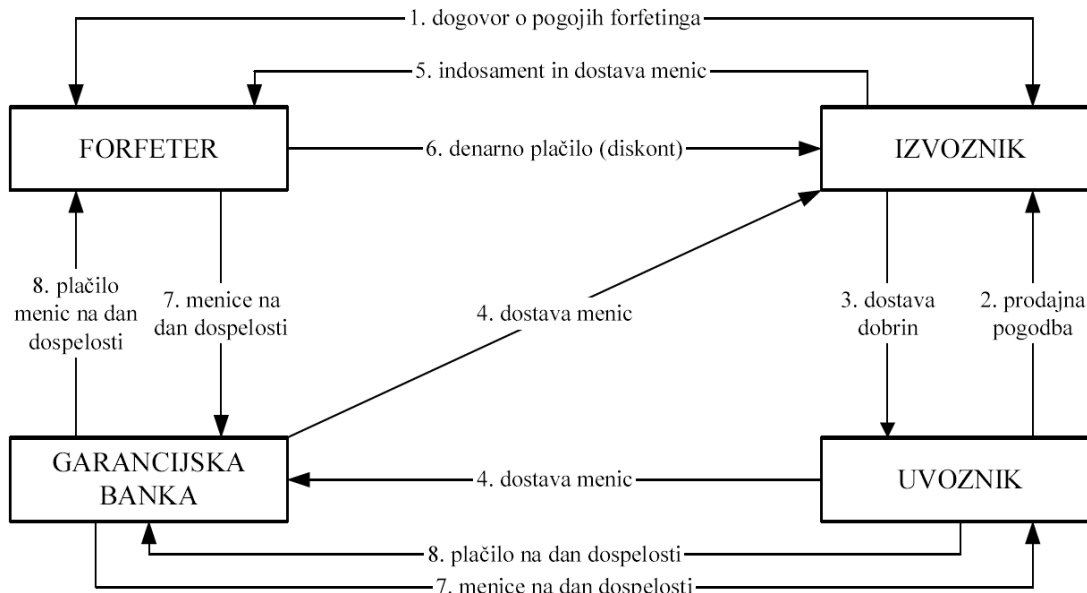
1. menične terjatve, zavarovane z bančnim avalom ali bančno garancijo dolžnikove poslovne banke,
2. terjatve iz naslova akreditivne obveze banke,
3. knjižne terjatve.

V poslovni praksi so predmet odkupa ponavadi menične terjatve zavarovane z različnimi instrumenti. Običajni pogoji za odkup terjatve so, da so terjatve nesporne, da se glasijo na stabilne in konvertibilne valute, da niso pod ali nad določenim zneskom in da so zavarovane z ustreznimi instrumenti zavarovanja.

Postopek forfetiranja se začne že pred podpisom kupoprodajne pogodbe, saj mora izvoznik za samo sklenitev posla priskrbeti ustrezno financiranje. Izvoznik se tako poveže z forfeterjem, da se dogovorita o možnostih financiranja posla in o sami ceni financiranja.



Izvoznik lahko le na ta način ceno finansiranja vračuna v končno prodajno ceno za svoje blago. V primeru podpisa kupoprodajne pogodbe z uvoznikom izvoznik istočasno podpiše pogodbo o finansiranju s forfeterjem. Seveda mora biti terjatev tudi ustrezno zavarovana pri uvoznikovi banki, ki jamči z bančno garancijo ali z avalom na menico.



Slika 15: Potek forfetinga

Vir: Čerin, International trade finance management from the exporter's viewpoint, 1993, 40

Cena forfetiranja je sestavljena iz dveh delov:

1. diskonta,
2. provizije.

Diskont sestavlja obrestna mera za valuto, v kateri je terjatev nominirana v času diskontiranja, ter marža, ki krije prevzem tveganj s strani forfeterja. Diskontne stopnje so odvisne od različnih dejavnikov, kot so: obdobje, valuta, kreditna sposobnost uvoznika, status banke, ki je menico avalirala, deželnega tveganja uvoznikove države, itd. Običajno se diskontna stopnja giblje med 0,5 % in 5 %.



V domači poslovni praksi izvoza ali uvoza blaga in storitev, v bankah ali na svetovnem spletu ponajдите in opišite primer forfetiranja v mednarodnem poslovanju! Poročajte na vajah!

## 8.9 NAJEM V MEDNARODNEM POSLOVANJU

Strokovna literatura nam nudi veliko opredelitev najema.



Mednarodna finančna korporacija opredeljuje najem kot pogodbeni dogovor med dvema stranema, ki na eni strani dovoljuje uporabo sredstev, ki so v lasti druge, v zameno za periodična plačila ali najemnine, za določeni čas. Najemodajalec je stran, ki prejema plačila za najemnino v zameno za prenos pravice do uporabe sredstev. Najemjemalec je stran, ki se pogaja za uporabo sredstev in plačuje najemnino najemodajalcu (Carabello, 1993, 1).

▶ Izvajanje mednarodnega najema je lahko »cross border leasing«, kar pomeni, da najemodajalec v državi izvoznika kupi dobrine in jih ponudi kupcu v najem, aktiviranje in sodelovanje z najemodajalcem, v državi kupca (Watson, 1994, 220). Oba primera predstavljata t.i. posredni najem.

Uporaba najema v Evropi je opcija financiranja za mala in srednje velika podjetja, ki so v rasti. Najem je za podkapitalizirana mala in srednje velika podjetja prednosten, ker ne zahteva kapitala, nima učinka na bilanco stanja in ne zahteva potrebnih bančnih limitov najemodajalca. Npr. v Veliki Britaniji 36 % – 50 % majhnih in srednje velikih podjetij uporablja najem (Commission of the European Communities, 2001). V različnih državah EU je najem različno v uporabi pri majhnih in srednje velikih podjetjih. Največ najema uporabljajo podjetja v Španiji in na Irskem (48 %), Franciji in na Portugalskem (47 %), Nemčiji (43 %) in v Italiji (41 %) ter v Avstriji (39 %). Manj v deželah Beneluxa (med 33 % in 25 %, najmanj pa na Švedskem in Finskem (29 % oz. 27 %) ter v Grčiji, kjer samo 15 % majhnih in srednje velikih podjetij uporablja kot enega izmed virov financiranja najem (Commission of the European Communities, 2001). Raven financiranja novih naložb v Sloveniji z najemom je že primerljiva z nekaterimi državami v EU, kjer uresničujejo od 15 % do 25 % vseh naložb z najemom, problematična pa utegne biti naša sestava najemnih poslov. Med tem ko je v EU prevladujoča oblika operativni (poslovni) najem, se pri nas srečujemo s prevlado finančnega, čeprav ima le-ta mnoge elemente prvega.

Čeprav je odločitev glede najema odvisna od veliko dejavnikov, lahko zaključimo, da ima najem številne prednosti. Pridobitev zahtevane dokumentacija je manj zapletena in krajša kot pri drugih načinih. Najem olajša dostopnost do virov financiranja še posebej novim, hitro rastočim, malim podjetjem, ki težje zagotovijo strožja zavarovanja pri posojilu, tudi presoja bonitete je pri najemu manj stroga. Omogoča nadaljnjo diverzifikacijo virov financiranja, lahko 100 % financira naložbo (druge oblike le deloma) in je odprta večja možnost dostopa do novih tehnologij. Obstajajo pa tudi določene prednosti v finančnem poročanju. Če je najem opredeljen kot poslovni najem za namene finančnega poročanja, se niti sredstvo niti obveznost do vira sredstva ne vodi v bilanci stanja najemodajalca. Edini stroški, povezani z najemom, ki se pojavljajo v izkazu uspeha, so obroki najema (ni stroška amortizacije). Mnogi, če ne vsi, finančni kazalci in mere so tako izboljšani vsaj na začetku, zato podjetje izgleda močnejše, bolj donosno in bolj likvidno.

Mnogi uporabljajo najem za uravnavanje ciljne strukture kapitala podjetja, to je razmerje med lastniškim in dolžniškim kapitalom. Na splošno velja, da ima najem najnižje začetne pologe (2–4 %, med tem ko banke zahtevajo 10–20 % pologe). Začetni visoki stroški prevoza, montaže in zagona opreme so vključeni v najem. Začetek odplačevanja obrokov se prav tako lahko prilagodi "plačaj, ko zaslužiš" ter tako lahko še posebej hitro rastoča podjetja namesto za visoke pologe in stroške zagona, uporabijo razpoložljiva sredstva za visoke donosne zaloge in terjatve do kupcev.

Poleg naštetih prednosti, ima mednarodni najem tudi določene slabosti, od katerih izpostavljam dejstvo, da je najem skoraj vedno dražji od nakupa, zato je potrebno skrbno pretehtati odločitev. Najemodajalec ponavadi tudi nima možnosti izboljšave sredstev, vzetih v najem, brez privolitve najemodajalca ali v primeru kasnejše odločitve najemodajalca za odkup predmeta najema po poteku prvotnega pogodbenega obdobja lahko najem vpliva na slabo nadomeščanje osnovnih sredstev z novimi in sodobnejšimi. Konec koncev tovrstni posel najemodajalcu omogoča izkoriščanje prednostnega položaja na trgu.



V domači poslovni praksi podjetij, lizing hišah, bankah ali na svetovnem spletu ponajdite in opišite primer najema v mednarodnem poslovanju! Poročajte na vajah!



Povzetek: Na podlagi opornih točk pripravite miselni vzorec povzetka poglavja o mednarodnem poslovanju!

Pogodbene stranke se pri izbiri plačila lahko odločijo za naslednje načine kratkoročnega financiranja izvoza:

- |                                 |   |                    |
|---------------------------------|---|--------------------|
| - predplačilo,                  | } | nevarovano plačilo |
| - plačilo blaga na odprt račun, |   |                    |
| - dokumentarni inkaso,          | } | zavarovano plačilo |
| - dokumentarni akreditiv,       |   |                    |
| - bančno garancijo.             |   |                    |

Pri srednje in dolgoročnih načinih financiranja izvoza pa se podjetja lahko poslužujejo:

- forfeitanja,
- najema itd.

## 9 POGAJANJA V MEDNARODNEM POSLOVANJU

V tem poglavju bomo spoznali, da pogajanja potekajo v štirih fazah:

- fazi priprave na pogajanja,
- fazi otvoritve pogajanj in predstavitve začetnih pozicij,
- fazi procesa iskanja rešitve,
- fazi doseganja sporazuma in zaključka pogajanj.

Pogajanja v mednarodnem poslovanju so edinstven proces, zato se je treba na vsaka pogajanja posebej pripraviti (Kavčič, 2004, 238–244). Omeniti je potrebno, da so pogajanja lahko zelo kratka pogajanja na silo, kompromisna pogajanja so običajno dolgotrajna (Možina et al., 2004, 300). Pogajajo se ljudje, ki se spreminjajo, kot se spreminjajo okoliščine, v katerih pogajanja potekajo.

Pogajalski proces pogajanj v mednarodnem poslovanju oziroma faze v mednarodnih pogajanjih vsebujejo:

- priprave na pogajanja,
- otvoritev pogajanj in predstavitev začetnih pozicij,
- proces iskanja rešitve,
- doseganje sporazuma in zaključek pogajanj.

Pogajalca iz različnih dežel komunicirata med seboj, si izmenjujeta informacije in se premikata iz faze v fazo. Faza je zaključena, ko se pogajalca odločita, da je možen prehod v naslednjo fazo, lahko pa tudi zaključita pogajanja, če vidita, da peljejo v slepo ulico. Najprej skušata pogajalca razumeti potrebe nasprotni strani in pridobiti čim več informacij, potem pride do pogajanj in na koncu, ko se pogajalca sporazumeta o določenih postavkah, podpišeta sporazum (Usuner, 1996, 7).



Na temelju »brainstorminga« (»prevetrenja možganov«) poskušajte na vajah ugotoviti razlike med pogajanjmi v domačem poslovanju (med domačimi subjekti) in mednarodnem poslovanju (domačimi in tujimi subjekti)! Bodite pozorni na kulturološke razlike pogajalcev!

### 9.1 PRIPRAVE NA POGAJANJA

Skrivnost uspešnih pogajanj je največkrat v dobri pripravljenosti. Pogajanja se ne pričnejo, ko se srečamo z našim nasprotnim pogajalcem, temveč mnogo prej. Danes, ko časa ljudem vse bolj zmanjkuje, se pogosto dogaja, da pogajalci na pogajanja prihajajo nepripravljene. Ljudje računajo na to, da bodo svojo nepripravljenost nadomestili med pogajanjmi. Po mnenju strokovnjakov pa je to najslabše. Posledica tega so (Markič et al., 1994, 22):

- čas pogajanj je bistveno daljši,
- večja je verjetnost, da pride do nepotrebne popuščanja,
- zmanjšuje se verjetnost, da bomo dosegli predvideni cilj,
- povečuje se verjetnost, da bodo pogajanja neprijetna, zapletena, iskanje rešitve pa težje, kot bi bilo treba.

Za dobro pripravljenost na pogajanja je potrebno odgovoriti na vprašanja, ki jih navajamo v naslednji tabeli (Baguley, 1994, 71).

Tabela 13: Priprave na pogajanja po Baguleyu

<b>Ozadje</b>
Kaj je zadeva, o kateri se nameravamo pogajati? Kakšna so zgodovinska dejstva? S kom se pogajamo? Kaj je znano o njihovi sposobnosti, izkušnjah, zmožnostih in ozadju? Kaj vemo o njihovih potrebah in željah? Kje se bomo pogajali? Kdaj se bomo pogajali?
<b>Cilji</b>
Kaj hočemo doseči? Kaj lahko realno največ pričakujemo? Kaj je najhujše, kar lahko sprejmemo? Kaj nam je poznano o vsem tem pri nasprotniku?
<b>Pričakovanja, prednosti in slabosti</b>
Kaj so naše prednosti-tehnične, cena, stroški, čas, izkušnje itd? Kaj so naše slabosti-tehnične, cena, stroški, čas, izkušnje itd.? Kakšne informacije imamo o nasprotnikovih prednostih in slabostih? Kaj vemo o naših konkurentih, njihove prednosti in slabosti?

Vir: Baguley, Effective Communication for Modern Business, 1994, 71

Priprave na pogajanja vsebujejo številne vidike. Kavčič (1999, 321) navaja nekaj najbolj splošnih:

1. Prva zahteva v pripravah na pogajanja je določanje ciljev. Le te so temeljni kriterij za presojanje uspešnosti pogajanj. Poleg ciljev določimo tudi vsebino pogajanj.
2. Ko smo določili cilje, se postavi vprašanje, kako te cilje doseči. Izbrati je potrebno pogajalsko strategijo. Tukaj gre za nek skupek pravil, kako se pogajati.
3. Sledi zbiranje informacij, kateremu je potrebno pri pogajanjih posvetiti veliko pozornosti, saj informacije pomenijo moč pogajalca.
4. Če pogajanja vodi skupina, so nujne skupne priprave celotne skupine.
5. Določiti je potrebno prostor, čas pogajanj in pa pristojnost pogajalcev.
6. Določitev o javnosti ali tajnosti pogajanj.



Na vajah oblikujte nekaj skupin in si zamislite konkreten posel v mednarodnem poslovanju! Pri tem naj bodo ene skupine kupci (uvozniki, prejemniki licence, franšize, najemodajalci itd.) in druge skupine prodajalci (izvozniki, dajalci licence, franšize, najemodajalci itd.). Med pari skupin (kupci - prodajalci) pripravite izhodišča za pogajanja!

## 9.2 OTVORITEV POGAJANJ IN PREDSTAVITEV ZAČETNIH POZICIJ

Prvo uradno srečanje strank je zelo pomembno, saj je prvi vtis zelo pomemben tudi v prihodnje. Nasprotniku pokaže, kako smo resni in ali smo na pogajanja pripravljeni. Pogajanja se začnejo tako, da se stranki najprej med seboj spoznata. Lahko se predstavita formalno, lahko pa neformalno. Slednje olajšuje pogajanja. Nato je potrebno določiti dnevni red, ki že predstavlja začetek pogajanj. Stranki se sporazumeta, o čem se bosta pogajali. Še preden se stranki lotita dnevnega reda, obe predstavita svoje začetne poglede na vsebino pogajanj in objasnita svoje začetne pozicije, ki ponavadi pomenijo maksimalne zahteve stranke. Tu pokažemo stranki, da smo zahteve dobro premislili. Na začetku pogajanj stranki tudi predstavita svoje pristojnosti v pogajanjih.



Med prej omenjenimi pari skupin (kupci - prodajalci) otvorite pogajanja in predstavite začetne pozicije!

### 9.3 PROCES ISKANJA REŠITVE

Gre za minimalno pripravljenost obeh strani, da do sporazuma pride. To so pravzaprav pogajanja v ožjem smislu. Dolžina te faze je predvsem odvisna od konflikta. Če obe stranki pristajata na zahteve nasprotni strani, so pogajanja lahko zelo kratka. Za hiter potek pogajanj pa je zelo pomembno vzdušje, ki prevladuje v pogajanjih. Lahko je ugodno, kar pomeni, da sta stranki pripravljene na iskanje skupne rešitve, da si zaupata in razumeta. Ovira tekočemu pogajanju pa je nezaupanje, nepripravljenost in nesodelovanje.

Uspešnost v pogajanjih se kaže, kako uspemo prepričati nasprotno stran. Prepričevanje je umetnost in spretnost, ki se jo da tudi naučiti. Uspešnost se izraža v (Kavčič, 1999, 334):

- aktivnem poslušanju in ne prepogostemu govorjenju,
- posvečeni pozornosti branju med vrsticami,
- sposobnosti vživeti se v nasprotnikovo kožo,
- strpnosti pri svojem govoru,
- poudarjanju močnih točk,
- uporabnosti čustev,
- sposobnosti, da predstavimo bistva tako, da jih bo nasprotna stran razumela, kot mi želimo,
- odgovarjanju na nasprotnikova vprašanja,
- tem, da po nepotrebnem ne dražimo nasprotnika.



Med prej omenjenimi pari skupin (kupci - prodajalci) izvedite proces iskanja rešitve!

### 9.4 DOSEGANJE SPORAZUMA IN ZAKLJUČEK POGAJANJ

Sporazum je cilj, zaradi katerega so se naša pogajanja začela. Kdaj zaključiti pogajanja, je vprašanje vsakega pogajalca, saj ni nikoli siguren ali ni mogoče zaključil pogajanj prezgodaj in bi lahko pridobil še kaj več, po drugi strani pa je v dilemi ali ne bi bilo mogoče pogajanj čim prej končati, da ne bi nasprotna stran še kaj več iztisnila iz njega. Za sporazum je potrebno strinjanje obeh strank o glavnih postavkah. Usposobljeni pogajalec bo prepoznal pravi trenutek za sklenitev sporazuma.

Tehnik zaključevanja je več (Kavčič, 1999, 337–338):

- Najpogostejša oblika je ponudba zadnje, končne ponudbe pri kateri ocenimo, da je nasprotna stran pripravljena na sporazum, vendar pa obstaja še nekaj majhnih razlik in zato smo pripravljene še na zadnje popuščanje.
- Tehnika povzetek za zaključevanje temelji na predlaganju zaključka pogajanj s povzetkom dosedanjega poteka in poudarjanjem doseženega.

Tehnika prekinitvev za premislek pomeni, da damo nasprotni stranki dovolj časa za premislek o našem predlogu. Tukaj seveda tvegamo, da se nasprotna stranka ne bo vrnila na pogajanja.



Med prej omenjenimi pari skupin (kupci - prodajalci) poskušajte doseči sporazum in zaključite pogajanja! Na koncu še analizirajte celoten proces pogajanj za vse skupine hkrati!

V nadaljevanju navajamo kratek primer vključevanja načrtov in ciljev lokalnih oblasti v pogajanja. V predstavitev interesov lastnega podjetja med pogajanja sogovorniki povečini niso vključevali načrtov in ciljev lokalnih oblasti. Gre za dva sogovornika, eden izmed njiju je dejal, da si kaj takšnega najbrž laže privoščijo večja podjetja, drugi pa je povedal, da so bili na samem začetku pogovorov o prvem projektu skupnih vlaganj na večerjo povabljeni lokalni politiki in da so se nato najbrž pomenili med seboj. Temu dodaja: »Ob drugem skupnem vlaganju je direktor s seboj v Benetke pripeljal pet lokalnih kitajskih politikov. Malce turizma, pa so vsi za (smeh).« Tretji sogovornik, nasprotno, meni, da mora podjetje vedno vključevati tudi cilje lokalnih oblasti. Njihov cilj je namreč pritegniti tuje investicije, in v tem različne ekonomske cone tekmujejo med seboj ter podjetjem ponujajo različne pogoje, zato je pomembno, kakšne pogoje imaš, vsekakor pa je potrebno tesno sodelovanje z lokalnimi oblastmi. Četrty sogovornik je vprašanje razumel v smislu spoštovanja določil lokalnih oblasti in dejal, da brez tega ne gre, dodal pa zanimivost, da tujcem na Kitajskem ni dovoljeno voziti avtomobila.



Povzetek: Na podlagi opornih točk pripravite miselni vzorec povzetka poglavja o mednarodnem poslovanju!

Pogajalski proces pogajanj v mednarodnem poslovanju vsebuje naslednje faze:

- pripravo na pogajanja,
- otvoritev pogajanj in predstavitev začetnih pozicij,
- proces iskanja rešite,
- doseganje sporazuma in zaključek pogajanj.

V pogajalskem procesu pogajalca med seboj:

- komunicirata,
- si izmenjujeta informacije in
- se premikata iz faze v fazo.

Faza je zaključena, ko se pogajalca odločita, da je možen prehod v naslednjo fazo, lahko pa tudi zaključita pogajanja, če vidita, da peljejo v slepo ulico.

## 10 LITERATURA IN VIRI

1. Akehurst, Gary, in Alexander, Nicholas. *The Internationalisation of Retailing*. London: Frank Cass & Co. Ltd., 1997. 211 str.
2. Antončič, Boštjan, Dmitrovič, Tanja, Petrin, Tea, Pretnar, Bojan. *Organizacija in struktura trga. 1.del*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 109 str.
3. Apovnik, Pavel, Feri, Aleksander, Primožič, Karlo. *Slovenski pravni leksikon z nemškimi in italijanskimi ustreznici geselskih besed*. Ljubljana: Društvo znanstvenih in tehniških prevajalcev Slovenije, 1999. 310 str.
4. Artač, Gregor et al. *Srednja podjetja in gospodarska rast*. Ljubljana: Častnik Finance, 2003. 519 str.
5. Ažman, Nataša. *Pravila o poreklu blaga in uporaba v Savi d.o.o.* Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 49 str.
6. Baguley, Phil. *Effective Communication for Modern Business*. London: Mcgraw-Hill Book Company Europe, 1994. 203 str.
7. Bailey, Jayne, Clarke-Hill, M. Colin, Robinson, M. Terry. *Towards a Taxonomy of International Retail Alliances: The Internationalisation of Retailing*. London: Frank Cass & Co. Ltd., 1997. 211 str.
8. Balabanis, George, Theodosiou, M., Katsikea, E. S. Guest Editorial Export Marketing: Development and a Research Agenda. *International Marketing Review*, 2004, let. 21, št. 4/5, 353–377.
9. *Bank guarantess*. Zürich: Swiss Bank Corporation, 1990. 76 str.
10. Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 1991, let. 17, št. 3, 99–120.
11. *Basic Facts about the United Nations*. New York: United Nations, 2004. 376 str.
12. Benko, D. *Razstave, sejmi*. Ljubljana: Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj, Urad za gospodarsko promocijo in tuje investicije in GZS, 1997. 62 str.
13. Bennet, LeRoy. *International Organisations: Principles and Issues*. Prentice Hall: Eaglewood Cliffs, 1995. 515 str.
14. Bharadway, Sudar G., Varadarajan, Rajan P., Fahy, John. Sustainable Competitive Advantages in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing*, 1993, let. 57, št. 10, 83–98.
15. Bizjak, Zoran. *Financiranje izvoza in uvoza podjetij s sistemom faktoringa in forfaitinga*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 90 str.
16. Bobek, Vito, in Gusel, Leo. *Politika mednarodne menjave*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1998. 272 str.
17. Bogataj, Janez. *Kultura poslovnih, promocijskih in protokolarnih daril*. Ljubljana: Ethno, 1994, 111 str.
18. Bowman, Cliff. *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.
19. Bradley, Frank. *International marketing strategy*. New York: Prentice Hall, 1991. 554 str.
20. Branch, Alan. *Export Practice and Management*. London: Thomson Learning, 2000. 514 strani.
21. Brigham, F. Eugene, in Gapenski, C. Louis. *Intermediate financial management*. New York: The Dryden Press, 1996. 211 str.
22. Burja, A. et al. *Strateški poslovni načrt Lipbled za obdobje od leta 2005 do leta 2009*. Bled: Lipbled, 2005. 128 str.
23. Busto, Charles. *Vodnik skozi dokumentarne akreditivne in EPO 500*. Ljubljana: Center Marketing International, 1999. 117 str.
24. Carabello, J. D. *The Fundamentals of Leasing and IFC's involment*. Euromoney seminar. Frankfurt, 1993. str 1.



25. Chee, Harold, in Rod, Harris. *Global Marketing Strategy*. London: Financial Times – Pitman Publishing, 1998. 711 str.
26. Commission of the European Communities. *Creating an Entrepreneurial Europe – The Activity of the European Union for Small and Medium-sized Enterprises (SMEs), COM(2001) 98 final* 2001. (on line). 2004. (citirano 19.04.2004). Dostopno na naslovu: [http://europa.eu.int/eurlex/en/com/rpt/2001/com2001\\_0098en01.pdf](http://europa.eu.int/eurlex/en/com/rpt/2001/com2001_0098en01.pdf).
27. Coyne, Kevin P. Sustainable Competitive Advantage: What it is, What it isn't. *Business Horizons*, 1985, let. 29, št. 1/2, 54–61.
28. Czinkota, R. Michael et al. *The Export Marketing Imperative*. Mason: Texere of Thomson Business and Professional Publishing, 2004. 252 str.
29. Čerin, Dean. *International trade finance management from the exporter's viewpoint*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 108 str.
30. Devetak, Gabrijel. *Evropski marketing storitev*. Kranj: Moderna organizacija, 2000.
31. Doole, Isobel, in Lowe, Robin. *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation*. London: Thomson Learning, 2001. 453 str.
32. Dovjak–Plešej, Maja et al. *Viri financiranja malih podjetij v Sloveniji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 75 str.
33. *Enotna pravila in običaji za dokumentarne akreditive, EPO 500*. Ljubljana: Center Marketing International, 1993. 119 str.
34. Falatov, Peter. *Bančne garancije v mednarodnem poslovanju*. Ljubljana: CISEF, 1996. 177 str.
35. Falatov, Peter. *Plačila v mednarodnem poslovanju, plačilna tveganja, inkaso posel, menica, ček*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 204 str.
36. Falatov, Peter. *Plačila v mednarodnem poslovanju*. Ljubljana: CISEF, 1997. 204 str.
37. Feinschreiber, R. *Transfer Pricing Handbook*. New York: Wiley, 2002. 216
38. Finžgar, Antonija, in Grgek, Marjana. *Usposabljanje za delo v zunanji trgovini in na intrakomunitarnem trgu*. Ljubljana: Slovenski raziskovalni inštitut za management, 2004. 54 str.
39. Gandolfo, Giancarlo. *International Economics I*. Berlin: Springer–Verlag, 1994. 344 str.
40. Herbig, P., O'Hara, B., Palumbo, F. Trade show: who, what, why. *Marketing Intelligence & Planning*, 1998, let. 16, št. 7, 425–426.
41. Hohnjec, Živana. *Trgovanje s storitvami v globalni ekonomiji*. Diplomsko delo. Univerza v Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, 2004. 64 str.
42. Hollensen, Svend. *Global Marketing – A Market-Responsive Approach*. Harlow: Prentice Hall/Financial Times, 2001. 667 str.
43. Hollensen, Svend. *Global Marketing: A decision-oriented approach*. Harlow: Pearson Education Limited, 2004. 717 str.
44. Hollensen, Svend. *Marketing management: A relationship approach*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 2003. 787 str.
45. Hollensen, Svend. *Marketing Planning: A global perspective*. London: McGraw – Hill Education, 2006. 455 str.
46. Homar, Karmen. *Liberalizacija trgovine s storitvami v svetu*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 60 str.
47. Hrastelj, Tone. *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 338 str.
48. Hrastelj, Tone. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 422 str.
49. Hrastelj, Tone. *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 514 str.
50. [Http://www.m-ost.si/rusija-kultura](http://www.m-ost.si/rusija-kultura). (citirano 06.03.2006).
51. Ihanec, Klementina, Ivanjko, Leo, Ivanjko, Šime. *Priročnik o poslovanju z menico s primeri iz poslovne prakse*. Maribor: Zavarovalno-poslovni inštitut, 2001. 184 str.
52. *Incotermsi 2000*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije, 2000. 235 str.

53. Interni podatki podjetja ROTO, 2006 in 2007.
54. *Izvozni priročnik za mala in srednjevelika podjetja*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije, 2001. 224 str.
55. Jaklič, Marko. *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 353 str.
56. Jaklič, Marko. *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 353 str.
57. Jobber, David. *Principles and practice of Marketing*. London: McGraw–Hill, 1995. 745 str.
58. Johnson, Debra, in Turner, Colin. *International Business: Themes and Issues in the Modern Global Economy*. London: Routledge Taylor & Francis Group, 2003. 352 str.
59. Jurše, Milan. *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta, 1999. 535 str.
60. Kavčič, Bogdan. *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 2004. 288 str.
61. Kavčič, Bogdan. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 354 str.
62. Keegan, Warren J., in Shlegelmilch, Bodo B. *Global Marketing Management: A European Perspective*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 2001. 610 str.
63. Kidrič, Danica. *Sejem kot instrument pospeševanja prodaje v malem podjetju – Lega*. Diplomsko delo. Univerza v Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, 2004. 61 str.
64. Kim, Kenneth A., Kim, Suk H., Kim, Seung H. *Global Corporate Finance: Text And Cases*. Malden: Blackwell Publishers Ltd, 2002. 582 str.
65. Kotler, Philip, Lane, Kevin. *Marketing Management*. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall, 2006. 729
66. Kotler, Philip. *Marketing Management*. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
67. Kotler, Philip. *Marketing trženja*. Ljubljana: GV založba, 2004. 706 str.
68. Kozlevčar, Boris. *Vzdržljive konkurenčne prednosti v storitveni dejavnosti*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006. 41 str.
69. Kumar, Andrej. *Mednarodna ekonomija I. del*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 138 str.
70. Kumar, Andrej. *Mednarodna Ekonomika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 258 str.
71. Kumar, Andrej. *Mednarodna ekonomika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 258 str.
72. LB Factors. (on line). 2001. (citirano 12.11.2001). Dostopno na naslovu: <http://www.lbfactors.si>.
73. Levy, Michael, in Weitz, A. Barton. *Retailing Management*. Boston: Irwin/McGraw–Hill, 2004. 775 str.
74. *Liberalizing International Transactions in Services. A Handbook*. New York: United Nations on Trade and Development, 1994. 182 str.
75. Lipovec, Tanja. *Liberalizacija mednarodne trgovine s storitvami, s poudarkom na transportnih storitvah*. Diplomsko delo. Univerza v Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, 2004. 76 str.
76. Logožar, Klavdij. *Poslovna logistika, elementi in podsistemi*. Ljubljana: GV Izobraževanje, 2004.
77. Makovec Brenčič, Maja et al. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006. 175 str.
78. Makovec Brenčič, Maja, in Hrastelj, Tone. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba, 2003. 483 str.
79. Makovec Brenčič, Maja. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 94 str.
80. Malhotra, Naresh K. *Marketing Research. An Applied Orientation*. New Jersey: Prentice

- Hall, 1999. 763 str.
81. Markič, Peter, Strniša, Marija, Tavčar, Rudi. *Poslovna Pogajanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 137 str.
  82. McQuiston, H. Daniel. Successful branding of a commodity product. The case of RAEX LASER steel. *Industrial Marketing Management*, 2004, št. 33, 370.
  83. Mejaš Bezek, Saša. Nastop na sejmu. *Podjetnik*, 1999, št. 1, 27–40.
  84. Meško, Branimir. *Predstavitev komunalnega podjetja na mednarodnem sejmu – porajajoča se niša na trgu Evropske unije*. Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2003. 90 str.
  85. Metlika, Bogomila. *Poreklo blaga in izjava dobavitelja v EU*. (on line). 2004. (citirano 15.05.2004). Dostopno na naslovu: [http://www.gzs.si/Nivo3.asp?ID=1\\_5129](http://www.gzs.si/Nivo3.asp?ID=1_5129).
  86. Miller, Steve. *How to get the most out of trade shows*. ZDA: NTC/Contemporary Publishing Group, Inc., 1999. 162 str.
  87. Možina, Stane et al. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, 2004. 493 str.
  88. Mrak, Mojmir. *Mednarodne finance*. Ljubljana: GV Založba, 2002. 682 str.
  89. Novak, Urška. *Sejemska predstavitev kot element mednarodnega medorganizacijskega tržnega komuniciranja*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 58 str.
  90. Oviatt, B.M., in McDougall, P.P. Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 1994, let. 25, št. 1, 45–64.
  91. Ozmec, Petra, in Razboršek, Dragica. Kaj je faktoring? *Kapital*, 1995, let. 5, št. 102, 34–37.
  92. Petrič, Tine. Kdo najema (dražji) leasing? *Gospodarski vestnik*, 2001, št. 39, 41–43.
  93. Pivka, Hilda M., in Puharič, Krešo. *Pravo mednarodne trgovine*. Ljubljana: Uradni list RS, 1999. 365 str.
  94. Pivka, Hilda Marija, in Puharič, Krešo. *Pravo mednarodne trgovine*. Ljubljana: ČŽ Uradni list RS, 1994. 335 str.
  95. Popper, E. T., in Buskirk, B.D. Technology life cycles in industrial markets. *Industrial marketing management*, 1993, let. 21, št. 1, 23–31.
  96. Porter, Michael E. *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985. 557 str.
  97. Porter, Mihael E. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1998. 577 str.
  98. Potočnik, Vekoslav. *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV založba, 2002. 531 str.
  99. Potočnik, Vekoslav. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 229 str.
  100. Pučko, Danijel. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003, 390 str.
  101. Pugel, Thomas A., in Lindert, Peter H. *International Economics*. Boston: Irwin/McGraw–Hill, 2000. 709 str.
  102. Puharič, Krešo. *Gospodarsko pravo z osnovami prava*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije, 1999. 293 str.
  103. Puharič, Krešo. *Gospodarsko pravo z osnovami prava*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije, 2000. 298 str.
  104. Quinn, Barry, in Doherty, Anne Marie. Power and Control in International Retailing Franchising. *International Marketing Review*, 2000, let. 17, št. 4/5, 354–373.
  105. Root, R. Franklin. *Entry Strategies for International Markets. Revised and expanded*. New York: Lexington Books, 1994. 324 str.
  106. Rosenbloom, Bert. *Marketing channels: A management view*. Fort Worth: The Dryden Press, 1999. 688 str.
  107. Russet, Bruce, in Starr, Harvey. *Svetovna politika*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1996. 414 str.
  108. Ruzzier, Mitja. *Gradivo delavnice Strategija internacionalizacije poslovanja malih in*

- srednjih podjetij*. Bled: Arak d.o.o., 2005. Prosojnice.
109. Ruzzier, Mitja. *Internacionalizacija v trgovini na drobno – primer Mercator*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 87 str.
  110. Ruzzier, Mitja. *The internationalization of Small and Medium Enterprises: The Influence of the Entrepreneurs Human and Social Capital on the Degree of Internationalization*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 210 str.
  111. Salinger, R. Freddy. *Factoring Law and Practice*. London: Sweet and Maxwell, 1991. 327 str.
  112. Salvatore, Dominik. *International economics*. New Jersey: Prentice – Hall, Inc., 1998. 766 str.
  113. Saner, Raymond, in Yiu, Lichia. *International Economic Diplomacy: Mutations in Postmodern Times. Centre for Socio-Eco-Nomic Development*. (on line). 2003. (citirano 9.1.2003). Dostopno na naslovu: <http://www.csend.org/DP-DSP.pdf>.
  114. Senjur, Marjan. *Makroekonomija majhnega odprtega gospodarstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 502 str.
  115. Senjur, Marjan. *Razvojna ekonomika: teorije in politike rasti gospodarskega razvoja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 732 str.
  116. Sfiligoj, Nada. *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1999. 157 str.
  117. Snoj, Boris. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management, 1998. 186 str.
  118. Sparks, Leigh. *Reciprocal Retail Internationalisation: The Southland Corporation, Ito Yokado and 7–Eleven Convenience Stores: The Internationalisation of Retailing*. London: Frank Cass & Co. Ltd., 1997. 211 str.
  119. *Statistični letopis RS 2003*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije, 2004. 660 str.
  120. Strašek, Sebastjan, in Žižmond, Egon. *Ekonomska politika*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1998. 231 str.
  121. Šalamun, Andreja. Z županjo se še nismo pogovarjali. *Gospodarski vestnik*, 2003, let. 1–6, št. 7, 2003, 16–19.
  122. Štingl, Marko. *Skupna zunanjetrgovinska politika EU v sektorju storitev*. Diplomsko delo. Miklavž: EPF Maribor, 2004. 66 str.
  123. Terpstra, Vern, in Ravi, Sarathy. *International Marketing*. Orlando: The Dryden Press, 1998. 210 str.
  124. Trošt, Ferdinand. *Zunanjetrgovinska politika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 339 str.
  125. UNCTAD. (on line). 2007. (citirano 28. 6. 2007). Dostopno na naslovu: <http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=3359&lang=1>.
  126. Usuiner, Jean–Claude, in Ghauri, Pervez. *International Business Negotiations*. Oxford: Elsevier Science Ltd, 1996. 437 str.
  127. Wainman, David. *Leasing*. London: Waterlow, 1991. 257 str.
  128. Watson, Alasdair. *Finance of international trade*. London: Bankers Books, 1994. 363 str.
  129. WTO. (on line). 2005. (citirano 10.3.2005). Dostopno na naslovu: [www.wto.org](http://www.wto.org).
  130. Young, Stephen et al. *International Market Entry and Development*. Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf, 1989. 305 str.
  131. Zadel, Martin. *Analiza možnosti vstopa Cimos d.d. na kitajski in indijski trg avtomobilske industrije*. Diplomsko delo: Ekonomska fakulteta, 2007. 43. str.
  132. Zakon o carinski tarifi (Uradni list RS, št. 66/00).

## Projekt **Impletum**

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11

Konzorcijski partnerji:



Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete 'Razvoj človeških virov in vseživljenskega učenja' in prednostne usmeritve 'Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja'.