

Priručnik za izvoznike

Korak po korak

Zagreb 2003.

MINISTARSTVO ZA OBRT, MALO I SREDNJE PODUZETNIŠTVO

u suradnji s



Team Canada Inc - Équipe Canada Inc

Autor

Dr. sc. Miljenko Leppee

Urednik

Dr. sc. Miljenko Leppee

Recenzent

Ivan Knok

Za tisak pripremili

Dubravko Malvić, Zoran Barišić

Lektor

Zora Horvatić

Grafički uredili

Zoran Kušan, Zoran Barišić

Nakladnik

Hrvatska zajednica tehničke kulture

Tisak

KRATIS d.o.o. Zagreb

Naklada

3000 primjeraka

CIP - Katalogizacija u publikaciji
Nacionalna i sveučilišna knjižnica - Zagreb

UDK 339.564(035)


LEPPEE, Miljenko
Priručnik za izvoznike : korak po korak
/ Miljenko Leppee. - Zagreb : Hrvatska
zajednica tehničke kulture, 2003.

ISBN 953-6091-25-9

430212016

SADRŽAJ

PREDGOVOR.....	5
UVOD	7
1. JE LI IZVOZ VAŠ PRAVI IZBOR?	11
2. KREIRANJE VAŠEG IZVOZNOG PLANA	19
3. ISTRAŽIVANJE I ODABIR CILJNOG TRŽIŠTA	25
4. MARKETING VAŠEG PROIZVODA ILI USLUGE.....	31
5. ULAZAK NA CILJNO TRŽIŠTE	43
6. PLASIRANJE PROIZVODA ILI USLUGE NA TRŽIŠTE	51
7. FINANCIRANJE VAŠEG IZVOZNOG POTHVATA.....	57
8. ZAKONITOSTI TRGOVINE.....	63
9. POKUSNI IZVOZNI POTHVAT	73
DODATAK “A” - TUMAČ POJMOVA U MARKETINGU	80
DODATAK “B” - TUMAČ POJMOVA U MEĐUNARODNOJ TRGOVINI	81
DODATAK “C” - SAŽETAK IZVOZNOG POSLOVNOG PLANA ...	90
DODATAK “D” - INTERNET	96
DODATAK “E” - LITERATURA.....	100



“Gospodarski rast koji ne mari za dobrobit čovjeka je samoporažavajući, ne samo politički, ideološki i društveno, već i ekonomski.”

J. Zielinsky

PREDGOVOR

Svjetska tržišta se otvaraju, granice se ruše, te je slobodan protok robe, usluga, investicija i ideja integrirao svjetska gospodarstva

“Kada pogledate sektor maloga gospodarstva, koji je veći, brže raste i otvara više radnih mjesta od velikih tvrtki, tada vidite poduzetnički dub Hrvatske u najboljem izdanju.”

VISOKI DUŽNOSNIK EUROPSKE KOMISIJE

Iako izvoz može donijeti značajnu korist, također može postaviti zahtjeve prema tvrtkama, pogotovu manjim, koje ona mogu, ali i ne moraju biti spremna ispuniti. *Priručnik za izvoznike* namijenjen je prvenstveno malim i srednjim hrvatskim tvrtkama, koje se prvi put spremaju ući u izvozničku arenu, ali i onima koja se već nalaze u njoj.

Ovaj je priručnik objavljen kako bi vam omogućio razumijevanje prave

kao nikad prije. Bolje, brže i savršenije komunikacije i putovanja smanjili su utjecaj vremena i udaljenosti na međunarodnu trgovinu. Svi ti čimbenici čine izvoz u novom tisućljeću lakše izvedivim za tvrtke svih veličina.

prirode izvoza i kako bi vas opskrbio pravim, jednostavnim informacijama o tome kako ocijeniti svoju izvoznu sposobnost. Također vas vodi kroz proces planiranja i realizacije vašeg prvog izvoznog pot-hvata.

Priručnik za izvoz pomoći će vam:

- ocijeniti izvozni potencijal tvrtke
- izraditi izvozni plan
- istražiti i odabrati ciljno tržište
- razviti izvozni marketinški plan
- utvrditi najbolje metode isporuke vašeg proizvoda ili usluge ciljnom tržištu
- razviti pouzdan financijski plan
- razumjeti pravne aspekte uključene u međunarodne transakcije.

Priručnik vas također upućuje na izvore korisnih informacija, programa i usluga koje vam mogu pomoći da uđete na nova strana tržišta ili proširite svoje izvozne djelatnosti. Postoji široka mreža ljudi i organizacija koja može pribaviti pomoć poduzetnicima u njihovoj pripremi za globalno tržište. Kako doći do

te pomoći? Pribavite primjerak “Vodiča za izvoznike” Ministarstva za obrt, malo i srednje poduzetništvo, koji će vam, među ostalim, približiti službe i usluge, koje vam u Hrvatskoj stoje na raspolaganju. Zahvaljujem brojnim kolegama iz Hrvatske i inozemstva koji su mi svojim savjetima pomogli prilikom pripremanja ove publikacije, a posebno g. Reneu Kajpu iz Državnog zavoda za intelektualno vlasništvo, koji je napisao poseban dio, te *Team Canada Inc* za svesrdnu pomoć i suradnju.

Samo se po sebi razumije da ćemo rado prihvatiti svaku sugestiju za poboljšanje (izmjene i dopune) ovog teksta, posebno sa stajališta konkretnih iskustava koja bi mogla koristiti poduzetnicima.

UVOD

Gospodarski rast Hrvatske i izgledi za otvaranje radnih mjesta vezani su za proizvodnju robe i usluga, a time, više nego ikad prije, za izvoz odnosno globalnu ekonomiju.

“Prava rasprava trebala bi biti o tome kako se mi kao vlada, kao tvrtke, kao pojedinci hvatamo u koštac s novim fenomenom globalizacije? Kako okrećemo globalizaciju u svoju korist i u korist svih naših građana? Jer za mene ... problem nije kako zaustaviti globalizaciju. Problem je zauzdati sile globalizacije i natjerati ih da rade za nas i za naš narod te za dobro ljudi cijelog svijeta u 21. stoljeću.”

KANADSKI MINISTAR ZA
VANJSKU TRGOVINU,
PIERRE S. PETTIGREW

Portugal je prije deset godina bio vrlo nisko na ljestvici gospodarskog razvoja i po izvozu iza nas. Danas

Gospodarski napredak nije moguć ako su proizvođači ograničeni samo na domaće tržište. Navedena konstatacija posebno se odnosi na zemlje s malim tržištem.

Zemlje poput Irske, Nizozemske ili Austrije izvoze po glavi stanovnika više nego prostorno veće države kao što su Njemačka, Italija, Francuska.

Gdje je u svemu tome Hrvatska? Austrija izvozi gotovo osam puta više po glavi stanovnika od Hrvatske.

Portugal izvozi dva puta više po glavi stanovnika od Hrvatske. Hrvatsku su u proteklih deset godina po izvozu nadmašile Slovenija, Češka i Mađarska, koje danas imaju tri i više puta veći izvoz *per caput* od naše zemlje.¹ U proteklih deset godina samo su Makedonija i Jugoslavija imale sporiji rast izvoza od nas. Hrvatska je 1993. godine na tržištima (tada 12 zemalja) Europske unije imala 0,34% izvoznog udjela, dok je taj udjel danas samo 0,19%. Dakle, nakon sedam godina Hrvatska je na tržištu EU izgubila polovicu od svog izvoznog udjela. Primjerice u Njemačkoj se naš udio smanjio s 0,49% na 0,27%, a u Italiji s 1,1% na 0,7 posto.

Već dugi niz godina godišnji se robni izvoz Hrvatske kreće na nivou od oko 4,5 milijarde US\$. Hrvatska je još 1992. godine imala uravnoteženu trgovinsku bilancu, odnosno deficit od ukupno 136 milijuna USD. U proteklih deset godina došlo je do drastičnog povećanja vanjskotrgovinskog deficita. Uvoz je enormno rastao, a izvoz ostao na otprilike istoj razini.

Pretprošle, 2001. godine vanjskotrgovinski deficit iznosio je ogromnih 4,35 milijarde USD. Samo šest tvrtki ostvarilo je izvoz veći od 100 milijuna USD, a samo tridesetak njih veći od 20 milijuna USD. U Austriji, na primjer, takav izvoz ostvaruje oko 15.000 subjekata, a svako drugo radno mjesto direktno je ili indirektno vezano uz izvozne poslove. O nezadovoljavajućem stanju hrvatskog izvoza govore i podaci o udjelu izvoza u bruto domaćem proizvodu, uspoređeni sa zemljama Europske unije i zemljama srednje i istočne Europe. U Hrvatskoj je taj udio u 2001. godini iznosio 23%, prosječan udio izvoza u BDP-u tranzicijskih zemalja iznosio je 40,8%, a prosječan udio u zemljama Europske unije 36,4%. Vanjskotrgovinska razmjena Hrvatske dobiva još negativniji predznak pogledamo li pokrivenost uvoza izvozom u usporedbi s drugim zemljama u tranziciji. U 2001. godini pokrivenost uvoza izvozom bila je u Hrvatskoj 51,8%, a u Sloveniji, na primjer, iznosila je 91,2%, u Češkoj 91,4%, Mađarskoj 84,4 posto.¹

1 Izlaganje Tonina Picule, ministra vanjskih poslova, na Stručnom seminaru za gospodarske savjetnike diplomatskih misija i konzularnih ureda Republike Hrvatske (srpanj, 2002.).

Prema podacima Svjetske banke (*World Development Indicators Database*) svijet je 2001. godine imao društveni bruto proizvod od 31 283 milijardi USD, dok je, prema podacima Svjetske trgovinske organizacije (*WTO International Trade Statistics*), u svijetu 1999. godine ukupno izvezeno 5354 milijarde USD robe i 1240 milijardi USD komercijalnih usluga. Početkom 80-ih godina svjetski je izvoz iznosio nekih 200 milijardi USD.²

NAJČEŠĆI PROBLEMI S KOJIMA SE MALI I SREDNJI PODUZETNICI SUSREĆU U IZVOZU

- velika “papirologija”
- pronalaženje pouzdanog partnera u inozemstvu
- nedovoljno znanje o vanjskim tržištima
- kvaliteta i standardi
- saznanja o stranim kanalima distribucije
- nedostatak znanja o carinskim i ne-carinskim preprekama
- jezična barijera
- prijevoz
- financiranje i naplata
- upravljanje tvrtkom.

2 Forrester Research predviđa da će europsko *online* poslovanje i prodaja potrošačima u sljedećih 5 godina narasti za 1600 milijardi □

Hrvatska, nažalost, nema jasno artikuliranu izvoznu strategiju. To je, među ostalim, vidljivo i iz opsežne dokumentacije pod nazivom “Strategija RH za 21. stoljeće”. Tako se, na primjer, u dijelu Načela razvitka može pročitati da “... je međunarodna razmjena od presudnog zna-

Izvoz se ne događa sam od sebe. Trebate se i te kako potruditi. Morate biti u formi i raspolagati odgovarajućim znanjima.

Kaže se da je ego neprijatelj uspješnog marketinga. Isto tako novac, premda vrlo važan činitelj u proizvodnji i marketingu, nema uvijek presudnu ulogu. Tako Akio Morita (osnivač i prvi predsjednik Sonyja): “Novac nije najefikasnije sredstvo za motiviranje ljudi. Najkritičniji element uspješne kompanije je podijeljeni osjećaj sudbinske povezanosti među svim zaposlenima.”

čenja za gospodarski razvitak Republike Hrvatske”, a u separatu “Gospodarstvo” spominje se “izvozno usmjerenje - jačanje domaće izvozne proizvodnje proizvoda i usluga”, te “... za očekivati su nove razvojne strategije na razini poduzeća kao izvedenice i komplement ove opće razvojne strategije”. Puno premalo i preslabo prema onome što bi bilo potrebno, pa i moguće

hrabrije artikulirati kao zadatak.

S obzirom na to da bi se u Hrvatskoj (temeljem Zakona o poticanju maloga gospodarstva) ovaj dio gospodarstva trebao početi sustavno (i sveobuhvatno) statistički pratiti, moći ćemo raspolagati vjerodostojnijim podacima o njegovu udjelu u vanjskoj trgovini, a posebno u izvozu. Trenutačne aproksimacije poka-

zuju da se radi o nekih 25-30 posto.³

Danas znanstveni i tehnološki napredak povlači za sobom promjene. Potaknuo je ekonomsku aktivnost novim idejama, novim proizvodima i novim uslugama i učinio svijet manjim, premošćujući udaljenosti i ubrzavajući komunikaciju. Tvrtke se više ne trebaju ograničavati na vlastito domaće tržište - cijeli svijet im je na dohvat ruke.

Tri osnovna čimbenika određuju sposobnost neke zemlje da trguje: njezina prirodna bogatstva, znanje i postojanje konkurentne proizvodnje.

Prvi čimbenik određuje čime zemlja raspolaže; drugi, vještine i znanje njezinih ljudi; i treći, njezinu sposobnost da ih ujedini u radu kako bi postigla najveću produktivnost i rast.

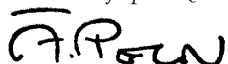
Pojavljivanje istinski globalne ekonomije znači da je svjetsko tržište sada otvoreno za posao cijeli dan, svaki dan. To je tržište neoptereće-

³ Kao što je spomenuto hrvatski bruto društveni proizvod već godinama stagnira na razini od oko 20 milijardi USD. Usporedbe radi; Nestléovih (jedan od dvojice najvećih svjetskih proizvođača hrane) cca 280 000 zaposlenika ostvaruje godišnji prihod veći od 40 milijardi USD, odnosno zaradu od oko 5 milijardi.

no daljinom, neograničeno tehnologijom, te ne mari za zemlju porijekla. Da bi Hrvatska hrabrije i uspješnije zakoračila u izvoz, moramo razumjeti i prihvatiti te činjenice.

Dakle, prije nego što donesete odluku o ulasku u globalnu trgovačku arenu, nastavite čitati kako biste saznali kako dovesti svoju tvrtku na pravi put prema uspješnom izvozu.

ŽELJKO PECEK
*ministar za obrt,
malo i srednje poduzetništvo*



JE LI IZVOZ VAŠ PRAVI IZBOR?

Zašto izvoz?

Izvoz znači nove poslovne mogućnosti i povećanu prodaju. Pažljivim planiranjem, čak i najmanja hrvatska tvrtka može uspjeti na međunarodnoj sceni. Ali postoje mnogi drugi razlozi zbog kojih bi trebalo razmisliti o izvozu, kao što

su:

“Prvo, napravite svoju zadaću i upoznajte sebe. Shvatite da je to dugoročna obveza. Spoznajte svoje jake strane ... Provedite istraživanje o svojem proizvodu ili usluzi i tada krenite.”

IZVOZNIK FARMACEUTSKIH PROIZVODA

Pojačana domaća konkurentnost: Tvrtke koje posluju isključivo na domaćem tržištu mogu lako postati samozadovoljne i bez dodira s onim što se događa u njihovu području rada negdje drugdje. One koje izvoze, natječu se s

najboljima na svijetu. Moraju uporno raditi da bi održale svoj proizvod ili uslugu na visini. To ih ne čini konkurentnima samo na izvoznom tržištu već im pomaže da uspiju i u vlastitom dvorištu.

Raznolikost tržišta: Za neka tvrtke može veličina hrvatskog tržišta biti

ponešto ograničavajuća za budući rast njihove organizacije. Pristup većim tržištima, tržištima koja tek nastaju te specijaliziranim tržištima gdje su njihovi proizvodi ili usluge rijetke ili jedinstvene, sve su dobri razlozi da se o izvozu ozbiljno razmisli.

Veća gospodarstva: Imajući pristup većoj tržišnoj bazi, tvrtke mogu početi proizvoditi u opsegu koji im omogućava da u potpunosti iskoriste i testiraju svoje sposobnosti.

Jeste li spremni?

Iako izvoz pruža značajnu ekonomsku perspektivu za većinu tvrtki, potrebno je puno vremena - često mjeseci ili čak nekoliko godina - prije nego što neka izvozna tvrtka počne ostvarivati dobit od svojih ulaganja.

Što to znači biti spreman za izvoz? Izvozna spremnost odnosi se na razinu pripravnosti tvrtke da obavlja poslove na izvoznom tržištu. Jednostavno rečeno, to znači da tvrtka

ima proizvod ili uslugu koja se može prodati, kao i sposobnost, sredstva i odlučnost uprave da konkuri- ra u globalnim razmjerima.

Dakle, kako postajete “spremni za izvoz”? Zapravo, dvije trećine izvoznog truda valja uložiti kod kuće, u Hrvatskoj, prije nego što se odvažite krenuti u inozemstvo. Jedno je od osnovnih pitanja kako “izvući” više iz ograničenih resursa; kako od manjega dobiti više?

Prvi je korak da ocijenite svoje izvozne potencijale, sredstva i znanje. Možete uštedjeti dragocjeno vrijeme, trud i novac, započnete li s točnom procjenom svoje spremnosti da uđete na globalno tržište. Sve uzmite u obzir: pitanje jezika i kulture, različite novčane sustave, pravne i porezne implikacije, izvore financiranja, potrebu za pažljivim istraživanjem novih tržišnih prilika, strani poslovni okoliš, način transporta svoje robe ili usluge do tržišta te mjere osiguranja zaštite svojeg intelektualnog vlasništva.

Razmotrite sljedeća pitanja prije nego što odlučite započeti svoj izvozni pothvat:

- **Ljudski potencijal i financijska sredstva:**

Imate li: sposobnost upravljati dodatnim zahtjevima vezanim za iz-

voz, učinkovite unutarnje sustave kako biste hitro odgovorili na upite stranki, osoblje s dobrim, kulturno osjetljivim marketinškim vještinama, dovoljno kapitala ili mogućnosti kreditiranja za proizvodnju robe ili usluge te podršku pretpostavljenih svojim izvoznim ciljevima?

Kakvim međunarodnim iskustvom tvrtka raspolaže (međunarodna prodaja, znanje stranih jezika itd.). Tko će biti odgovoran za organizaciju izvoza i za odgovarajuće kadrove? Koliko vremena iskusniji rukovodioci trebaju (mogu) posvetiti tom poslu?

- **Konkurentnost:** Imate li: proizvod ili uslugu koja je jedinstvena i/ili konkurentna na vašem ciljnom tržištu, dokazane, sofisticirane metode za ulazak na tržište te ispitivanje tržišta koje potvrđuje potencijalnu održivost vašeg proizvoda ili usluge na odabranom ciljnom tržištu?

Da li se u neku od zemalja već izvozilo ili iz kojih su zemalja pristizali upiti? Kakva su općenita i specifična iskustva ranije obavljenog izvoza?

- **Očekivanja:** Imate li: jasne i provedive izvozne ciljeve, stvarni pojam o tome što izvoz donosi sa sobom, otvorenost za nove načine poslovanja i razumijevanje onoga

što je potrebno da bi se uspjelo na međunarodnom tržištu?

Zbog čega se vaša tvrtka zapravo želi okrenuti izvoznom tržištu?

Postoje li čvrsti razlozi (kao na primjer povećanje volumena prodaje ili razvijanje šire,

“Presudno je razumjeti svoje tržište i glavno središte svog poslovanja prije nego što uđete na međunarodno tržište. Uskladite se sa strateškim partnerima, pronađite svoje mjesto na tržištu i prilagodite svoje proizvode tržišnoj potražnji.”

IZVOZNIK INFORMATIČKIH USLUGA

stabilnije potrošačke baze) ili su puno banalniji (vlasnik traži izgovor za putovanja u inozemstvo)?

Koliko je rukovodstvo spremno posvetiti se izvoznim naporima?

Misli li se možda izvozom kompenzirati loše poslovanje kod kuće? Hoće li tvrtka početi zanemarivati izvoznu klijentelu, kada

dođe do povećanja domaćeg plasmana, ili favorizirati domaću na račun strane?

Kakva su očekivanja rukovodstva u vezi s izvozom; kako brzo bi se izvoz trebao početi sam “pokrivati”?

Koliki nivo zarade (**RoI** - *Return on Investment* ili **RoC** - *Return on Capital*) se očekuje?

Jeste li spremni prihvatiti izazove i zahtjeve međunarodne trgovine?

Razmotrite sljedeća pitanja:

- Izvoz uključuje mnoge kratkoročne troškove, kao što su dodatna putovanja, proizvodnja novog pro-

motivnog materijala i zapošljavanje dodatnog osoblja za prodaju. Ako želite zaraditi novac na brzinu, vjerojatno ćete se razočarati.

- Financijski rizici mogu biti opasni, iako sada postoje mnoge mogućnosti da se takvi rizici smanje.
- Potrebna je prilična količina papira kako bi se zadovoljili zahtjevi hrvatskih i stranih propisa.
- Proizvode ili pakiranje trebalo bi možda preinačiti kako bi uspjelo na stranim tržištima.

Sljedeći korak: Stjecanje izvoznih vještina i pronalaženje izvora pomoći

Postavljanje navedenih pitanja trebalo bi vam dati dobru predodžbu o tome koliko je vaša tvrtka spremna za početak izvoza, te koja područja zahtijevaju poboljšanje. Sljedeći je korak: provjeriti ima li vaša ekipa, ili može li naučiti, vještine i usluge koje su joj potrebne kako bi uspješno realizirala izvozni pothvat.

Ništa ne može zamijeniti iskustvo kada se radi o izvozu. Vrlo je bitno poznavati strane kulture i poslovnu

praksu, govoriti strane jezike, znati kako pregovarati i strukturirati ugovore i znati kako biti plaćen za svoje proizvode i usluge te prepoz-

nati ključne osobe za kontakt u izvozničkoj zajednici.

Postoje mnogi načini kako dovesti izvozne vještine u vašu tvrtku: obu-

POGODNOSTI I RIZICI IZVOZA

Pogodnosti

Povećana prodaja: Ako prodajete na domaćem tržištu i prodaja je dobra, sada je pravo vrijeme da počnete izvoziti.

Veća zarada: vaša zarada od izvoza može rasti brže ako su svi fiksni troškovi pokriveni domaćim poslovanjem ili drugim izvorima financiranja.

Manja ovisnost o tradicionalnom tržištu: Možete ojačati svoju tvrtku tako da se razgranate na međunarodno tržište, kao i na specijalizirana tržišta.

Raznolika tržišta: Tvrtke koja izvoze mogu iskoristiti razvijena tržišta širom svijeta.

Novo znanje, iskustvo i pojačana domaća konkurentnost: Nove ideje, pristupi i marketinške tehnike, navikle izlaganju globalnom tržištu, mogu se često uspješno primijeniti u Hrvatskoj.

Globalna konkurentnost: Danas, mnoge strane kompanije ulaze na hrvatsko tržište, dok hrvatska tvrtke izvoze na međunarodno tržište. Izvoz utire put globalnoj konkurentnosti.

Rizici

Povećani troškovi: Izvoz uključuje mnoge kratkoročne troškove, kao što su dodatna putovanja, proizvodnja novog promotivnog materijala i zapošljavanje dodatnog osoblja za prodaju. Ako želite zaraditi novac na brzinu, vjerojatno ćete se razočarati.

Razina odgovornosti: vaša fleksibilnost u poslovanju sa stranim klijentima ključ je za uspjeh, u kombinaciji s vašom voljom da tome posvetite vrijeme, trud, vještine i sredstva, te da utvrdite - i održite - svoju prisutnost na stranim tržištima

Osjetljivost za kulturne razlike: Upoznajte se s razlikama u jeziku, kulturi i poslovnoj praksi na vašem ciljnom tržištu.⁴

Papiri: Kad izvozite proizvode ili usluge, budite spremni na opsežnu dokumentaciju koja se često zahtijeva.

Pristupačnost: Strani klijenti moraju biti u mogućnosti kontaktirati s vama brzo i lako.

Konkurencija: Važno je imati iscrpno znanje o konkurenciji na ciljnom tržištu.

⁴ **Nijemci** mnogo drže do točnosti te nepristojnim smatraju držanje ruke (ruku) u džepovima hlača za vrijeme poslovnog razgovora. U **zemljama Arapskog zaljeva** neprikladnim se smatra pokazivanje đonova cipela kod prekrivenih nogu. U **Japanu** nije uobičajeno davati napojnice, a prilikom ulaska u domaćinovu kuću valja obvezno skinuti cipele. (Foseco Minsep: "The Business Traveller's Handbook - How to get along with people in 100 countries")

čavanje postojećeg osoblja, zapošljavanje stručnjaka, partnerstvo s iskusnim izvoznikom ili tvrtkom ili sklapanje ugovora o uslugama eksperata za međunarodnu trgovinu. Koji god pristup odabrali, ne zaboravite iskoristiti stručne razvojne usluge hrvatskih podržavajućih institucija.

Također, tvrtke koja su nove u izvozu mogu upitati za savjet lokalne tvrtke koje već posluju na svome ciljnom tržištu. Mnoge tvrtke su voljne podijeliti svoja iskustva i pomoći drugima da izbjegnu česte pogreške.

Drugi način da steknete odgovarajuće izvozničke vještine jest taj da se uključite u događaje u izveznoj zajednici, kao što su poslovni doručci i seminari u organizaciji trgovačkih odbora, izvoznih klubova i komora. Takvi događaji mogu biti sjajna prilika za okupljanje i razmjenu iskustava o izvoznim tržištima i o izvozu općenito. Zna li da neka veleposlanstva u Zagrebu redovito organiziraju druženja s poduzetnicima svojih zemalja? Možda biste željeli održati prezentaciju svojih proizvoda ili usluga? Posjetite na pr. www.austriantrade.hr Jednom kada ste istražili i odabrali svoje ciljno tržište te iskoristili usluge u Hrvatskoj, možete potražiti usluge gospodarskih savjetnika u

hrvatskim diplomatsko-konzularnim predstavništvima.. Gospodarski savjetnici koji se nalaze u mnogim zemljama mogu vam pomoći u izvozu, međunarodnim poslovnim kontaktima, savjetima o stranom poslovanju, dozvolama, razvijanju zajedničkog ulaganja i pristupu stranom tržištu. Njihov popis i kontakte možete naći u “Vodiču za izvoznike”.

Suradnja sa županijskim gospodarskim i obrtničkim komorama

U svakoj županiji i gradu Zagrebu postoje područne gospodarske i obrtničke komore, koje vam mogu dati veliki broj informacija.

Te usluge uključuju aktivnosti navedene u njihovim statutima i programima rada, a posebno:

- listu domaćih i inozemnih sajamskih priredbi, koje komore financiraju same, s drugima ili u suradnji s Ministarstvom za obrt, malo i srednje poduzetništvo
- uvjete i termine natječaja za sajamске potpore
- statističke i druge podatke o poslovanju obrtnika, te malih i srednjih poduzetnika
- programe i uvjete sudjelovanja u izobrazbi, tečajevima i seminarima
- uključivanje u baze podataka radi uspostavljanja kontakata s inozemnim poduzetnicima

- detalje o dolasku stranih delegacija i odlasku naših delegacija u druge zemlje
- prikupljanje vaših projekata i poslovnih prijedloga
- obavljanja konzultativnih sastanaka radi rješavanja vaših problema
- uključivanje stručnjaka obiju komora u razgovore i pregovore s ino-partnerima

SAVJETI ZA USPJEH U IZVOZU

Hrvatske tvrtke se svakodnevno uspješno natječu na stranim tržištima. Evo nekih od njihovih savjeta za uspjeh.

Usredotočite se na tržišta koja najviše obećavaju: Uspješne tvrtke usredotočuju se na jedno strano tržište odjednom te kreću prema sljedećem nakon što su uspjele na prijašnjem.

Učite od iskusnih tvrtki: Razgovarajte s hrvatskim tvrtkama koje su uspjele na vašem ciljnom tržištu. Mnoge su voljne podijeliti iskustvo o onom što je za njih funkcioniralo ili nije funkcioniralo. Kontaktirajte s komorama i saznajte imena uspješnih izvoznih tvrtke u svojem sektoru i na ciljnom tržištu.

Predvidite potrebna financijska sredstva: Istraživanje stranog tržišta može trajati dulje i koštati više od očekivanog. Budite spremni na dodatne troškove za istraživanje tržišta, lansiranje proizvoda i za osobne posjete.

Opremite se za potražnju: Budite spremni zadovoljiti povećanu potražnju izazvanu uspješnim izvozom. Nemojte zaboraviti isplanirati kako ćete prilagoditi svoj proizvod ili uslugu potrebama i ukusu svojih ciljnih tržišta.

Obavljajte osobne posjete: Izgrađivanje poslovnih veza na stranim tržištima najbolje se obavlja licem u lice. Faksovi, telefonski pozivi i elektronska pošta odlični su za nastavak, ali ništa nije bolje od osobnog susreta.

Proučite tržište i kulturu: Poslovni ljudi i klijenti na većini stranih tržišta cijene vaš napor da učite o njihovoj kulturi.

Postavite realna očekivanja: Razvijanje stranog tržišta je dugoročna obveza. Za to su potrebni vrijeme, napor i sredstva. Budite sigurni da je vaša uprava odlučna u svojoj odluci da krene u izvozni pothvat. Budite spremni na dug put i ustrajte.

- zastupanje vaših interesa u općini, gradu, županiji te u drugim institucijama i organizacijama
- informacije i obavijesti o pojedinim tržištima.

U slučaju nejasnoća područne komore će se za pomoć obratiti svojim središnjicama.

Ne propustite tražiti od komora usluge koje su vam dužne pružiti kao svojim članovima!

“Budite strpljivi. Za međunarodno poslovanje treba vremena. Neka to bude dugoročno ulaganje i ne odustajte.”

IZVOZNIK POLJOPRIV-
REDNO-PREHRAMBENIH
PROIZVODA

PREPOZNAVANJE PROIZVODA ILI USLUGA S IZVOZNI M POTENCIJALOM

Sljedeća pitanja bi vam trebala pomoći da procijenite potencijal svojega proizvoda ili usluge na ciljnom tržištu:

- **Profil stranke:** Tko već koristi vaš proizvod ili uslugu? Je li u općoj širokoj uporabi, ili je ograničen na određenu grupu? Je li popularan među određenom dobnom skupinom? Postoje li ostale demografske sličnosti? Da li na uporabu vašeg proizvoda ili usluge utječu ili djeluju klimatski ili zemljopisni čimbenici? Ako da, koji?
- **Modifikacija proizvoda:** Jesu li potrebne ikakve preinake da bi se svidio stranim klijentima? Koliko dugo može stajati na polici? Smanjuje li se to vrijeme prilikom transporta? Je li pakiranje skupo? Može li se modificirati kako bi se zadovoljili specifični zahtjevi stranih klijenata? Je li potrebna posebna dokumentacija? Treba li udovoljiti i kakvim tehničkim ili drugim zahtjevima?
- **Transport:** Kako lako se može transportirati? Bi li cijena transporta utjecala na konkurentnost cijene?
- **Lokalno predstavništvo:** Je li potrebno stručno sastavljanje ili druge tehničke vještine? Je li potrebna post-prodajna usluga? Ako je potrebna, je li dostupna na licu mjesta ili je vi morate pribaviti? Imate li sredstava za to?
- **Izvozne usluge:** Ako izvozite usluge, što je jedinstveno ili osobito u njima? Smatraju li se vaše usluge svjetskom klasom? Trebate li ih preinačiti zbog razlike u jeziku, kulturi i poslovnoj okolini? Kako planirate isporučivati svoje usluge: osobno ... preko lokalnog partnera ... ili putem elektronske pošte?
- **Kapacitet:** Hoćete li moći uslužiti i postojeće domaće klijente i svoje nove strane klijente? Ako vam se domaća potražnja povećava, hoćete li se moći pobrinuti za strane kupce ili obratno?

PROCIJENITE SVOJU "IZVOZNU SPOSOBNOST"

Iako za svako pravilo postoje iznimke, veterani izvoza i trgovački stručnjaci znaju da određeni čimbenici čine uspon na međunarodnom tržištu lakšim, bržim i manje rizičnim. Da biste testirali svoju izveznu sposobnost, odgovorite na sljedeća pitanja i provjerite svoj rezultat:

1. Jesu li vaš proizvod i/ili usluga već dostupni?

- A. trenutno u proizvodnji, odnosno razvojnom postupku
- B. u stadiju prototipa
- C. samo u idejnom stadiju

2. Prodaje li se vaš proizvod ili usluga na hrvatskom tržištu?

- A. prodaje se, a tržište se povećava
- B. prodaje se, ali je tržište malo
- C. prodaje se u samo jednom gradu (regiji) u Hrvatskoj

3. Imate li višak proizvodnog kapaciteta ili raspoložive stručnjake kako biste zadovoljili povećanu potražnju za svojim proizvodom ili uslugom?

Da Ne

4. Imate li fondove potrebne za prilagodbu svojeg proizvoda ili usluge kako biste zadovoljili ciljno tržište i promovirali ih?

- A. fondovi postoje
- B. fondovi su u pripremi
- C. fondovi nisu dostupni

5. Je li se uprava obvezala poduprijeti vaše izvezne napore?

Da Ne

6. Je li vaša tvrtka dosad na vrijeme izvršavala svoje obveze?

Da Ne

7. Ima li uprava iskustva na izveznim tržištima?

Da Ne

8. Ima li vaš proizvod jasnu konkurentnu prednost (kvalitetu, cijenu, jedinstvenost, inovaciju) pred konkurencijom?

Da Ne

9. Jeste li prilagodili pakiranje (etiketiranje i/ili promotivne materijale) ciljnom tržištu?

Da Ne

10. Imate li sposobnost i sredstva osigurati postprodajnu podršku i uslugu na ciljnom tržištu?

Da Ne

11. Imate li cjenike za svoj proizvod ili uslugu?

Da Ne

12. Jeste li poduzeli ikakvo istraživanje stranog tržišta?

- A. završili primarno i sekundarno istraživanje tržišta, uključujući posjet ciljnom tržištu
- B. završili dio primarnog i sekundarnog istraživanja tržišta
- C. istraživanje nije obavljeno

13. Je li vaš promotivni materijal dostupan na jeziku vašeg ciljnog tržišta (posjetnice, brošure, web stranice)?

Da Ne

14. Jeste li počeli promovirati svoj proizvod ili uslugu na ciljnom tržištu?

Da Ne

15. Jeste li unajmili usluge trgovačkog zastupnika/distributera/agenta ili sklopili partnerstvo sa nekim lokalnim poduzećem?

Da Ne

16. Jeste li angažirali špeditera ili carinskog posrednika?

Da Ne

KOLIKO IMATE BODOVA?

Ako ste odabrali "A", ili odgovorili s "Da" na 12 do 16 pitanja, čestitamo! Razumijete obvezu, strategije i sredstva potrebna da biste bili uspješan izveznik. U najmanju ruku, imate temelje osvojiti svijet i uspjeti.

7 - 11: Nije loše, ali čini se da postoje područja slabosti u vašoj izveznoj strategiji. Bilo bi mudro potražiti savjet stručnjaka.

Manje od 7: Možda ste spremni posjetiti daleke krajeve, no ipak ćete se morati još više pripremiti na domaćem terenu, prije nego što krenete u izvoz.

KREIRANJE VAŠEG IZVOZNOG PLANA

Kad biste se uputili u nepoznatu zemlju ili područje, ne biste željeli otići bez karte. Trebate znati što je pred vama, kojim smjerom

“Da bi se izgradilo tržište potrebne su godine, ali samo nekoliko dana da bi se ono izgubilo.”

krenuti i koji je najbolji put. Tome služi vaš opći izvozni plan - to je vaša karta za sigurno i profitabilno putovanje.

Imajući to na umu, ovo poglavlje će prikazati glavne elemente izvoznog plana. Poglavlja koja slijede obuhvaćaju detaljnije većinu elemenata, omogućavajući vam da pritom izgradite plan. Osim općenitog prikaza izvoznog plana, ovaj odlomak će se prvo osvrnuti na neke od važnih točaka koje bi trebale biti dio vašega sveukupnog poslovnog plana, koji uključuje domaće i međunarodne aktivnosti.

Što će planiranje učiniti za vas?

Planiranje i priprema nužni su za svaki posao, domaći ili međunarod-

ni. Oni određuju smjer i definiraju svrhu. Pouzdan plan govori vam u kojem smjeru ide vaš posao i kako će tamo stići. Prisiljava vas da pogledate rad svoje tvrtke i ponovno ocijenite pretpostavke na kojima se temelji, te vam pomaže prepoznati slabe i jake strane vašega rada.

S planom, vi ste ti koji vodite. Uvijek se iznova pokazuje da tvrtke koja imaju plan rade bolje nego one bez plana. A planiranje je utoliko važnije u međunarodnoj trgovini, što je ona složenija i rizičnija od domaćeg poslovanja.

Većina financijskih institucija i druge agencije za posudbu novca neće htjeti osigurati sredstva tvrtki koja ne može prezentirati dobro razrađen poslovni plan. Doista, plan će vjerojatno biti tražen u raznim stadijima od drugih izvan tvrtke, kao što su potencijalni partneri ili investitori, kako bi mogli u potpunosti shvatiti vaše ciljeve i namjere.

Izvozni poslovni plan na WEB-u

Jedan od sljedećih koraka Ministarstva za obrt, malo i srednje poduzetništvo jest uključivanje opsežnijih informacija o izradi izvoznog poslovnog plana na web stranice ministarstva.

Sljedeći prikaz pomoći će vam prepoznati vrstu informacijâ koje bi trebale biti uključene u vaš poslovni plan. Čak i ako već imate plan, trebali biste ga ponovno pregledati s obzirom na niže navedene točke kako biste bili sigurni da su svi potrebni elementi uključeni i adekvatno obrađeni.

Bitni elementi poslovnog plana

Poslovni plan bi trebao sadržavati sljedeće elemente:

1. *Uvod (ili sažetak)*

Kratak opis:

- Poslovnih ciljeva
- Proizvoda/usluge
- Tržišta i klijenata
- Rukovodećeg tima
- Financijskog aspekta poslovanja

2. *Opis tvrtke*

- Kratka povijest
- Razvoj i današnja situacija
- Ciljevi tvrtke
- Strategija tvrtke

3. *Proizvodi/Usluge*

- Opis i usporedbe proizvoda/usluge
- Inovativne značajke (Izveštaj o patentu)
- Primjene
- Tehnologija
- Razvoj proizvoda/usluge
- Raspored uvođenja proizvoda/usluge i glavne prekretnice

4. *Tržište (domaće i/ili međunarodno)*

- Pregled tržišta i sektora
- Analiza tržišta i predviđanja
- Tržišna tendencija
- Početni proizvodi ili usluge koje treba introducirati

5. *Čimbenici konkurencije i rizika*

- Ispitivanje potencijala i politike konkurenata (proizvodi, cijene, promocija itd.)
- Moguće reakcije tržišta i konkurencije

6. *Marketinški program*

- Ciljevi
- Marketinška strategija
- Prodaja i distribucijski putovi
- Kupci
- Zapošljavanje osoblja

7. *Uprava*

- Osnivači
- Vlasništvo dionica
- Organizacija i osoblje
- Budući ključni zaposlenici i zapošljavanje osoblja
- Obrazovanje

8. *Oprema*

- Postojeća i ona koju bi valjalo nabaviti

- Informatička opremljenost i osposobljenost

9. *Potreban kapital i upotreba dobitka*

- Jesu li vam postojeća financijska sredstva dovoljna za ulazak u novi pothvat, ili ćete morati osigurati svjež kapital putem kredita i sl.
- Biste li bili spremni angažirati dio dobiti u svojem izvoznom poslu?

10. *Financijski podaci i financijska predviđanja*

- Korištene pretpostavke
- Trogodišnji plan
- Petogodišnji plan

10. *Dodaci*

- Detaljne biografije članova uprave
- Reference
- Opisi proizvoda, skice, fotografije
- Svježja literatura o proizvodu, tržištu itd.

Stvaranje uspješnog izvoznog plana

Sada kad ste pripremili svoj poslovni plan, odnosno pregledali i prepravili postojeći plan, vrijeme je da počnete izrađivati svoj opći izvozni plan. Puno informacija koje će vam trebati za vaš izvozni plan mogu se prikupiti u preostalim poglavljima ovog *Priručnika za izvoznike*.

Zapravo, izvozni plan je poslovni plan koji se usredotočuje na međunarodna tržišta. On određuje vašu ciljna tržišta, izvozne namjere, aktivnosti i ciljeve, potrebna sredstva i očekivane rezultate.

Izvozni plan trebao bi sadržavati sljedeće bitne elemente:

Uvod: Ovaj odlomak donosi podlogu za vaš izvozni plan. On bi trebao sažeti razvoj vašeg proizvoda ili usluge, razloge i principe njegova uvođenja na strano tržište, kao i sve potrebne financije te uvjete za prihvaćanje ulaganja, ako je prikladno.

Dostignuće na domaćem tržištu: Ako je vaša tvrtka poslovala na domaćem tržištu, u ovom ćete odlomku opisati njezina dostignuća. Trebali biste obraditi:

- tvrtku
- proizvod ili uslugu
- prikaz dostignuća
- potencijale (ljudske i financijske)
- organizacijsku strukturu
- domaću marketinšku strategiju.

Izvozni ciljevi i namjere: U ovom odlomku naznačite što očekujete postići ulaskom na izvozno tržište. Opišite svoje ciljeve u dugim i kratkim vremenskim okvirima, kao

što su jednogodišnja i petogodišnja perspektiva.

Vaše ciljno tržište: Ovdje ćete pokazati što ste naučili istražujući međunarodno tržište. Pokušajte opisati sljedeće teme:

- ciljno tržište i proizvodna struktura
- analiza kupaca i planirana potražnja za vaš proizvod ili uslugu
- konkurencija i tržišni segmenti, ako su poznati
- distribucijski i promotivni kanali
- propisi (trgovinska ograničenja, uvozne pristojbe, dokumentacija)
- prepoznati izazove i prilike na ciljnom tržištu
- kulturni čimbenici.

“Potrebno je mnogo strpljivosti. Ne možete očekivati da ćete proizvode prodati preko noći. Morate biti spremni da će to trajati pa si uzмите vremena da istražite lokalnu kulturu, saznate kako se tamo radi i prilagodite se. Dio procesa uključuje pronalaženje pravog lokalnog partnera.”

i zašto smatrate da je to primjeren izbor.

Marketinški plan: Ovo je ključni odlomak vašeg izvoznog plana i trebao bi uključivati ove elemente:

- strategiju prodaje
- određivanje cijene
- promotivnu strategiju
- distribucijske putove

- postprodajnu uslugu
- metode praćenja.

Predviđanje prodaje: Prikažite svoje:

- mjesečno predviđanje za nadolazeću godinu
- godišnje predviđanje za sljedećih nekoliko godina

Plan proizvodnje: Izložite procjenu:

- lokacije i objekata
- strojeva i opreme
- sirovina
- zaliha
- dobavljača
- potrebnog osoblja
- troškova proizvodnje.

Procjena rizika: Obradite ova pitanja:

- Kako će prema vašim očekivanjima reagirati konkurencija na vaš ulazak na tržište?
- Imate li rezervni plan za moguće probleme?
- Zadaju li politička ili ekonomska situacija ikakve probleme?
- Koji su kritični unutrašnji i vanjski čimbenici koji bi mogli utjecati na vaš posao?

Provedba i razvoj: Opišite korake koje ćete poduzeti kako biste postigli svoje izvozne ciljeve. Uključite detalje o ulogama različitih strana, o zadacima koje treba obaviti i o vremenskom rasporedu.

Ocjenjivanje tržišnog dostignuća: Opišite metode koje ćete primijeniti za praćenje i mjerenje svojeg napretka na tržištu. Kasnije možete dopuniti svoj izvozni plan i djelatnosti na temelju povratnih informacija dobivenih od svakog izvoznog pothvata.

Financijski izyještaji: Uključite prošlogodišnje završne račune i ostale važne dokumente.

Financijska predviđanja: Uključite predviđanja prihoda/rashoda te toka gotovine.

Financiranje i kapitalizacija: Obradite ova pitanja:

- Koje su vaše financijske potrebe?
- Kojim ćete se financijskim uslugama koristiti?
- Kojim ćete se sredstvima financiranja služiti?

Jednom kada ste pripremili svoj izvozni plan, pažljivo ga pregledajte kako biste bili sigurni da uključuje sve moguće troškove i da daje realnu procjenu prilika na ciljnom tržištu.

Vaš izvozni plan nije konačan i statičan dokument. Budite spremni mijenjati i nadopunjavati ga onako kako učite iz svog izvozničkog iskustva.

ISTRAŽIVANJE I ODABIR CILJNOG TRŽIŠTA

Sada kada ste već dobrano na putu definiranja izvoznog plana svoje tvrtke, vrijeme je da istražite i odaberete ciljno tržište za njezin proizvod ili uslugu. Tvrtke počinju izvoziti zbog puno različitih razloga, no bez obzira na to koja je vaša motivacija, iscrpno istraživanje međunarodnog tržišta je prijeko potrebno.

“Usredotočite se na svoje tržište i iscrpno ga proučite. Odaberite svojeg distributera te odmah razjasnite međusobna očekivanja, i što je najvažnije, budite sigurni u sebe. Potražnja će biti jaka ako imate dobar proizvod ili uslugu. Posla ima, ali moramo biti agresivniji u potrazi za njim i jednom kada ga nađemo, moramo pokušati održati ga i razviti.”

IZVOZNIK VINA

kulturnih čimbenika, koji će vam pomoći odlučiti kako djelovati na ciljnom tržištu.

Što je istraživanje međunarodnog tržišta?

Jednostavno rečeno, to je proces prikupljanja informacija koji će vam pomoći da donijeti ispravne izvožno-marketinške odluke. Dobro provedeno marketinško istraživanje dat će vam ispravnu sliku političkih, ekonomskih i

Možda ste već i svjesni prilike na stranom tržištu, ali trebate specifičnu informaciju da biste je mogli iskoristiti. Ili, možda imate na umu

IZBJEGNITE KULTURNE ZAMKE ISCRPNIM ISTRAŽIVANJEM

Jeste li čuli priču o vinariji koja je pretrpjela veliku štetu i izgubila posao jer je dizajnirala crvene etikete za butelje? Proizvod, namijenjen japanskom tržištu, bio je potpun promašaj zbog politički neodgovarajuće boje.

Ili o nezgodi marketinške kampanje koju je pokrenuo vodeći proizvođač sportske obuće? U televizijskoj reklami, stanovnik Afrike isprobava najnoviji model obuće te ga komentira na svom materinskom jeziku. Reklamnoj je agenciji, prije nacionalnog prikazivanja reklame, nije bilo poznato da urođenikov komentar o cipeli preveden na engleski nije ni približno pohvalan! Svi kulturni ili jezični problemi koji bi mogli utjecati na proizvodnju vašeg proizvoda ili usluge trebali bi biti otkriveni u vašem istraživanju tržišta. U protivnom, vaš izvoznički pothvat bi mogao postati komična i neprofitabilna priča.

ciljno tržište, ali vam treba detaljnije saznanje o potražnji za vašim proizvodom ili uslugom. Istraživanje tržišta pomoći će vam razumjeti ove potrebe i prilike.

Na primjer, istraživanje može potvrditi da prilika na određenom tržištu zaista postoji, te vam može pomoći razumjeti osobine tržišta. Također vam može dati uvid u to kako razviti novo tržište. Na taj način možete utvrditi što je važno

Biznis znači samo dvije stvari - novac i kupce. Novac je potreban da bi se počelo, kupci da bi se nastavilo i još novca da bi se zadržali postojeći kupci i privukli novi. Prema tome, dvije središnje aktivnosti svakog biznisa su marketing i financije.

mušterijama i što će vjerojatno utjecati na njihove odluke pri kupnji. Istraživanje bi također trebalo otkriti dinamiku ciljnog tržišta, tendencije koje ga karakteriziraju i sile koje upravljaju tim tendencijama.

Dobro istraživanje tržišta ne šteti samo vaše vrijeme, novac i trud, već povećava i vaše mogućnosti za uspjeh i smanjuje potencijalni rizik vezan uz vaš izvoznčki pothvat.

Pripremite se za početak istraživanja

Vaše istraživanje tržišta trebalo bi uključivati:

- utvrđivanje ciljeva za vaše ciljno tržište kao i za istraživanje
- odabir načina prikupljanja informacija

- prikupljanje potrebnih informacija
- analizu i interpretaciju podataka
- odluke temeljene na prikupljenim informacijama.

Vaš prvi korak jest procijeniti na koja tržišta ciljate. Zatim pokušajte suziti svoje istraživanje na ona tržišta koja najviše obećavaju. Detaljnije proučavanje svakog od tih tržišta pomoći će vam da se pripremite za sljedeći korak u izvoznom ciklusu - razvijanje marketinškog plana.

Vodite računa i o sljedećem:

1. Gospodarski savjetnici u hrvatskim diplomatsko-konzularnim predstavništvima

- tržišna očekivanja: pomoć pri ocjenjivanju vašeg potencijala na ciljnom tržištu
- potraga za ključnim kontaktima: lista provjerenih kontakata
- tržišni izvještaji za neke sektore.

2. Savjeti za putovanje (koje valja planirati unaprijed)

- viza ili drugi zahtjevi
- opasnost od bolesti - cijepljenje
- radne dozvole
- usluge poslovne podrške
- hoteli
- telekomunikacije
- napojnice

- električni napon
- vjerski blagdani.

3. Prije polaska na put

- potvrdite sastanke prije polaska na put
- ne dogovarajte previše sastanaka
- ponesite putovnicu i vozačku dozvolu
- ne zaboravite brošure, CD i/ili videokazetu o svojoj tvrtki (prevedene na strani jezik),
- pregovarajte s aviokompanijom i hotelom o cijenama koje nude
- najavite se hrvatskom diplomatsko-konzularnom predstavništvu u dotičnoj zemlji (u većini zemalja možete očekivati bolji tretman ako se na poslovnom sastanku pojavite s atašeuom za gospodarstvo, konzulom ili veleposlanikom zemlje iz koje dolazite)
- ponesite posjetnice i simboličan (odgovarajući) poklon.

4. Prilikom pregovaranja:

- prethodno dogovorite teme za razgovore
- na početku se usredotočite na buduće koristi, a ne na zahtjeve
- komunicirajte jasno
- budite konzistentni
- ne budite previše izravni
- očekujte uporno postavljanje pitanja
- budite strpljivi.

5. Gradite i nježite odnose s partnerima:

- odgovarajte na upite
- zahvalite za gostoprimstvo nakon povratka s puta
- držite se obećanja
- ponašajte se pristojno, ljubazno i prijateljski
- potpisujte sve dopise osobno.

Vrste istraživanja

Postoje mnogi načini da počnete proučavati tržište. Neke se tvrtke jednostavno oslanjaju na osjećaj, a druge se služe sofisticiranom tehnikom kao što su statističko modeliranje tržišnih tendencija i točke zasićenja. Što je istraživanje detaljnije, to je manja mogućnost da ćete previdjeti nešto važno. U biti pak postoje dvije glavne vrste istraživanja tržišta: *sekundarno* i *primarno*.

Vaše *sekundarno istraživanje* počinje ovdje u Hrvatskoj i u osnovi se sastoji od podataka iz drugih izvora, kao što su časopisi, studije, tržišni izvještaji, knjige, istraživanja i statistička analiza. Mnogi od tih izvora dostupni su preko Ministarstva za obrt, malo i srednje poduzetništvo, gospodarske i obrtničke komore, instituta, institucija i hrvatskih obrtnika i trgovačkih društava, koja već posluju na vašem ciljnom tržištu.

Jednom kad ste završili svoje sekundarno istraživanje, prijedite na fazu *primarnog istraživanja*. To uključuje prikupljanje tržišnih informacija u direktnom kontaktu s potencijalnim mušterijama ili drugim izvorima. Gospodarski savjetnici pri diplomatsko-konzularnim predstavništvima mogu vam pomoći procijeniti vaš potencijal na vašem ciljnom tržištu te dati liste provjerenih kontakata.

“Internet je postao najvrjednije istraživačko oruđe za globalnog trgovca.”

Za razliku od sekundarnog istraživanja, primarno istraživanje zahtijeva značajno osobno zalaganje u razgovorima i konzultacijama. Kad tražite informacije od stranih ili domaćih kontakata, predstavite na početku ciljeve svoje tvrtke te postavite jasna i sažeta pitanja.

ON-LINE IZVORI

Neki od najvažnijih on-line izvora navedeni su u posebnom dodatku ovom Priručniku.

Posebno upozoravamo da na adresama www.dub.com i www.market-research.com možete dobiti on-line informacije o bonitetu vaših kupaca, kao i studije o istraživanju tržišta pojedinih proizvoda. Cijene se kreću od 25 do 10 000 USD.

Sljedeće sugestije pomoći će vam izbjeći zbrku kada tražite takvu informaciju:

Opis firme: Ukratko, u dva-tri odlomka, opišite svoju tvrtku, njezin razvoj, postojeće komitente, odnosno tržišta, te svoj proizvod ili uslugu (zapitajte se možete li svoju tvrtku suvislo predstaviti na hrvatskom i stranom jeziku u 30 sekundi).

Ciljevi: Ukratko nabrojite ili opišite jedan ili više ciljeva za svoj planirani izvozni proizvod ili uslugu, na temelju svojega sekundarnog tržišnog istraživanja.

Proizvod ili usluga: Jasno opišite proizvod ili uslugu koju želite izvoziti.

Pitanja: Temeljite svoja pitanja na sekundarnom istraživanju i budite što precizniji. Osobe s kojima kontaktirate posvetit će više vremena da bi odgovorile na vaša pitanja ako im je jasno da ste već istražili taj predmet.

PRISTUP ISTRAŽIVANJU TRŽIŠTA “KORAK PO KORAK”

1. Korak - Provjerite potencijalna tržišta

- Prikupite statistike koje prikazuju izvozne proizvode ili usluge specifične za vaš sektor u različitim zemljama.
- Identificirajte pet do deset velikih i brzo rastućih tržišta za svoj proizvod ili uslugu. Pregledajte ih kroz prošle tri do pet godina. Je li rast tržišta bio konzistentan od godine do godine? Da li se rast uvoza javljao i u razdobljima ekonomske recesije? Ako nije, da li se rast nastavio s ekonomskim oporavkom?
- Odaberite neka manja tržišta u nastanku koja bi mogla pružiti osnovne prilike za vaš proizvod ili uslugu. Ako se tržište tek počelo otvarati, moglo bi biti manje konkurencije, nego na već ustaljenim tržištima.
- Odredite za daljnje istraživanje tri do pet tržišta koja najviše obećavaju.

2. Korak - Procijenite ciljna tržišta

- Ispitajte tendencije koje bi mogle utjecati na potražnju vašeg proizvoda ili usluge. Proračunajte ukupnu potrošnju i uvezenu količinu.
- Proučite konkurenciju, uključujući opseg domaće proizvodnje i trećih zemalja s kojima ćete konkurirati na svakom ciljnom tržištu. Također provjerite udio svakog konkurenta na ciljnom tržištu.
- Analizirajte čimbenike koji utječu na marketing te uporabu proizvoda ili usluge na svakom tržištu, kao što su distribucijski kanali, kulturne razlike i poslovna praksa.
- Identificirajte strane prepreke (carine) za proizvod ili uslugu uvezene u određenu zemlju, kao i bilo kakve domaće zapreke (kao što su izvozne kontrole) koje utječu na izvoz u određenu zemlju.
- Raspitajte se o poticajima (stalnima i ad hoc) hrvatske ili stranih vlada kako biste promovirali izvoz proizvoda ili usluge.

3. Korak - Donesite zaključke

- Nakon analize podataka možda ćete odlučiti da bi vaša sredstva, predviđena za marketing bila svrsishodnije upotrijebljena u više zemalja. Općenito, tvrtke koje su nove u izvozu trebala bi se usredotočiti na manje od deset tržišta; jedna ili dvije zemlje obično su dovoljne za početak.

MARKETING VAŠEG PROIZVODA ILI USLUGE

Vaši međunarodni klijenti možda imaju drukčije ukuse i potrebe od vaših domaćih klijenata. Stvaranje marketinškog plana koji se temelji na tim specifičnim potrebama pomoć će vam postati tržišno orijentirana organizacija.

Dobar marketinški plan trebao bi odgovoriti na ova pitanja:

- Koje su osobine vašeg ciljnog tržišta?
- Kakav je pristup vašega konkurenta tržištu?
- Koja je najbolja oglašivačka strategija?
- Kako trebate promijeniti svoje postojeće marketinške materijale, ili čak svoj proizvod, ili uslugu?

Što je marketing?

Marketing se ne bi smio miješati s oglašavanjem, prodajom ili promidžbom. Marketing je zapravo strategija koja pokreće sve te procese da djelotvorno prenose vašu poruku ciljnoj publici.

Marketing ne znači samo nuđenje usluga i proizvoda na tržištu. Sve mjere i koraci koje tvrtka poduzima u cilju jačanja svoje prisutnosti na tržištu, utjecanja na potrebe i potražnju potencijalnih mušterija, čine marketinški miks. Drugi elementi marketinškog miksa uključuju sva sredstva optimizirane logistike i usluga koje se pružaju kupcima.

Uspješan marketing obuhvaća prilagodavanje tvrtke potrebama određenog (ciljnog) tržišta.

Glavni čimbenici marketinga, koji se još nazivaju i marketinškom formulom (miksom ili spletom), jesu:

- **Proizvod:** Koji je vaš proizvod ili usluga i moraju li biti prilagođeni tržištu?
- **Cijena:** Koju ćete strategiju određivanja cijene upotrijebiti?
- **Promidžba:** Kako ćete privući pažnju mušterija na svoj proizvod ili uslugu?
- **Mjesto:** Kako i gdje ćete isporučivati ili distribuirati svoj proizvod ili uslugu?

Ili u skladu s novim pristupom (marketinška filozofija orijentirana prema kupcu):

- *Proizvod se pretvara u potrebu i zahtjeve kupca.*
- *Cijena postaje trošak kupca.*
- *Promocija postaje komunikacija.*
- *Mjesto postaje pogodnost za kupca.*

4.

U međunarodnoj trgovini trebalo bi ispitati i uključiti i nekoliko drugih elemenata u marketinšku formulu, koju čine *sljedeći čimbenici međunarodnog marketinga:*

Postoje različiti modeli za uspješno oblikovanje, djelovanje i mjerenje djelotvornosti propagandnih poruka. Najčešći je model AIDA (Attention - pažnja, Interest - zanimanje, Desire - želja i Action - akcija).

- **Plaćanje:** Koliko znate o prirodi i složenosti međunarodnih transakcija?
- **Osoblje:** Ima li vaše osoblje potrebne vještine?
- **Planiranje:** Jeste li isplanirali svoju poslovnu, tržišnu, obra-

čunsku i prodajnu potražnju?

- **Administrativni poslovi:** Jeste li ispunili svu potrebnu dokumentaciju?
- **Praksa:** Jeste li razmotrili razlike u kulturnoj i poslovnoj praksi?
- **Partnerstva:** Jeste li odabrali partnera kako biste stvorili čvršću tržišnu prisutnost?
- **Politika:** Koja je vaša trenutna i planirana politika?
- **Pozicija:** Kako će vas percipirati na tržištu?

- **Zaštita:** Jeste li procijenili rizike i poduzeli korake da zaštitite svoju tvrtku i njezino intelektualno vlasništvo?

Prije nego što nastavimo držimo potrebnim pojednostavljeno objasniti osnovne elemente marketinškog modela.

Izrada vašeg marketinškog plana

Budući da je marketing trajna aktivnost, vaš marketinški plan je rad u razvitku - on se mora stalno pregledavati i mijenjati. Razmotrite sljedeća pitanja pri izradi svojega marketinškog plana:

- Koje je prirode vaša proizvodnja?
- Tko su vaši ciljni klijenti?
- Kakva je marketinška strategija vaše tvrtke?
- Koje proizvode ili usluge namjeravate prodavati?
- Kako ćete određivati cijene svojih proizvoda ili usluga?

Prema istraživanjima na Sveučilištu Yale 12 riječi koje ostavljaju najjači dojam na potencijalne kupce jesu: ti ili Vi (You), sigurnost (Safety), novac (Money), ljubav (Love), zdravlje (Health), lako (Easy), dokazan (Proven), uštedjeti (Save), rezultati (Results), otkriće (Discovery), garancija (Guarantee) i nov (New).⁵

⁵ Internet, marketing-ink, 1999.

Marketinški model

Proizvodnja	Komunikacija	Logistika
Proizvod	Prodaja i distribucija	Pakiranje
Proizvodna linija	Prodajna promocija	Prijevoz
Određivanje cijene	Oglašavanje	Uskladištenje
Imidž	Odnosi s javnošću	Usluge kupcu

- Na koji segment tržišta ćete se usredotočiti?
- Opisuje li vaš marketinški materijal točno kvalitetu vaših proizvoda ili usluga i profesionalnost vaše tvrtke?
- Gdje su vaši potencijalni klijenti?

Dobar marketinški plan trebao bi sadržavati sljedeće elemente:

Kratki pregled: Navedite svrhu svojega marketinškog plana. Izložite pregled svojih ciljeva i kako će se plan provoditi u vašoj izvoznoj strategiji.

Analiza proizvoda ili usluge: Jasno opišite svoj izvozni proizvod ili uslugu, njihove jedinstvene prodajne prednosti i kolika im je prodaja na međunarodnom tržištu. Drugim riječima, pokažite da je vaša konkurentnost svjetske klase.

Analiza tržišta: Opišite svoje ciljno tržište s obzirom na veličinu i tren-

dove. Razmotrite ključne ekonomske, društvene, političke i kulturne značajke, profil svojega ciljnog klijenta, strukturu kupnje i čimbenike koji utječu na odluke pri nabavi.

Konkurencijska analiza: Analizirajte konkurentnost svojeg proizvoda ili usluge. To će vam omogućiti da ga djelotvorno smjestite na ciljnom tržištu te da odlučite o određivanju cijene i mogućnostima marketinga.

Ciljevi: Navedite svoje ciljeve s obzirom na tržišni udio, očekivani prihod i zaradu. Naznačite poziciju koju biste htjeli zauzimati na ciljnom tržištu i opišite kako ćete to postići.

Marketinška strategija: Opišite svoju marketinšku strategiju, uključujući informaciju o preporukama za određivanje cijene specifičnim proizvodima ili uslugama, način isporuke te predložene promidžbene metode.

Provedba: Nabrojite aktivnosti koje

ćete poduzeti kako biste proveli svoj marketinški plan naznačujući ciljne datume te tko će obavljati aktivnosti. Pripremite detaljan marketinški proračun.

Evaluacija: Stvorite metodu evaluacije svoga marketinškog plana u raznim intervalima kako biste utvrdili jesu li vaši ciljevi postignuti, koje su modifikacije i da li su potrebne?

Sažetak: Uključite pola stranice ciljeva svojeg marketinškog plana, opisujući kako se oni uklapaju u vaš opći izvozni plan.

Određivanje svoje cijene

Strateško određivanje cijene bitno je za uspješan marketing. Kao i na domaćim tržištima, cijena vašeg proizvoda ili usluge određuje vašu granicu zarade. Uzmite u obzir sve varijable koje bi mogle utjecati na cijenu.

Pri određivanju realne izvozne cijene, ispitajte troškove proizvodnje i isporuke, kao i čimbenike na svojem ciljnom tržištu. Valjano određivanje cijene uzima u obzir troškove, tržišnu potražnju i konkurenciju. Određivanje stvarne cijene proizvodnje proizvoda ili osiguravanja usluge, zatim njihova dovodnja na tržište, vjerojatno je najvaž-

Zakon o vodstvu - Bolje je biti prvi nego bolji.

Zakon o proizvodu - Ako ne možete biti prvi s određenim proizvodom, izmislite novi s kojim možete biti prvi.

Zakon percepcije - Marketing nije borba proizvoda, nego borba percepcija.

Zakon fokusa - Najjača koncepcija marketinga jest pogoditi riječ u svijesti potrošača.

Zakon ekskluzivnosti - To se ne može istovremeno dogoditi dvjema kompanijama.

Zakon stepenica - Primjenjuje se ona strategija koja odgovara postignutom rangu.

Zakon dualiteta - Dugoročno gledano, svako tržište se pretvara u trku dvojice.

Zakon suprotnosti - Ako ciljate na drugu poziciju, vašu strategiju određuje onaj prvi.

Zakon podjele - Tijekom vremena proizvodi se dijele u dva ili više proizvoda.

Zakon svijesti - Bolje je biti prvi u svijesti, nego prvi na tržištu.

Zakon perspektive - Učinci marketinga pokazuju se tek nakon duljeg razdoblja.

Zakon proširenja - Postoji neodoljivi pritisak u pravcu proširenja marke.

Zakon žrtvovanja - Da biste nešto dobili, morate se nečega odreći.

Zakon atributa - Za svaki atribut postoji suprotan uspješni atribut.

Zakon iskrenosti - Kada priznate ono negativno, pojavit će se i ono pozitivno.

Zakon jednoznačnosti - U svakoj situaciji samo će jedan potez donijeti bitne rezultate.

Zakon nepredvidivosti - Sve dok ne poznate planove svojih konkurenata, ne možete predvidjeti budućnost.

Zakon uspjeha - Uspjeh često vodi aroganciji, a ona neuspjehu.

Zakon neuspjeha - Neuspjeh treba očekivati i prihvatiti.

Zakon hiperbole - Situacija je često suprotna od one kakvom je tisak prikazuje.

Zakon ubrzanja - Uspješni programi ne zasnivaju se na birovi-
ma, već na trendovima.

Zakon o resursima - Bez adekvatnih sredstava ideju je teško realizirati.⁶

⁶ Ries, A. & Trout, J.: "The 22 Immutable Laws of Marketing", 1993, passim

niji čimbenik u ocjenjivanju financijske održivosti vašeg izvoznog pothvata.

Uz troškove proizvodnje, režijskih troškova te istraživanja i razvoja, u obzir morate uzeti i ostale specifične troškove vezane uz izvoz, kao što su:

- istraživanje tržišta i provjeravanje ugleda
- poslovna putovanja
- troškovi međunarodne poštarine, slanja uzoraka i telefonskih poziva
- prijevod
- troškovi obučavanja i drugi troškovi koji uključuju strane predstavnike
- savjetnici i špediteri
- preinake proizvoda ili usluge i specijalno pakiranje.

TRŽIŠNA POTRAŽNJA

Kao i na domaćim tržištima, potražnja na stranim tržištima može utjecati na vašu cijenu. Drugim riječima, što će tržište podnijeti?

Za većinu potrošačke robe, dohodak po glavi stanovnika (dohodak *per caput*) prilično je dobar način da procijenite platežnu sposobnost tržišta. Dohodak po glavi stanovnika

za većinu industrijaliziranih zemalja sličan je onom u Zapadnoj Europi, Sjedinjenim Američkim Državama i Kanadi, a za ostatak svijeta mnogo je niži. Neki proizvodi/usluge mogu stvoriti tako jaku potražnju da čak ni nizak dohodak neće utjecati na njihovu prodajnu cijenu. Općenito je međutim pojednostavljivanje proizvoda ili usluga da bi se smanjila prodajna cijena najbolji izbor na tim vrstama tržišta.

Također imajte na umu da vrijednost valute mijenja pristupačnost proizvoda. Vaše bi se određivanje cijene trebalo pokušati prilagoditi fluktuaciji valute i komparativnoj vrijednosti hrvatske kune.

KONKURENCIJA

Ako je na stranom tržištu prisutno mnogo konkurenata, nemate mnogo izbora, nego se prilagodite postojećoj cijeni, ili idite ispod nje, kako biste dobili udio na tržištu. Ako su međutim vaš proizvod ili usluga novi na tržištu, možete postaviti višu cijenu.

STRATEGIJE ODREĐIVANJA CIJENE

Kako će svako tržište utjecati na vaše određivanje cijene? Preinake

proizvoda ili usluge, otprema, osiguranje, fluktuacije deviznog tečaja i uvozne pristojbe moraju biti uzeti kao čimbenici koji utječu na vašu cijenu. A ne možete ignorirati ni strategije cijena svojih konkurenata.

Kad određujete cijenu, uključite svoje tržišne ciljeve. Pokušavate li prodrijeti na novo tržište? Tražite li dugoročni rast tržišta? Jeste li u

potrazi za tržištem za višak svoje proizvodnje? Trebate li odrediti konkurentnu cijenu svom prvom ugovoru o usluzi kako biste ostvarili kredibilitet?

Možda ćete morati prilagoditi svoje marketinške ciljeve i cijene određenim tržištima. Na primjer, strategija cijena za zemlje u razvoju, gdje dohodak po glavi stanovnika

4.

MARKETINŠKA USPOREDBA ROBE I USLUGA

Sljedeća tablica daje prikaz nekih osnovnih razlika u marketinškim tehnikama za izvoz usluga nasuprot izvozu robe.

	ROBA	USLUGE
<p>ČIMBENIK</p> <p>demonstracija početna prodaja putem etape marketinga prisutnost na lokalnom tržištu</p>	<p>Ogledni proizvod trgovačkih zastupnika marketing proizvoda</p> <p>mogućnost prodaje/distribucije</p>	<p>prezentacija sposobnosti direktora tvrtke marketing vaše tvrtke i vaše usluge ured ili virtualni ured na ciljnom tržištu</p>
<p>POTREBNE INFORMACIJE</p> <p>kulturni čimbenici lokalna udruženja lokalna događanja mediji lokalni partneri državna nabava</p>	<p>dizajn proizvoda i pakiranje distributeri, trgovci trgovački sajmovi reklamiranje proizvoda proizvodna/distribucijska tvrtke nabava robe</p>	<p>interpersonalna dinamika uslužna industrija konferencije (kao govornik) novinska pokrivenost tvrtke drugih usluga tvrtke ugovori za usluge</p>

može biti vrlo nizak, razlikovat će se od vaših ciljeva za tržišta gdje je dohodak po glavi stanovnika visok, kao što su to Europa ili Sjedinjene Američke Države.

Postoji nekoliko strategija određivanja cijena:

*“Počnite s prikupljanjem informacija u Hrvatskoj. Upoznajte i razgovarajte s iskusnim izvoznici-
cima koji posluju u vašoj ciljnoj zemlji. Njihovo znanje i iskustvo mogu vam pomoći da izbjegnute uobičajene zamke ili skupe potkvate. Oni vam mogu dati osjećaj o tome kako se posluje u toj zemlji i objasniti kulturne nijanse kojih morate biti svjesni.”*

- **Statično određivanje cijena:** zaračunavanje iste cijene svim strankama

- **Fleksibilno određivanje cijena:** prilagođavanje cijena različitim tipovima kupaca

- **Određivanje cijene temeljeno na ukupnim troškovima:** pokriva i fiksne i varijabilne troškove izvozne prodaje

- **Cijena koja pokriva samo troškove proizvodnje:** pokriva samo promjenljive troškove proizvodnje i izvoza, a režijski i drugi fiksni troškovi pokriveni su domaćom prodajom

- **Određivanje cijene s obzirom na probijanje:** održavanje niske cijene da biste privukli više stranaka, obeshrabrili konkurenciju i brzo stekli udio na tržištu

- **“Obiranje vrhnja” na tržištu:** određivanje visoke cijene s ciljem opti-

malne zarade, među bogatim klijentima, dok je konkurencija mala.

Kada ste odredili troškove i odabrali primjerenu strategiju određivanja cijene, ustanovite konkurentnu cijenu svoga proizvoda ili usluge koja će vam omogućiti prihvatljivu granicu zarade.

PROMIDŽBA

Promidžba se odnosi na sva komunikacijska sredstva koja se upotrebljavaju da bi potrošači saznali o vašem proizvodu ili usluzi i da bi se potaknuli da ga kupe. To je vaša najvidljivija marketinška aktivnost. Zapravo, dobro planirane promotivne strategije mogu razviti ili uništiti vaše izgleda za uspjeh. Trebali biste poznavati određene značajke svakog tržišta.

Budite oprezni s svojim imenom i slikom tvrtke. Mnogo je priča o malim i velikim poduzećima koja su lansirala proizvode u druge zemlje i onda otkrila da njihova marka, logo ili marketinški materijali izazivaju negativne ili neprilичne konotacije na tamošnjem jeziku ili običajima. Zato se informirajte kako biste upoznali lokalne ukuse i potrošačke sklonosti.

VODIČ ZA PRORAČUNAVANJE CIJENA IZVOZA

Sljedeći vodič pomoći će vam da odredite svoje troškove i razvijete strategiju određivanja cijena.

Kategorija	Detaljne pojedinosti	Troškovi	Vrijeme
Marketing i promidžba	<ul style="list-style-type: none">* honorari agenta/distributera* reklamiranje, odnosi s medijima* putovanja* komunikacije* materijali (brošure, posjetnice)* trgovački sajmovi i izložbe		
Proizvodnja	<ul style="list-style-type: none">* troškovi proizvodnje po komadu* preinaka proizvoda ili usluge		
Priprema	<ul style="list-style-type: none">* etiketiranje* ambalaža* pakiranje* obilježavanje		
Dokumentacija	<ul style="list-style-type: none">* inspekcija* certifikati* priprema dokumenata* osiguranje tereta* naknade špeditera		
Prijevoz	<ul style="list-style-type: none">* utovar i vezani troškovi* otprema* uskladištenje i čuvanje* osiguranje		
Carina	<ul style="list-style-type: none">* carina i druge pristojbe u zemlji uvoza* provizije carinskog posredništva		
Financiranje	<ul style="list-style-type: none">* troškovi financiranja* troškovi kamata* fluktuacije deviznog tečaja* osiguranje izvoznoga kredita		

4.

Oglašavanje: Pažljivo odaberite medij - televiziju, radio, novine ili časopise - koji imaju dobru nakladu kod vaše ciljne publike. Na primjer, reklamiranje na televiziji ne bi bila dobra ideja u zemlji kao što je Indija, gdje su TV-prijemnici rijetki, ali gdje je radio vrlo popularan. Prepoznajte lokalne ili međunarodne publikacije ili TV/radiopostaje

koje imaju dobru nakladu odnosno publiku među vašim klijentima.

Izjava koja se pripisuje lordu Leverhulmeu (a i H.

Fordu) glasi:

“Znam da je polovica svote koju ulažem u oglašavanje bačena, samo ne znam koja je to polovica?”. Upravo radi ustanovljavanja tih odnosa tvrtke provode niz analiza kako bi ustanovile koliko su se ulaganja u marketing “isplatila”.

še od riječi. Sam dizajn ambalaže može često doći u pitanje - određene boje, slike ili simboli koji se upotrebljavaju u Hrvatskoj mogu biti neprilичni ili uvredljivi u nekim drugim kulturama.

Promidžbeni materijali:

Upadljiva, profesionalno dizajnirana brošura može biti vrlo učinkovita i gotovo se svugdje može upotrijebiti. Možda ćete morati preoblikovati svoje marketinške materijale, oprezno upotrebljavajući jednostavan i jasan jezik te izbjegavajući izraze koje strani kupci možda ne razumiju. Slike ili grafika, na primjer, često govore vi-

Vaši promotivni materijali trebali bi biti prevedeni na jezik tržišta. U mnogim dijelovima svijeta engleski je uobičajen u poslovanju, čak i kad nije materinski jezik. Ako je potreban prijevod, unajmite profesionalnog prevoditelja s iskustvom u komercijalnim i poslovnim materijalima. Također je dobra ideja imati izvornoga govornika da pregleda prevedene materijale.

Direktna pošta: Ciljana kampanja direktnog slanja pošte može također biti vrlo učinkovita. Istraživanje i iskustvo na vašem ciljnom tržištu pomoći će vam da izgradite bazu potencijalnih kupaca i klijenata kojima možete uputiti poruku svoje tvrtke. Uključite vijesti o svojoj tvrtki, kao što su novi proizvod/usluga ili uspješna ponuda projekta, da biste počeli kampanju.

Mediji: Publicitet je dobar način da se ustanove svijest, profil i kredibilitet. Razborita uporaba medija može biti vrlo ekonomična i profitabilna. Pripremite medijsku zbirku koja predstavlja vašu tvrtku, nove proizvode/usluge ili važne aktivnosti te uključite kopije objavljenih članaka o svojoj tvrtki.

Osobni posjeti: Osobni kontakt s potencijalnim klijentima možda je

najbolji način promidžbe. Mnoge kulture cijene osobni kontakt u svojim poslovnim vezama te obzirnost prema pitanjima kulture i običaja često impresionira strance s kojima poslovno kontaktirate.

Vi ste najbolji “marketinški alat”⁷ vaša sposobnost agresivnog predstavljanja samog sebe i posla kojim se bavite može pomoći vašoj tvrtki povezujući vas s osobama i kompanijama, koje će vam pomoći ubrzati rast poslovanja.

Pokušajte, na sugestiv i prirodan način, opisati ono čime se vaša tvrtka bavi - unutar 30 sekundi ili kraće. vaša sposobnost da uspješno opišete prirodu svoga posla može pobuditi i ohrabriti potencijalne partnere da uspostave suradnju s vama.

Trgovačke priredbe: Posjećivanje ili sudjelovanje na međunarodnim trgovačkim priredbama odličan je način da promovirate svoj proizvod ili uslugu. To vam također omogućava da provjerite konkurenciju i provedete istraživanje tržišta. Ako vaša tvrtka iz bilo kojeg razloga ne može sudjelovati u takvu događaju razmislite o udruživanju s drugim hrvatskim poduzećima ili o uključivanju u nacionalnu ili županijsku/regionalnu grupnu delegaciju ili izložbu.

Uvijek vodite računa o svojim malim kupcima i pobrinite se da im se pruži ista kvaliteta usluge koju zabtijevaju i dobivaju veliki kupci. Postoje tri razloga zbog kojih im trebate uvijek pružiti solidnu uslugu:

- 1. Svaka mušterija, mala ili velika, to zaslužuje.*
- 2. Mali kupac može jednog dana postati uspješan i tako potencijalno postati veliki kupac.*
- 3. Mali kupci vas mogu preporučiti onima koji mogu postati velike mušterije.⁸*

⁷ “Start-Up Marketing - Your No. 1 Marketing Tool”, Neil Cohen.

⁸ Shokk, R.: “The Greatest Sales Stories Ever Told”, 1995

MARKETINŠKA SREDSTVA

Vaši promotivni materijali odražavaju profesionalnost vaše tvrtke. U mnogim su zemljama prvi dojmovi (tzv. halo efekt) često i trajni dojmovi. Sljedeća tablica pomoći će vam da najbolje iskoristite svoja marketinška sredstva:

Marketinško sredstvo	Željeni dojam	Trebaju biti...
Posjetnice	Visoka kvaliteta i profesionalnost	<ul style="list-style-type: none"> • čitljive i pregledne • na jeziku koji priliči - možda i dvojezične • iste u cijelom tvrtki • originalne i informativne • ažurirane i potpune, uključujući poštanske brojeve, državu, telefonske i brojeve faksa, pozivne brojeve, e-mail adresu i adresu web stranice
Brošure	Kreativne i privlačne	<ul style="list-style-type: none"> • čitljive i informativne, naglašavajući vašu jedinstvenost • profesionalno dizajnirane i tiskane • vizualno zadovoljavajuće • jezično korektne (lektorirane)
Svjedočenja klijenata	Vaše poduzeće se može uvijek preporučiti (reference)	<ul style="list-style-type: none"> • predstavljaju najbolje klijente • od najviših direktora • uključena u vašu brošuru
Članci	Vaše poduzeće je priznati predvodnik	<ul style="list-style-type: none"> • citirani u vašoj brošuri • prikazani na zaglavlju pisma • izloženi u vašem uredu • poslani potencijalnim klijentima
Videosnimke ili CD	Sofisticirane i zanimljive	<ul style="list-style-type: none"> • profesionalno proizvedene • orijentirane na kvalitetu i korist od vašeg proizvoda ili usluge • kratke i jasne • lako dostupne
Web stranica	Razumljiva i informativna	<ul style="list-style-type: none"> • profesionalno dizajnirana • informativna • vizualno zadovoljavajuća • ažurirana • opremljena e-mail adresom • nudi on-line kupnju (ako je moguće)

ULAZAK NA CILJNO TRŽIŠTE

Do sada ste vjerojatno već zaključili kako je došao pravi trenutak da se pripremite za izvozne poslove - istražili ste jedno ili više potencijalnih izvoznih tržišta i iz-

radili marketinški plan.

“Nikada ne dobivate drugu priliku da ostavite dobar prvi dojam.”

Određivanje strategije ulaska na neko tržište vaš je sljedeći korak od bitne važnosti.

Uspješan izvoz ovisi o mnogim čimbenicima. Ako ste proizvođač, treba vam uspješan put isporuke robe na vaše ciljno tržište, kao i distribucija te robe. To će možda zahtijevati povezivanje s posrednicima, direktnu prodaju ili partnerstvo. Ako namjeravate izvoziti usluge, potreban vam je mehanizam koji će vam pomoći da se sklope i prate ugovori na dotičnom tržištu, a to obično zahtijeva neki oblik prisutnosti na lokalnom tržištu.

Određivanje karakteristika i propisa vašeg ciljnog tržišta pomoći će vam u donošenju odluke o tome kakvu ćete strategiju ulaska na navedeno

tržište odabrati. Na primjer, na relativno pristupačnim tržištima, kao što je Europa, direktna prodaja mogla bi biti izvediva opcija. Za druga tržišta, gdje postoje kulturološke razlike, gdje djeluje zamršena poslovna praksa i gdje nam propisi i zakoni nisu poznati, bit će bolje pronaći lokalnog partnera.

Strategije ulaska na tržište

Na temelju vašeg istraživanja tržišta, trebali biste već znati broj tržišta na kojima bi se vaši proizvodi ili usluge mogli dobro plasirati. Na temelju saznanja o takvim tržištima, sada biste trebali donijeti odluku koja će metoda ulaska na tržište biti za vas najprikladnija.

ČIMBENICI KOJI UTJEČU NA DONOŠENJE ODLUKA

- Kako se vodi poslovanje na vašem ciljnom tržištu i odgovarajućem sektoru?
- Koje su izvozne prednosti, a koje slabosti vaše tvrtke?

- Kakav je financijski kapacitet vaše tvrtke?
- Koje proizvode ili usluge planirate izvoziti?
- Koji će opseg usluga i poslijeprodajne potpore tražiti vaš klijent?
- Koji trgovinski sporazumi ili prepreke (carinske tarife, propisi, politike) djeluju na vašem ciljnom tržištu?

Tradicionalni način ulaženja na neko tržište može se grupirati u tri

šire kategorije: *direktan izvoz, indirektan izvoz i partnerstvo/savezništvo*. Međutim, međunarodna trgovina uključuje i velik broj drugih mehanizama za ulazak na tržište, kao što su investiranje, sklapanje “joint-venture” sporazuma i sporazuma o licenciranju.

“Za nove izvoznike vrlo je važno osobno krenuti na ciljno tržište kako bi se upoznali s uvjetima poslovanja na njemu. Isto je tako važno naći partnere, koji su dobro upoznati s lokalnim načinom poslovanja.”

DIREKTAN IZVOZ

- Kada se radi o *proizvodima*, plasirate ih i prodajete izravno kupcu.
- Kada se radi o *uslugama*, pregovarate, zaključujete ugovor i radite s klijentom.

Izravna prodaja stranim kupcima, mogla bi vam, zajedno s ulaganjima, donijeti veću zaradu nego prodaja preko zastupnika ili distributera. Ali to može značiti i nižu cijenu.

Direktna prodaja dopušta vam izravan kontakt s kupcima, ali i to ima svoje slabosti. Kako se ne možete poslužiti uslugama stranog posrednika, možda će vam trebati dulje vrijeme da se upoznate s tržištem. Isto tako, vaši klijenti ili kupci možda će trebati više vremena da vas upoznaju, a to je često važna pretpostavka u međunarodnom poslovanju.

INDIREKTAN IZVOZ

- Kada se radi o *proizvodima*, plasirate ih i prodajete posredniku (npr. stranom distributeru, domaćoj trgovačkoj kući). Možete tako angažirati stranog zastupnika ili predstavnika, koji ne kupuje robu direktno.
- Kada se radi o *uslugama*, pregovarate i zaključujete ugovor sa stranim posrednikom, koji, zauzvrat, pregovara i zaključuje ugovore u vaše ime.

Za mnoge je nove izvoznike angažiranje posrednika možda i najbolji način za ulazak na neko tržište.

ZASTUPNICI I PREDSTAVNICI

Odabir pravog tržišta tek je prvi korak. Ako tu činjenicu imate na umu, preostaje da, ili potražite snažnog, lokalnog zastupnika, ili partnera na vašem ciljnom tržištu. Premda će mnoge vlasnike manjih

tvrtki privlačiti ideja da sjednu u prvi zrakoplov i počnu kucati na svačija vrata, lokalni zastupnici uštedjet će vam puno vremena i novaca.

Zastupnik se brine o pribavljanju narudžbi od stranih kupaca, u zamjenu za proviziju. Predstavnik je specijalizirani zastupnik koji obično djeluje na određenom teritoriju i koji prodaje srodnu liniju proizvoda ili usluga.

Zastupnici i predstavnici mogu biti ovlaštene za zaključivanje prodajnih ugovora sa stranim kupcima, za vaš račun. Oni obično dobivaju proviziju tek nakon prodaje vašeg proizvoda ili usluge.

Kada sklopite ugovor sa stranim zastupnikom ili predstavnikom, odmah stećete i prisutnost na vašem ciljnom tržištu. To je znatno jeftinije nego osnivanje vlastitog poslovanja za direktnu prodaju i omogućava vašem predstavniku da obradi više klijenata na terenu. To vam također omogućava nadzor nad prodajom robe ili usluge, kao i nad cijenom - što je važna prednost.

Dobar strani zastupnik ili predstavnik može vam pomoći na više načina - tako da istražuje tržište, da daje savjete u pogledu financiranja i prijevoza, o carinskoj proce-

duri, a uz to omogućava pristup potencijalnim kupcima, jer prikuplja i pruža informacije o lokalnoj poslovnoj praksi te o zakonskim normama i kulturološkim uzancama.

STRANI DISTRIBUTERI

Za razliku od zastupnika, distributeri zapravo kupuju vaš proizvod ili uslugu i preprodaju je lokalnim kupcima. Često, oni određuju prodajnu cijenu, pružaju usluge financiranja kupcu i brinu se za garanciju kvalitete i servisiranje.

Dodatni bonus takva poslovno aranžmana jest činjenica da distributer obično može pružiti i poslijeprodajne usluge na stranom tržištu. S druge strane, angažiranje stranog distributera može umanjiti stope profita, tako da na kraju možete i izgubiti kontrolu nad vlastitim proizvodom i/ili nad njegovom cijenom.

“Naši zastupnici u međunarodnoj areni predstavljaju našu tvrtku na lokalnom planu. Mi pažljivo biramo svoje ljude, dobro ih obučavamo, a potom im povjeravamo zadaću da na mudar način predstavljaju našu tvrtku.”

IZVOZNIK POLJOPRIVREDNO-PREHRAMBENIH PROIZVODA

ODABIR ZASTUPNIKA ILI DISTRIBUTERA

Mnogi putovi stoje vam na raspolaganju kako bi vam se pomoglo odabrati odgovarajućeg stranog zastupnika ili distributera. To su hrvatska diplomatsko-konzularna

ODABIR STRANOG ZASTUPNIKA ILI DISTRIBUTERA

Niže naveden popis trebalo bi prilagoditi, shodno specifičnim potrebama vaše tvrtke, jer ključni čimbenici mogu varirati ovisno o vrsti proizvoda, usluga te samih zemalja gdje se plasiraju. Dajući odgovore na ova pitanja, lakše ćete utvrditi, hoće li vaši budući zastupnici ili distributeri ispuniti vaše zahtjeve.

Opseg i veličina prodajne mreže

- Koliko ljudi broji prodajna mreža vašeg zastupnika ili distributera?
- Kakvi su njegovi srednjoročni i dugoročni planovi razvoja, ako ih uopće ima?
- Hoće li takav zastupnik ili distributer morati proširiti svoje poslovanje kako bi ispunio vaše potrebe na ispravan način? Ako je to potrebno učiniti, je li on za to spreman?

Prodajni učinak

- Je li rast prodaje zastupnika bio konzistentan? Ako nije, zbog čega? Pokušajte utvrditi volumen prodaje tog zastupnika u posljednjih pet godina.
- Koje je ciljeve prodaje zacrtao za sljedeću godinu? Kako je odredio te ciljeve?

Analiza teritorija na kojem djeluje zastupnik

- Koji teritorij sada pokriva?
- Odgovara li navedeno područje području koje vi želite obuhvatiti? Ako ne odgovara, je li zastupnik voljan i sposoban proširiti regiju svog djelovanja?
- Raspolaže li zastupnik nekim područnim uredom na teritoriju koji vi želite pokriti? Ako raspolaže, nalaze li se takvi uredi na mjestima gdje očekujete najbolji plasman?
- Planira li zastupnik otvoriti dodatne urede?

Prisusutnost drugih proizvoda i usluga

- Koliko linija proizvoda ili usluga ovaj zastupnik zastupa?
- Jesu li oni kompatibilni s vašima?
- Zastupa li vaš zastupnik i druge hrvatske tvrtke? Ako je tako, koje?
- Bi li moglo doći do sukoba interesa?
- Bi li vaš zastupnik bio voljan izmijeniti postojeću paletu svojih proizvoda ili usluga, tako da oslobodi prostor za vas ako to bude potrebno?
- Koliko bi iznosio minimalni volumen prodaje koji bi on morao obaviti kako bi stekao pravo na plasman vaših linija proizvoda? Održavaju li njegove pretpostavke o prodaji tu minimalnu brojku? Prema vašem poznavanju same regije te poznavanju zastupnika ili distributera, jesu li njegove pretpostavke prodaje realne?

Prostorije i oprema

- Raspolaže li zastupnik odgovarajućim skladišnim prostorom?
- Kakvom se metodologijom služi za kontroliranje zaliha?
- Služi li se računalom? Je li to računalo kompatibilno s vašim?

- Kakvom komunikacijskom opremom raspolaže (npr. faks, e-mail)?
- Ako se predviđa i servisiranje robe, je li prostor opremljen za takve poslove, i postoji li kvalificirano osoblje za takve usluge? Ako ne postoji, je li voljan nabaviti opremu i organizirati obučavanje? Ako je voljan, u kojoj mjeri ćete i vi morati sudjelovati u takvim dodatnim troškovima?

Marketinška politika

- Kakve naknade dobiva osoblje zastupnika, zaposleno na prodaji?
- Postoje li posebni poticaji za prodaju ili drugi programi motivacije?
- Suraduje li s voditeljima proizvodnje za koordinaciju prodajnih kampanja kod specifičnih linija proizvoda?
- Kako prati učinak u prodaji?
- Kako obučava svoje djelatnike zaposlene na poslovima prodaje?
- Hoće li zastupnik biti voljan dijeliti troškove seminara za osoblje zaposleno u prodaji?

Profil kupca

- S kakvim vrstama kupaca je zastupnik sada u kontaktu?
- Jesu li interesi takvih kupaca kompatibilni s vašim linijama?
- Koje su njegove osnovne aktivnosti?
- Koji postotak od zastupnikova ukupnog bruto prihoda iznose te aktivnosti?

Broj principala koje zastupa

- Koliko principala u ovom trenutku zastupnik zastupa?
- Hoćete li vi postati njegov primarni dobavljač?
- Ako to nećete postati, koji ćete postotak od njegova ukupnog poslovanja vi dobiti? Koliki je taj postotak u usporedbi s postocima drugih dobavljača?

Promotivna kampanja

- Može li vam pomoći u ispitivanju tržišta?
- Kojim medijima se služi, ako im se uopće služi za promociju prodaje?
- Koliki dio proračuna namjenjuje reklamiranju? Kako je to raspoređeno?
- Očekuje li se od vas sudjelovanje u promotivnim troškovima? Ako je odgovor pozitivan, kako će se ta svota participacije odrediti?
- Ako se služi klasičnom poštom, koliki je popis prospekata koji se šalju poštom?
- Koji tiskani materijal rabi za predstavljanje svoje tvrtke i linija?
- Bude li potrebno, je li sposoban prevesti vaš reklamni materijal na domaćini jezik?
- Posjeduje li vlastitu web stranicu?

predstavništva u inozemstvu, trgovinske udruge, poslovna savjetovaništa i banke, koji su koristan izvor informacija. Ako razgovarate s drugim hrvatskim izvoznicima ili s potencijalnim stranim kupcima, i to vam može pomoći u određivanju pogodnih zastupnika ili distributera.

Kada ste jednom sastavili popis kandidata koji bi se mogli baviti prodajom ili distribucijom vaših proizvoda ili usluga, tada biste trebali krenuti u posjet tom tržištu kako biste se upoznali s potencijalnim zastupnicima ili distributerima. Trebali biste razgovarati s nekoliko tvrtki, provjeriti njihove reference i uvjeriti se posjeduju li odgovarajući ugled. Isto tako, možete se zaštititi zaključivanjem sporazuma na određeni probni rok - pa ako strani posrednik ne ispuni vaša očekivanja, možete naći alternativnu kuću, kada pokusni rok zastupnika istekne. Budite oprezni prilikom davanja ekskluziviteta!

TRGOVAČKE KUĆE

“Trading houses” su domaći posrednici, koji plasiraju vašu robu ili usluge u inozemstvu. Takva trgovačka kuća, koja pruža punu uslugu, brine se o velikom broju aspekata pri izvozu, kao što su vođenje istraživanja tržišta, ugovaranje pri-

jevoza, imenovanje distributera ili zastupnika, organizacija sudjelovanja na izložbama i trgovačkim sajmovima, kao i priprema reklamnog materijala i dokumentacije.

Neke trgovačke kuće djeluju kao “principali” ili “trgovci-izvoznici” jer kupuju proizvode izravno od hrvatskih dobavljača, a druge trgovačke kuće djeluju poput “zastupnika”, jer prodaju uz proviziju. Neke su isto tako specijalizirane u specifičnim sektorima, kao što su poljoprivredni proizvodi ili telekomunikacije, a druge su usredotočene na posebna strana tržišta.

Novi izvoznici često angažiraju spomenute trgovačke kuće, jer ne žele obavljati direktnu prodaju stranim kupcima ili se, pak, ne žele upustiti u traženje nekog stranog zastupnika ili distributera.

PARTNERSTVA I SAVEZI

Druga opcija koja se može razviti odnosi se na neke od oblika partnerstva kod kuće ili u inozemstvu. Mnogobrojne prednosti govore u prilog ovakvu aranžmanu. Na primjer, dobar partner može djelovati komplementarno vašim mogućnostima, može vam pružiti potrebnu ekspertizu, dati dobar uvid u stanje

Jedna je stvar proizvoditi dobra, a druga stvoriti tržište za njih.

(JACKMAN & RUSSELL, 1910)

na tržištu i uspostaviti kontakte, koji mogu biti presudni za vaš uspjeh odnosno neuspjeh.

Dobro strukturirano partnerstvo koristi obojici partnera, i to ovako:

- svaka se tvrtka usredotočuje na ono u čemu je najbolja i što najbolje poznaje
- partneri dijele rizike
- partnerstvo proširuje sposobnosti svake strane na novim područjima; ideje i resursi mogu se ujediniti kako bi obje strane mogle ići ukorak s promjenama
- oba partnera simultano nastupaju na nekoliko tržišta
- partnerstvo može pružiti tehnologiju, kapital ili pristup na tržište, kako vi to nikada sami ne biste mogli.

Strateški savezi između tvrtki također mogu biti vrlo profitabilni. Jedan od najlakših načina za kretanje u izvozne poslove jest pronalaženje tvrtke koja ima komplementarne proizvode ili usluge. Možda ćete moći formirati strateški savez s takvom tvrtkom i to će vas manje koštati, jer ćete se moći koristiti distributerskom mrežom takve tvrtke i njezinim iskustvom na marketinškom planu.

Razvitak strategije partnerstva uključuje tri temeljna koraka:

- odlučivanjem odgovara li vam partnerstvo ili ne odgovara

- određivanjem oblika i strukture partnerstva koje najbolje odgovara vašim potrebama
- pronalaženjem partnera, koji ispunjava vaše kriterije, potiče vaše sposobnosti i umanjuje vaše slabosti.

Prije nego što uložite novac i vrijeme u pronalaženje odgovarajućeg partnera, provjerite ima li takav potez smisla za dobrobit vaše tvrtke. Ako se vaše potrebe mogu zadovoljiti unutar kuće, možda vam partner neće biti ni potreban. Ako su problemi financijske prirode, bit će vam možda bolje tražiti investitore za svoj posao. Međutim, ako nakon procjene takvih opcija ustanovite da nešto još nedostaje - posebna ekspertiza, prisutnost na lokalnom tržištu - tada bi trebalo pobliže ispitati opcije za povezivanje s partnerom.

Ako ste se uvjerali da bi partnerstvo donijelo blagodat vašoj tvrtki, sljedeći korak odnosi se na definiranje oblika, strukture i ciljeva takva partnerstva. Započnite s vrednovanjem ciljeva svoje tvrtke i s procjenom koje su vam sposobnosti na raspolaganju kako biste takve ciljeve postigli. Tada utvrdite ono što očekujete od partnerstva.

Kada ste na koncu donijeli odluku o vrsti partnerstva, koje najbolje ispunjava vaše potrebe, počnite traži-

ti pravog partnera - onoga koji je komplementaran, koji jača vašu djelatnost i koji će s vašim poduzećem dobro surađivati.

ELEKTRONSKO TRGOVANJE

Evolucija globalizacije kao i pristup globalizacijskom poslovanju ubrzan je napredovanjem elektronske trgovine ili e-trgovine. Danas se sve više tvrtki služi Internetom kao medijem za strane kupce putem *online* marketinga, sustavima automatskog naručivanja i plaćanja, mrežama opskrbe, internetskom telefonijom, pa čak i "virtualnim" uredima, smještenima na ciljnom tržištu.

Ministarstvo za obrt, malo i srednje poduzetništvo, u suradnji s Bavarskom, kreće u pilot projekt *e-learninga* (izobrazba i povezivanje poduzetnika uz pomoć Interneta), koji će pokazati u kojem smjeru valja zamisao razvijati u bliskoj budućnosti.

Pokušajte uz pomoć Interneta utrti nove putove globalizacije svojoj tvrtki. World Wide Web (WWW) nastojte iskoristiti kao izvor informacija za izvoznike i za ostvarivanja svoje prisutnosti na izvoznim tržištima. Vaše poslovanje postaje sve više globalno, a vaša se konkurencija nalazi u vašoj ulici i u cijelom svijetu.¹⁰

¹⁰ Robert I. Trachtenberg: "Small Business Exporting and the World Wide Web"

KAKO OSTVARITI STRATEGIJU ULASKA

Vaša strategija ulaska važan je korak, i u pogledu vašeg marketinškog plana, i u pogledu vašeg cjelokupnog izvoznog plana. Staviti sve na pravo mjesto isto je tako važno kao i odabiranje prave strategije.

Bez obzira, na to jeste li krenuli u direktnu prodaju, indirektnu prodaju ili u partnerstvo, kako biste ušli na ciljno tržište, sve se vaše strategije moraju temeljiti na međuljudskim odnosima. U jezgri svakog poslovnog pothvata stoje ljudi. I, premda je ta činjenica općenito važna u poslovanju na međunarodnom tržištu, još je više naglašena usljed razlika na kulturološkom planu te razlika u poslovnoj praksi. Uspješno ulaganje na tržište ovisit će o tome jeste li našli prave kupce, zastupnike, distributere i partnere na svojem ciljnom tržištu.

PLASIRANJE PROIZVODA ILI USLUGE NA TRŽIŠTE

Kako biste svoju robu ili usluge plasirali na tržištu Hrvatske, prisiljeni ste ispuniti čitav niz propisa. Isto vrijedi i za strana tržišta - gdje su, redovito, na snazi drugačiji propisi. To znači da će vaši proizvodi ili usluge morati ispuniti određene standarde sigurnosti i kvalitete, zdravstvenog rizika, kao i u pogledu eventualnog narušavanja okoliša, odnosno standarda u pakiranju i označivanju proizvoda. Za izvoznike usluga to može značiti i dobivanje odgovarajućih profesionalnih akreditacija.

PRIJEVOZ I ISPORUKA VAŠEG PROIZVODA ILI USLUGE

Slanje vašeg proizvoda od mjesta gdje se nalazite pa do kupčeva kućnog praga često je isto tako važno kao i sam proizvod. Određivanje najboljeg načina prijevoza, isporuka proizvoda na vrijeme i uspostavljanje servisne službe za kupce vitalni su elementi uspješnoga izvoznog poslovanja.

ISPORUKA ROBE

Velik broj dokumenata potreban je kako bi vaši proizvodi krenuli u strane zemlje, uključujući špediter-sku dokumentaciju, prijevozničku, popratnice, potvrde o izvršenom carinjenju, dostavnice i potvrde o primitku.

Postoje četiri opcije koje vam stoje na raspolaganju za isporuku robe stranim kupcima. Često se uključuje više oblika prijevoza za neku od izvoznih pošiljaka.

Kamionski prijevoz: taj je prijevoz popularan u Europi. Čak i kada šaljete robu u prekomorske zemlje, kamionima se često prevozi roba do konačnog odredišta. Ta je vrsta prijevoza prikladna za isporuke "od vrata do vrata".

Željeznica: to je još jedna od uobičajenih opcija prijevoza. Ona je također prikladna za isporuku robe do morskih luka, za prijevoz u inozemstvo te iz morskih luka do konačnog odredišta.

Zračni prijevoz: međunarodni avioprijevoz tereta rapidno se širi. Nisu obuhvaćena sva odredišta, pa su katkad potrebni posebni čarter letovi, osobito kada se roba upućuje na neka egzotična tržišta. Otpremanje zrakom je skuplje od kopnenog i prekomorskog prijevoza, ali viši se troškovi mogu opravdati bržom isporukom robe, nižim stopama osiguranja prijevoza, nižim troškovima uskladištenja, a bolji je i nadzor nad robom. Taj način prijevoza odgovara skupljim proizvodima i hitnim pošiljkama.

Prekomorski prijevoz: izvoz robe na prekomorska tržišta obično se obavlja prekooceanskim brodovima. Otpremanje velikih tereta, rasutog tereta i robe, koji ne zahtijevaju brzu isporuku, ekonomičnije je obavljati morem, posebno kontejnerima u "suhoj" ili "frigo"-varijanti.

ŠPEDITERI I CARINSKA DOKUMENTACIJA

Špediteri će za vas pripremiti opsežnu dokumentaciju koja je potrebna za međunarodnu trgovinu, i pomoći vam da skratite rokove isporuke i budete na usluzi kupcu.

Postoje špediteri koji uz avioprijevoz obavljaju i prekomorski brodski prijevoz. Mnogi se špediteri specijaliziraju za otpravljanje pošiljaka u

specifične zemlje, a drugi se više koncentriraju na otpremanje posebnih vrsta proizvoda.

Špediteri utvrđuju stope brodskog prijevoza, avioprijevoza, kamionskog prijevoza i u vaše ime ugovaraju poslovanje s carinskim službama i osiguravateljskim kućama. Vi pak možete odabrati koliko ćete se i sami uključiti u te poslove. Špediter može ponuditi da vam obavi sveukupne usluge otpremanja robe i time ispuni sve vaše logističke potrebe ili pak može samo ugovoriti stopu s nekom prijevoznikom linijom.

Ako niste zadovoljni uslugama svojeg špeditera, angažirajte drugog; dopustite tržištu i konkurenciji da učine svoje.

Carinska služba, nadležna za obavljanje carinskih formalnosti pripremit će carinsku dokumentaciju i naplatiti carinske pristojbe na izvezenu robu. Oni su isto tako dobri izvori informacija o najnovijim promjenama carinskih tarifa i o drugim novostima na području carinske procedure.

USLUGE ISPORUKE ROBE

Izazovi vezani na usluge isporuke robe na strano tržište nisu ništa manje kompleksni, premda se razlikuju od onih vezanih uz izvoz. Usluge isporuke robe često ovise o takvim čimbenicima na vašem ciljnom tržištu, kao što su to na primjer:

- opseg i pouzdanost telekomunikacijskih veza
- postojanje pouzdane infrastrukture kao što su računala, faksovi i modemi
- učestalost i pogodnost zračnih veza između Hrvatske i drugih tržišta
- tehnološka sofisticiranost, stupanj receptivnosti i fleksibilnost kupaca
- potencijalna potpora putem službenih kanala, Vladinih ureda i međunarodnih razvojnih agencija
- mogućnost da se ispune pravni propisi koji reguliraju pitanja radnih dozvola ili verificiranje diploma.

Usluge se mogu isporučiti na različite načine:

- *Dobavljač posjećuje kupca*

To je način isporuke usluga koji je najlakše raspoznati kao izvoznu djelatnost. Vjerojatno ćete se morati često sastajati s kupcem.

- *Kupac posjećuje dobavljača*

Klasičan primjer je turizam, koji je u Hrvatskoj značajan izvor prihoda. Svake godine na tisuće Hrvata zarađuje smještajem turista i pružanjem drugih turističkih usluga.

- *Ostvarivanje prisutnosti na tržištu*

Općenito govoreći, tim će se načinom vjerojatno služiti velike tvrtke, no on je važan za svaku tvrtku koja želi postati važniji igrač na nekom tržištu. Odvjetničke tvrtke, knjigovodstvene tvrtke i veće banke primjer su takva poslovanja, a prisutne su na brojnim inozemnim tržištima.

- *Usluga na daljinu*

Usluga na daljinu je oblik poslovanja koji se proširio velikom brzinom, uz pomoć moderne komunikacijske tehnologije kao što je Internet. Neki od primjera su: povećano korištenje elektronske trgovine ili postavljanje medicinskih dijagnoza, odnosno određivanje terapije na velike udaljenosti.

PAKIRANJE, OZNAČIVANJE I ETIKETIRANJE

Vodite posebnu brigu o pakiranju, označivanju i etiketiranju proizvoda za izvoz. Često roba putuje na velike udaljenosti, a često i kombiniranim prijevozom. Robu treba zaštititi od oštećenja ili krađe i jasno je označiti kako se ne bi izgubila u tranzitu.

Kod pakiranja robe, uzmite u obzir krajnje odredište te transportnu infrastrukturu i u tranzitu i na ciljnim tržištima. Često se robom koja se isporučuje u prekomorske zemlje rukuje na grub način, bilo zbog loših cesta ili zbog višestrukog utovara i pretovara od mora, preko željeznice do cestovnog prijevoza.

Pobrinite se da se vaša roba etiketira na odgovarajući način. Oznake na kontejnerima moraju sadržavati podatke o kupcu, o luci ulaska robe u zemlju, neto masu i bruto masu, zemlju porijekla i sva potrebna upozorenja. Lista pakiranja u kojoj će biti naveden sadržaj svakog kontejnera mora također biti priložena, a sve oznake na toj listi moraju odgovarati oznakama u tovarnom listu (ili u drugoj otpremnoj dokumentaciji).

Razmotrite sljedeće čimbenike pri izboru metode pakiranja:

- Nepogodni klimatski uvjeti i ekstremne temperature mogu se pojaviti tijekom tranzita. Neke vrste proizvoda zahtijevaju posebne temperature ili neke druge zaštitne mjere, koje treba primijeniti tijekom tranzita, rukovanja robom ili pri njezinu uskladištenju.
- Vrsta prijevoznog sredstva u kojem će se roba prevoziti može

odrediti vrstu pakiranja. Na primjer, ako se roba prevozi brodom, mora vam biti poznat podatak da li će se utovariti iznad ili ispod palube.

- U luci i prostorijama gdje se robom rukuje, kao i tijekom prijevoza, njome će se možda grubo postupati pa je treba posebno pažljivo pakirati.
- Pravilan način pakiranja robe može smanjiti rizik od krađe tijekom tranzita.

Restrikcije koje se odnose na etiketiranje, pakiranje i reklamiranje trebaju se ozbiljno razmotriti. Na primjer, vaš proizvod neće proći carinske formalnosti ako etikete nisu u skladu s lokalnim propisima, kao što je pitanje službenog jezika u dotičnoj zemlji, podaci o masi proizvoda, sadržaj vlakana, podaci o sastojcima, elektrostandardi ili neki drugi tehnički standardi.

Označivanjem vaša se roba razlikuje od roba drugih dobavljača. Oznake na kontejneru moraju biti u skladu s oznakama na fakturama/tovarnim listovima koji prate robu. Na njima treba navesti neke ili sve od sljedećih stavki:

- ime kupca ili neki drugi dogovoreni oblik identifikacije
- mjesto ulaza robe/luka istovara robe u zemlji uvoza

- bruto masa i neto masa proizvođa u kilogramima
- oznaka o zemlji porijekla na primjer: “Made in Croatia”
- broj pakiranja (koleta)
- odgovarajuće oznake/natpisi s tekstom o opasnosti ili mjerama opreza
- lista pakiranja, njezina kopija za svaki pojedini kontejner, s naznakom sadržaja.

IZVOZNA DOKUMENTACIJA

Izvozna dokumentacija određuje robu i uvjete prodaje, navodi naziv robe i dokaze o osiguravateljskom pokriću te potvrđuje da je roba određene kvalitete ili standarda.

Mnogo je dokumenata potrebno pripremiti za prekomorski prijevoz, a mogu se podijeliti u dvije kategorije.

OTPREMNA DOKUMENTACIJA

Otpremnu dokumentaciju pripremate vi ili vaš špediter, čime se omogućava da se pošiljka ocarini, utovari na prijevozno sredstvo i transportira do odredišta. Ključna otpremna dokumentacija uključuje:

- komercijalnu (carinska faktura)
- posebnu listu pakiranja
- certifikat o porijeklu robe
- policu osiguranja robe
- tovarni list ili špeditersku potvrdu.

Tovarni list je potreban u prekomorskom prijevozu (*Bill of Lading*), u zračnom prijevozu (*Air Waybill*), željezničkom i kamionskom, tj. kopnenom prijevozu koriste se tovarni listovi za kopneni prijevoz. Brodski tovarni list jest instrument naplate, kojim se može ugovoriti promjena prava na robu. U tom slučaju tovarni list se razlikuje od tzv. “ravnocrtnog” tovarnog lista, kojim se pravo na robu prenosi na primatelja robe, čim se roba isporuči.

Dokument o osiguranju robe također je potreban, posebno za međunarodne pošiljke, s obzirom na rizike od oštećenja ili gubitka robe dok je ona u tranzitu. Roba koja se otprema brodskim prijevozom obično se osigurava sa 110 posto svoje vrijednosti da bi se kompenzirali dodatni troškovi kod nadomještanja izgubljene robe.

DOKUMENTACIJA ZA NAPLATU

Komercijalna faktura je najvažniji dokument za naplatu. U njoj se detaljno opisuje roba i navode iznosi, koje duguje strani kupac. Kopija fakture ostaje i u carinskoj arhivi, a svaka faktura mora sadržavati datum izdavanja, imena i adresu kupca i prodavatelja, broj ugovora ili broj fakture, opis robe, jediničnu cijenu, ukupnu težinu i broj pakiranja, oznake o vrsti prijevoza s bro-

jevima te, eventualno, rokove isporuke i plaćanja.

Drugi dokumenti za naplatu uključuju *certifikat o porijeklu robe, certifikat o inspekciji te uvozne i izvozne licence*, koje treba prema potrebi priložiti. Također, certifikati o kvaliteti i potvrda o preuzimanju služe kako bi se jamčilo da roba nema mana.

OSIGURANJE

Općenito, *osiguranje pošiljke* važnije je za međunarodni prijevoz nego za domaći. Međunarodni prijevoznici preuzimaju samo ograničenu odgovornost za robu kada je otpremaju zrakom ili morem. Uvjeti prodaje često čine prodavatelja odgovornim za robu do mjesta isporuke stranom kupcu. Iz tih je razloga osiguranje prijevoza prijeko potrebno, posebno za prekomorski izvoz.

Osiguravanje brodskog prijevoza štiti i prekomorski i zračni prijevoz tereta a obuhvaća i vezni kopneni prijevoz. Razlikujemo tri glavne vrste osiguranja:

- **Free of Particular Average (FPA)**; to je najuži tip pokrića. Nadoknađuju se totalni gubici, kao i djelomični gubici nastali pri brodskom prijevozu kada brod potone, zapali se ili se nasuče.
- **With Average (WA)**; to osiguranje pruža veću zaštitu od djelomičnih gubitaka u brodskom prijevozu.

- **All Risks**; najpotpunije je osiguranje; ono štiti od svih fizičkih gubitaka ili oštećenja robe uslijed vanjskih uzroka.

Kod međunarodnog prijevoza važno je zapamtiti kako od onog trenutka kada se dokumentacija o prijenosu prava na robu uruči stranom kupcu, vaša odgovornost za robu prestaje.

FINANCIRANJE VAŠEG IZVOZNOG POTHVATA

Raspolažete izvanrednim proizvodom ili uslugom, kao i strategijom ulaska na tržište, i jedva čekate da se ostvari vaša prva pro-

“Presudno je istražiti kompleksnost svake pojedine strane kulturne sredine. Ovdje je važno postaviti se diplomatski; pogotovu kad se radi o “osiguranju plaćanja” za robu prodanu u prekomorske zemlje. Traženje plaćanja odmah, ili avansno, može u nekim sredinama biti strabovita uvreda. Pa ipak, važno je osigurati plaćanje robe, posebno kada se ima na umu da se izvoznici obično moraju upuštati u znatna ulaganja kako bi svoje proizvode doveli i plasirali na strana tržišta.”

isdaja. Ali pričekajte! Što je s financiranjem? Kako možete biti sigurni da će vaši strani klijenti naplatiti robu od svojih krajnjih kupaca? Što ćete napraviti ako kupac od vas zatraži financijsku potporu?

Možda ćete zaključiti da će rasprava o pitanju financiranja, prije nego što ste obavili svoju prvu prodaju, biti nalik na uprezanje kola

ispred konja, no poznavanje svih raspoloživih opcija financiranja izvoza može biti i te kako važno.

kontinenta za isporuku proizvoda ili usluge. Odjednom vam trebaju veći kapaciteti proizvodnje i veće financijsko ulaganje kako biste mogli ispuniti takvu narudžbu. Kada dođe do plaćanja, kupac će najvjerojatnije tražiti odgodu plaćanja od 30, 60, 90 dana ili čak i dulje. A što ako kupac prekrši dogovoreno i ne ispuni rok plaćanja, ili bankrotira prije nego što vam je platio? Za mnoge nove ili male izvoznike, može samofinanciranje rastućeg izvoznog posla postati vrlo riskantno.

Naravno, postoji velik broj financijskih opcija kojima ćete minimalizirati svoje rizike i istovremeno postati konkurentni na svjetskim tržištima. Mnogi novi izvoznici nisu svjesni da svojim stranim kupcima možda mogu ponuditi konkurentne kredite ili uvjete financiranja. Upoznajte se sa svim pojednostima detaljima u našem “Vodiču za izvoznike”.

PLANIRANJE FINANCIRANJA IZVOZA

Premda kolaju priče o tome kako male tvrtke odjednom, preko noći, postaju uspješnim izvoznicima, zaboravlja se da uspjeh zahtijeva stalni i dugotrajni naporni rad. Kako bi se napori mogli izdržati, potrebne su financijska stabilnost i snaga. Uspješni izvozni poslovi često zahtijevaju financijsku stabilnost koja proizlazi iz dobre domaće prodaje ili iz drugih izvora koji osiguravaju pouzdan prihod.

Siguran izvor financijskog prihoda ili kvalitetan tok gotovine od velike je važnosti za namirivanje troškova vlastitog izvoza. Izvozni poslovi mogu biti skupi. Siguran gotovinski priljev može biti od pomoći kao potpora vašoj izvoznoj djelatnosti za vrijeme koje je potrebno da od izvoza steknete prihod i eventualno ostvarite dobit.

Financijski plan, koji obuhvaća različite troškove i izvoznu potražnju veoma je važan. Plan bi trebao sadržavati gotovinski proračun za pokriće vaše izvozne djelatnosti u prve dvije ili tri godine. Tako ćete spoznati svoje financijske potrebe i bolje ćete moći planirati financiranje svoje djelatnosti.

Vaš financijski plan također bi trebao uključivati dugoročnu procjenu

stanja troškova i prihoda te izvoznih ciljeva koje ste zacrtali, a koje obično nazivamo *proračunom raspoloživog kapitala*. U biti radi se o operativnom planu u kojem su iskazani prihodi i razmjerni troškovi.

Spomenuti gotovinski proračun i proračun raspoloživog kapitala mogu vam pomoći da tvrtka uspješno prebrodi financijski zahtjevan izvoz. Tok gotovine pomaže vam da odredite rokove i visinu gotovinskih troškova. Proračun raspoloživog kapitala omogućuje vam pregled sveukupnih sredstava, koja će vam biti potrebna za završetak vašeg izvoznog projekta, a dat će vam isto tako i indikacije kada će projekt početi ostvarivati pozitivan rezultat.

Poduzetnici se u Hrvatskoj obraćaju za dobivanje kredita komercijalnim bankama, ali se služe i mogućnošću kreditiranja koje (neposredno ili posredno) pruža Hrvatska banka za obnovu i razvoj (www.hbor.hr) te Ministarstvo za obrt, malo i srednje poduzetništvo (www.momsp.hr) putem kreditnih linija koje je iniciralo posebno za izvoz i pripremu izvoza.

Vrlo često našim poduzetnicima inozemne tvrtke za financijsko posredovanje nude vrlo povoljne kredite (kako sa stanovišta kamate, tako i jednostavnosti postupka). Upla-

ćeni paušal se ne vraća, odobrio se kredit ili ne odobrio, a postoje i druge “kvake”.

Ako odlično ne poznajete jezik na kojem je napisana dokumentacija i tehnike međunarodnog financijskog pregovaranja, savjetujemo vam da pitate za savjet iskusnog odvjetnika, komercijalnu banku, Hrvatsku gospodarsku ili obrtničku komoru. Možete se obratiti i Ministarstvu za obrt, malo i srednje poduzetništvo; po mogućnosti prije nego išta potpišete.

Potrebno je znati *tajming* svojih priljeva i odljeva. Imat ćete velikih teškoća u organiziranju pravovremenog financiranja ako ne raspolazete detaljno izrađenom financij-

skom projekcijom, ili ako ne znate kada će vaš projekt početi iskazivati dobitak.

Novčani tok je važan za poslovanje na domaćem terenu, ali je još važniji za transakcije međunarodnih plaćanja, koje također znaju kasniti kao i transakcije u domaćem prometu. Glavni cilj vašega financijskog plana trebao bi biti osiguranje dovoljnih gotovinskih sredstava ili dovoljnih operativnih kreditnih linija za poduzeće. Planiranje novčanog toka može vam pomoći u obrani od mnogih problema, a to su:

- fluktuacija tečajnih razlika
- kašnjenje u prijenosu sredstava
- kontrola tečaja
- politički događaji
- spora naplata dospjelih potraživanja.

KLJUČNI FINANCIJSKI ELEMENTI

- Je li vaše sadašnje financijsko stanje pozitivno?
- Posjedujete li financijski plan za namirivanje troškova razvoja izvozne djelatnosti?
- Imate li na raspolaganju dovoljno sredstava za izvozne poslove?
- Jeste li već izradili troškovnu listu za izvozni posao?
- Jeste li ste u mogućnosti čekati naplatu?

Ti segmenti financijskog plana odnose se uglavnom na sadašnju financijsku situaciju vaše tvrtke. Kako bi vaš izvozni plan bio u cijelosti učinkovit, važno je u njega ugraditi točne podatke. Pobrinite se da kompleksnost i razdoblje vašeg izvoznog plana odgovara iznosu koji tražite. Financijski plan za jedan visokovrijedni projekt koji se odvija u više etapa sigurno će biti znatno kompleksniji nego financijski plan za transakciju od 100 000 kuna.

OSTVARITI NAPLATU

Postoje četiri uobičajena načina plaćanja računa u međunarodnoj trgovini: *gotovinski avans, akreditiv, dokumentarna naplata i otvoren račun*. Niže navedeni (i još neki) poredani su prema veličini rizika za vaše poduzeće.

GOTOVINSKI AVANS

Gotovinski predujam (avans) najsigurnija je opcija za izvoznika jer eliminira sve rizike neplaćanja, a povećava i sredstva potrebna za operativni kapital. Nažalost, malo je stranih kupaca koji su spremni platiti gotovinom unaprijed, iako će neki platiti dio dogovorene svote unaprijed kada su robu ili uslugu posebno naručili ili imaju veliku potrebu za njom. U tom slučaju je vjerojatno da će kupac zahtijevati bankovnu garanciju za povrat predujma u slučaju neisporuke. Kod poslova koji se sklapaju na bazi licitacije (tendera) može se očekivati i traženje garancije za dobro obavljanje posla.

Što se tiče usluga, davatelj usluga može biti plaćen na početku, po potpisivanju ugovora, nakon čega se dinamika plaćanja odvija po obavljenom poslu (plaćanje "prema situaciji").

AKREDITIVI

Radi se o garanciji banke (isporučitelju) za plaćanje koje će se obaviti nakon prezentacije dokumenata, koji po obliku, sadržaju i rokovima odgovaraju akreditivnim uvjetima. Akreditivi pružaju stanovitu sigurnost i uvozniku i izvozniku, jer se obojica oslanjaju na banke, koje primaju i provjeravaju otpremnu dokumentaciju i jamče plaćanje. Navođenjem posebnih uvjeta, akreditiv može omogućiti da troškove financiranja transakcije snose ili izvoznik ili uvoznik. Može je dogovoriti plaćanje po viđenju ili s odgodom.

"Kada poslujete s kupcima diljem svijeta, najvažnije je da vaše financiranje bude sigurno, a garancije ... često su presudne za dobivanje ili za gubitak ugovora."

Također postoje razlike između potvrđenog i nepotvrđenog akreditiva. Akreditiv koji izdaje strana banka može biti potvrđen od neke strane i/ili hrvatske banke, koja time jamči da će plaćanje biti obavljeno. Tako hrvatska banka preuzima obvezu izvršenja plaćanja, čak i ako strana banka to ne učini. Potvrđeni akreditivi štite izvoznike od rizika neplaćanja strane banke. Najsigurniji oblik akreditiva jest potvrđeni i neopozivi akreditiv.

Potvrđeni akreditivi uobičajeni su u nestabilnim ekonomsko-političkim prilikama.

DOKUMENTARNI AKREDITIV I NAPLATA

Izvoznici mogu također zatražiti dokumentarne akreditive po viđenju i po rokovima. Dokumentarni akreditiv s klauzulom, koja nalaže naplatu po viđenju, znači da izvoznik ima pravo naplatiti iznos po predodjenju naloga za plaćanje banci. Terminski dokumentarni akreditiv, za razliku od ovog prvog, može

sadržavati klauzule s odgođenim plaćanjem na 30 dana, 60 ili 90 dana, ili nekog drugog točno utvrđenog budućeg datuma.

Kod naplate, izvoznik otprema robu uvozniku i dostavlja otpremnu dokumentaciju banci koja obavlja naplatu i ta banka potom sebi osigurava isplatu od uvoznika, a zauzvrat mu daje spomenutu dokumentaciju. Naplata preko banke razlikuje se od akreditiva po tome što izvoznik ostaje izložen rizicima povezanim s uvoznikom, jer još nijedna banka nije preuzela obvezu avansnog isplaćivanja izvoznika po prezentaciji dokumenata. Po uvjetima naplate, od izvoznika se traži financiranje isporuke sve dok uvoznik ne primi robu (sight draft), a katkada i dulje (term draft).

Jedinstvena pravila za dokumentarne akreditive ili "Uniform Customs and Practice for Documentary Credits" (UCP 500) možete naći na web stranicama Međunarodne trgovačke komore u Parizu (www.iccwbo.org), Hrvatskoj gospodarskoj komori i u svojoj poslovnoj banci.

BANKOVNA GARANCIJA

Takva garancija može biti jedan od najsigurnijih načina naplate, pod uvjetom da se radi o prvorazrednoj banci te o bezuvjetnoj garanciji "na prvi poziv".

PROVJERA AKREDITIVA

Postavite si ova pitanja kada pregledavate, u svoju korist otvorene, akreditive:

- Trebate li posebno konzultirati svoju banku; posebno kada posumnjate u "bonitet" kupca i/ili banke?
- Jesu li nazivi i imena podnosioca zahtjeva (kupca) i korisnika (izvoznika) potpuni i ispravno napisani?
- Je li akreditiv neopoziv?
- Je li akreditiv potvrđen?
- Jesu li iznos i valuta iz akreditiva prihvatljivi?
- Jesu li datumi isporuke i istjecanja roka prihvatljivi i je li vremenski rok za prezentaciju dokumenata dovoljan?
- Mogu li se ispuniti zahtjevi isporuke?
- Je li roba odnosno usluga koju treba isporučiti točno opisana?
- Jesu li specifikacije o obavljenom osiguranju prihvatljive?

Postoji nekoliko vrsta jamstava, od kojih navodimo najvažnije (najčešće):

- a) garancija plaćanja
- b) garancija po licitacijama (tenderima) - da ponuđač neće odustati
- c) garancija za dobro obavljanje posla
- d) avansna garancija - da ćete svojem kupcu vratiti predujam (avans), ako mu ne isporučite robu/uslugu prema ugovoru.

Jedinstvena pravila za ugovorne garancije ili “*Uniform Rules for Contract Guarantees*” mogu se također naći na web stranicama Međunarodne trgovačke komore u Parizu (www.iccwbo.org), u Hrvatskoj gospodarskoj komori i u vašoj poslovnoj banci.

Ne zaboravite! Bankovna garancija sadržava određene uvjete i važeći rok.

DOKUMENTARNA NAPLATA ILI INKASO

Takav način naplate (“*cash against documents*” ili *CAD*) prilično je siguran.

Jedinstvena pravila za dokumentarne naplate ili “*ICC Uniform Rules for Collections*” mogu se također naći na web stranicama Međunarodne trgovačke komore u Parizu

(www.iccwbo.org), u Hrvatskoj gospodarskoj komori i vašoj poslovnoj banci.

ČEK

Kod čekova valja biti posebno oprezan kada vam se plaća tzv. *vlastitim čekovima* neprovjerenih komitenata. Zato je uvijek bolje insistirati na *certificiranim čekovima*, kod kojih pokriće jamči poslovna banka vašega kupca.

OTVORENI RAČUN

Sustav otvorenog računa zahtijeva od izvoznika otpremu robe i prijenos vlasništva na uvoznika prije nego što je roba plaćena. U takvim slučajevima izvoznik je u cijelosti izložen svim mogućim rizicima, vezanima za uvoznika, sve do trenutka dok mu roba nije plaćena. Nadalje, s obzirom na to da sustav otvorenog računa obično omogućava i odgode plaćanja na 30, 60, 90 dana ili dulje, sve dok mu ne prispije uplata, izvoznik zapravo stalno financira cijelu transakciju. Često se rok plaćanja i produljuje, jer uvoznik plaća tek nakon isteka roka plaćanja. Riječ je o jednostavnom i jeftinom načinu plaćanja, ali, ne zaboravite, i vrlo rizičnom.

ZAKONITOSTI TRGOVINE

Procijenili ste već vlastite izvoznike sposobnosti, istražili potencijalne mogućnosti izvoza, stvorili marketinški plan, odabrali strategiju ulaska na tržište, proučili kako isporučiti proizvod ili uslugu na ciljno tržište, razvili financijski i cjelokupni izvozni plan.

Sada već možda možete pregovarati o prodaji ili o ugovoru s potencijalnim kupcem. Kao i kod svake domaće transakcije, od vitalne je važnosti zaštititi svoje interese te imati pravne instrumente na raspolaganju ako bilo koja od zainteresiranih strana ne ispuni očekivane obveze.

Otkrijte sve o pravima i propisima poslovanja u okviru svojega ciljnog tržišta. Imajte na umu međunarodne konvencije, zakone koji reguliraju poslovanje tvrtke u dotičnoj zemlji ili regiji, te trgovinske sporazume s Hrvatskom, koji možda već postoje.

Ako vas u tom poslu vodi stručnjak koji raspolaže detaljnim podacima o međunarodnom pravu i spomenutim sporazumima, on će vam si-

gurno pomoći da ne učinite krivi korak i upadnete u pravnu klopku, ili će vam pomoći razriješiti nedoumice.

MEĐUNARODNI UGOVORI

Nakon što ste dobro preispitali sve rizike, izračunali troškove, odredili prihvatljivu cijenu i pošto je kupac prihvatio vašu ponudu, morat ćete sastaviti ugovor, koji će obuhvatiti sve aspekte takve transakcije. Teoretski, kako bi se zaključio ugovor, jedna strana daje ponudu, a druga je prihvaća. U biti, ugovor je sporazum (zaključen slobodnom voljom objiju strana) koji će se provesti prema zakonu.

Ugovor “kristalizira” dogovor po kojem ste pregovarali sa svojim klijentom ili partnerom. Na području međunarodne trgovine, međutim, mogu se pojaviti razna pitanja, posebno u pogledu zakona prema kojemu se ugovor ravna, o tome kakve su pravne sankcije na raspolaganju ako klijent prekrši ugovor ili što činiti dođe li do spora.

Predloži li vam kupac ugovor na već tiskanom obrascu, pažljivo pročitajte tekst na poleđini! (obično sitnije pisan, tzv. *fine print*)

Po samoj svojoj prirodi, međunarodni poslovni ugovori skloniji su komplikacijama nego što su to ugovori između domaćih stranaka. Stranke ugovora obično su ljudi iz različitih zemalja. Postoje jezične prepreke koje mogu dovesti do nerazumijevanja, a i kulturološke i zemljopisne prepreke mogu odjednom iskrsnuti. Neke riječi osim toga mogu imati različito značenje u različitim zemljama.

Isto tako, ugovorne stranke navikle su na različite zakonske odredbe i na drukčiju poslovnu praksu. Zato, međunarodni poslovni ugovori moraju biti precizni, specifični i sveobuhvatni - kako bi se smanjio rizik od nerazumijevanja, krivog shvaćanja i sporova.

Međunarodna trgovačka komora objavila je i "Vodič za sastavljanje ugovora o trgovačkom zastupanju" ("Guide for the drawing up of contracts").

Treba voditi računa i o klauzuli "više sile". Međunarodna trgovačka komora objavila je i odgovarajuću brošuru (*force majeure*).

Godine 1980. u Beču je donesena "Konvencija Ujedinjenih nacija o ugovorima u međunarodnoj prodaji

robe". Konvencija je izrađena u okviru Komisije Ujedinjenih naroda za međunarodno trgovačko pravo" (*United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods - UNCITRAL*).

Hrvatski izvoznici mogu od svojih kupaca tražiti primjenu tih pravila u ugovorima koje zaključuju.

NADLEŽNOST ZAKONODAVSTVA

Određena temeljna pitanja zajednička su svim međunarodnim ugovorima, ali najvažnije načelo ugovora je ono koje se odnosi na zakon prema kojemu se ugovor ravna ili na nadležnosti zakonodavstva.

Problemi koji se odnose na međunarodne ugovore pojavljuju se uslijed razlika u zakonodavstvu uključenih zemalja. Ako se primijene različita zakonodavstva, rezultati bi mogli biti nekonzistentni, a osnovna bi prava mogla ovisiti o tome koje se zakonodavstvo primjenjuje. Na primjer, po jednom zakonodavstvu postoji obveza da ugovor bude u pisanom obliku, a po drugom zakonodavstvu te obveze nema. Ili: po jednom zakonodavstvu osobe koje nisu potpisnici ugovora mogu raspolagati specifičnim ili općim pravima, a prema drugom zakonodavstvu one ne bi imale nikakva prava. Prema tome, važno je od početka utvrditi koje će se zakonodavstvo

(materijalno i procesno pravo) primjenjivati.

Ako se partneri ne dogovore o primjeni zakonodavstva jedne od zemalja iz kojih dolaze kupac i prodavalac, predložemo primjenu zakonodavstva države tužene strane. Za hrvatske tvrtke prihvatljivo je njemačko materijalno i procesno pravo, jer je najbližnije hrvatskom.

RJEŠAVANJE SPOROVA

Mnoga pitanja mogu postati kontroverzna u okviru međunarodnih trgovinskih transakcija. Na primjer:

- sporovi sa zastupnicima
- naplata dospjelih dugovanja
- reklamacije (prigovori na kakvoću i količinu robe)
- kršenje ugovornih odredaba ili jamstava
- prava intelektualnog vlasništva
- osiguranje prava davatelja kredita, npr. ovrha
- primjena stranog pravosuđa.

Rješavanje sporova na formalan način, zakonodavnim sustavom, može biti skupo. Kad god je to moguće, pokušajte se dogovoriti izvan suda. Jedan od načina izvansudskog rješavanja sporova jest primjena arbitražnog postupka. Ovdje sugeriramo:

- a) arbitražni sud zemlje tuženoga
- b) arbitražu Međunarodne trgovinske komore u Parizu
- c) švicarsku arbitražu

d) arbitražu *ad hoc*.

PRODAJA ROBE

Prema hrvatskom zakonodavstvu, prodavatelji i kupci moraju ispuniti brojne obveze, od kojih mnoge mogu biti modificirane ili zajamčene samim ugovorom.

Ugovor koji pokriva prodaju robe uključuje prodavatelja koji prenosi, ili pristaje prenijeti robu kupcu za određenu svotu. Stvarni prijenos vlasništva je važan, jer se po tome razlikuje prodaja robe od drugih mogućih transakcija, kao što je zakup ili imovinski zajam. Pojam "roba" uključuje sve pokretne, isključujući nekretnine, te nematerijalna dobra, kao što su dugovi, udjeli, patenti i usluge. Nadalje, činjenica da se novac prebacuje iz ruke u ruku razlikuje prodaju robe od drugih transakcija, kao što su barter-ugovor ili ugovor zamjene robe za robu.

PRIJENOS VLASNIŠTVA I RIZICI

Nekoliko elemenata određuje točan pravni trenutak kada kupac postaje vlasnikom robe (formalno rečeno, kad se prenosi pravo vlasništva ili se ono prebacuje na kupca).

Rizici: Prijenos vlasništva utječe na prava stranaka u slučaju potpunog

ili djelomičnog gubitka, štete ili uništenja robe.

Odbijanje: U slučaju odbijanja, prijenos vlasništva može spriječiti kupca u odbijanju robe, usprkos opravdanim prigovorima na kvalitetu robe, količinu ili opus.

Cijena: Kada kupac preuzme robu u svoje vlasništvo, prodavatelj može tužiti kupca za cjelokupan neplaćeni iznos, prije nego za izgubljenu dobit.

Prava na djelovanje sudskim putem: Nakon što je preuzeo vlasništvo nad robom, kupac može sudskim putem ili nekom drugom metodom ostvariti pravo vlasništva nad robom.

ISPORUKA ROBE

Prodavatelj mora isporučiti robu kupcu na jedan od dva niže navedena načina:

- fizički, tako da mu dostavi pravni dokument o vlasništvu, kao što je tovarni list; ili
- simbolično, tako da mu uruči, na primjer, ključ skladišta gdje se roba nalazi.

Ugovor bi trebao specificirati gdje će se obaviti isporuka robe. Kada se radi o međunarodnom poslovanju, isporuka se definira prema međunarodnim trgovinskim uvjetima (INCOTERMS). Ako u ugovoru nije navedeno mjesto isporuke, tada se smatra da će se isporuka obaviti iz mjesta u kojem prodavatelj ima poslovno sjedište, a isporuka se

smatra završenom kada prodavatelj isporuči robu na prijevozno sredstvo.

SLUČAJ KAD KUPAC ZAPRIMA ROBU

Ako prodavatelj nije prekršio ni jednu od odredaba ugovora, kupac mora zaprimiti robu. Odbijanje primitka robe bez opravdanja, daje prodavatelju pravo na tužbu zbog nastale štete. Međutim, ako prodavatelj prekrši uvjete prodaje, tada kupac ima zakonsko pravo odbiti robu.

Na zahtjev kupca, prodavatelj je dužan omogućiti kupcu pregled robe. Kupac može prihvatiti ili odbiti robu na jedan od ova tri načina:

- prenošenjem prihvata na prodavatelja
- djelovanjem na način koji je protuslovan prodavateljevu vlasništvu nad robom, npr. preprodajom robe nakon što je isporučena
- zadržavanjem robe bez obavijesti prodavatelju da odbija robu.

Ako dođe do ovakvog prihvaćanja ili odbijanja robe, kupac više ne može odbiti robu - čak ako je prodavatelj i prekršio odredbe ugovora.

NENAPLAĆENA PRAVA PRODAVATELJA

Najbolja zaštita za prodavatelja je avansno plaćanje, ili plaćanje po iz-

vršenoj isporuci. Sljedeći način je plaćanje potvrđenim akreditivom. Ako ni jedan od ova dva načina nije moguć, tada se prodavatelj treba pozvati na osiguranje koje se odnosi na neplaćenu prodajnu cijenu. Ono može imati nekoliko oblika, npr. može biti neovisno o samoj robi, kao što je pisano jamstvo ili hipoteka na neku nekretninu. Najobičajenija metoda je pridržavanje prava vlasništva ili osiguranje založnog prava nad robom.

PRODAJA USLUGA

Ugovori za prodaju usluga mogu varirati od stiska ruke, kao čina potvrde dogovora, do stranica i stranica pravnih i tehničkih specifikacija.

Bez obzira na oblik sporazuma, obje strane moraju ugovoriti:

- usluge koje će se pružati
- osoblje koje će pružati usluge
- osoblje ili prostor koji se daju na raspolaganje klijentu
- datum kada počinje pružanje usluga (i datum završetka)
- plaćanja koja treba obaviti
- određivanje datuma ili rokova u kojima plaćanje mora biti realizirano
- okolnosti pod kojima ugovor može biti završen i bilo koje implikacije u odnosu na završetak radova, preuzimanja radova koji su završeni određenog datuma,

djelomična plaćanja, obračun penala itd.

- postupak ako klijent nije u mogućnosti staviti na raspolaganje dogovoreno osoblje, podatke ili prostor
- uvjete zadržavanja
- uvjete za povrat ponude ili povrat garancije za dobro izvršenje posla ili drugih garancija
- postupak za rješavanje nesuglasica.

ZAŠTITA PRAVA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA

Intelektualno vlasništvo (*IP-Intellectual Property*) zbirni je termin, koji se odnosi na nove ideje, inovacije, dizajn, pisana djela, filmove itd., koja prava su zaštićena autorskim pravima, patentima i pravima zaštićenih proizvođačkih maraka.

Uvijek štitite svoje ideje. Bez obzira na to raspoložete li već svojim registriranim patentom na nešto, ili autorskim pravom na svoj proizvod ili uslugu u Hrvatskoj, trebali biste nastojati sebi osigurati sličnu zaštitu na vašem ciljnom tržištu.

No zakoni koji reguliraju pravo na patente i na intelektualno vlasništvo vrlo su kompleksni, tako da će biti najbolje potražiti savjet pravnog stručnjaka.

PREPOZNAJTE I ZAŠTITITE SVOJE INTELKTUALNO VLASNIŠTVO!

Razmislite: Ljudi su skloni baviti se svojim idejama, bilo zato što žele zadovoljiti svoje stvaralačke porive, ili su na to potaknuti društvenim i gospodarskim razlozima. Ako si time žele učiniti život lakšim, udobnijim ili zanimljivijim, onda se radi o intelektualnom stvaralaštvu, čije bi rezultate valjalo znati zaštititi, jer se može zaraditi i novac, ili barem vratiti prethodna ulaganja. Ključ za veliku riznicu ideja i znanja imaju samo takvi daroviti i dobro informirani ljudi, kojima većina danas razvijenih zemalja može zahvaliti svoj brzi napredak i stečena bogatstva. *Prepoznajete li sebe među njima?*

Intelektualno vlasništvo je zanimljiv, ali u javnosti još nedovoljno poznat, pojam koji označuje vlasništvo nad nematerijalnim tvorevina ljudskog uma koje pripada njihovim stvaraocima ili onima na koje je to vlasništvo kasnije preneseno kupoprodajom, nasljeđivanjem ili poklanjanjem. Autorsko pravo i industrijsko vlasništvo dvije su velike skupine koje su obuhvaćene zajedničkim pojmom "intelektualno vlasništvo".

Autorsko pravo imaju izvorni stvaratelji ili autori na svoje rezultate

intelektualnog stvaralaštva poput književnih, glazbenih i dramskih djela, djela likovnih umjetnosti s područja slikarstva, kiparstva i arhitekture, fotografska i filmska djela kao i na sva druga djela koja imaju karakter autorskih djela uključujući djela primijenjenih umjetnosti, kartografska djela, tehničke crteže i računalne programe. *Autorskom pravu srodna prava* postoje i na izvođenje, reproduciranje i emitiranje koje imaju izvođači, odnosno proizvođači ili distributeri snimaka autorskih djela. Autorska imovinska prava vremenski su ograničena i po hrvatskom Zakonu o autorskom pravu traju za života autora i još 70 godina nakon njegove smrti. Postoje još i moralna prava autora na pravo priznavanja autorstva na djelo i pravo protivljenja izmjenama djela radi zaštite ugleda autora.

Ova autorska prava i srodna prava ne dodjeljuju se niti se prijavljuju, već nastaju samim činom stvaranja autorskog djela prema Zakonu o autorskom pravu. Ipak, dobro je deponirati autorsko djelo npr. u Autorskoj agenciji da bi u eventualnom sudskom sporu ono moglo poslužiti kao jedan od dokaza o predmetu spora radi naknade materijalne i moralne štete nanесene autoru.

Autori mogu zabraniti ili odobriti (prema ugovoru) umnožavanje djela, javnu izvedbu djela, snimanje

djela, emitiranje djela, prijevod djela na druge jezike ili njegovu prilagodbu. Ako ustupe svoja prava pojedincima ili pravnim osobama da bi ta autorska djela prodali na tržištu, onda ovi autorima plaćaju tantijeme koje trebaju ovisiti o stvarnom korištenju autorskog djela.

Industrijsko vlasništvo može biti dodijeljeno u različitim oblicima kao što su *patenti* (za izume kao rješenja tehničkih problema), *žigovi* (za označivanje robe i usluge), *industrijska obličja* (razlikovanje proizvoda po vanjskom izgledu ili dizajnu, prvenstveno po obliku i boji), *planovi rasporeda integriranih sklopova* (u poluvodičkoj tehnologiji) i *zemljopisne oznake podrijetla* (za zaštitu naziva isključivo tamo izvedenih proizvoda i usluga osobite kvalitete).

Patent je oblik pravne zaštite izuma poput neke vrste monopola ograničenog teritorijalno i vremenski (u Hrvatskoj na 20 godina) u granicama države koja ga daje u zamjenu za potpuno razotkrivanje izuma. Svrha patenta koja se postiže jest ta da, nakon prestanka važenja zaštite, svi bez ograničenja mogu iskoristavati izum. Patentna zaštita daje nositelju patenta isključivo pravo da zaštićeni izum komercijalno izrađuje, koristi, stavlja u pro-

met ili prodaje. Time se stvaraju uvjeti za materijalnu naknadu za prethodna ulaganja u izumiteljski rad, kao i u društvenu afirmaciju izumitelja. Krajnji cilj patenata jest njihov doprinos poboljšanju kvalitete ljudskog života primjenom izuma na tržištu.

Nakon podnošenja patentne prijave u Zavodu provest će se formalno ispitivanje uvjeta za objavu u službenom glasilu, što će uslijediti normalno nakon 18 mjeseci, ili prije, samo na zahtjev, a zatim u roku šest mjeseci prijavitelj treba postaviti zahtjev za jedan od tri načina za dodjelu patenta.

Patent se dodjeljuje za novi proizvod, postupak ili primjenu, pod uvjetom da je nov, inventivan i industrijski primjenjiv, što se ispituje u postupku potpunog ispitivanja. Druga mogućnost je zatražiti skraćeni patent bez provođenja ovog postupka, kada se može dodijeliti konsenzualni patent (u Hrvatskoj na 10 godina). Treća mogućnost je da patent bude dodijeljen na osnovi prije pribavljenih rezultata ispitivanja uvjeta za priznanje patenta u nekom od relevantnih patentnih ureda u inozemstvu.

Međunarodna patentna zaštita izuma moguća je ne samo pojedinačnim podnošenjem patentnih prijava u nacionalnim i regionalnim patentnim uredima u inozemstvu već i

podnošenjem međunarodne patente prijave u samo jednom prijavnom uredu prema PCT-u - Ugovoru o suradnji na području patenata. S obzirom na to da je Hrvatska potpisnica PCT-a - Ugovora, u Državnom zavodu za intelektualno vlasništvo moguće je podnijeti takvu međunarodnu prijavu. Time se može pokrenuti patentna zaštita za više od 100 zemalja širom svijeta uključujući i zemlje u razvoju. Nakon pretraživanja i ispitivanja u međunarodnoj fazi slijedi nacionalna faza u kojoj postupak trebaju dovršiti nacionalni patentni uredi sve do svoje konačne odluke. Ako se želi iskoristiti mogućnost uvažavanja prioritarnog datuma prve prijave, treba podnijeti međunarodnu prijavu u roku od najviše 12 mjeseci.

Žig je razlikovni znak kojim se mogu označivati proizvodi ili usluge da bi ih potrošači prepoznali zbog njihove kvalitete i posebne prirode proizvoda koja udovoljava njihovim potrebama. Postoje i druge kategorije žigova, npr. zajednički žig koji posjeduju udruge da bi se njime služili njezini članovi, odnosno jamstveni žig za da bi se njime označili proizvodi i usluge koji udovoljavaju određenim utvrđenim normama poput ISO 9000 standarda kvalitete. Žig se prijavljuje nacionalnom uredu za žigove. Znak

kojim se želi zaštititi žig ne može biti sličan prijašnjem žigu ili biti istovjetan s njime, ako pripada sličnoj ili istovjetnoj vrsti proizvoda i usluga. Žig se može registrirati i obnavljati neograničeni broj puta za razdoblje od po deset godina, a nositelji registriranog žiga imaju isključivo pravo uporabe ili ustupanja žiga drugima na tržištu. Osim pojedinačnog registriranja u svakom nacionalnom ili regionalnom uredu, moguća je i međunarodna registracija žigova (Madridski sporazum i Madridski protokol) u sustavu kojim upravlja WIPO - Svjetska organizacija za intelektualno vlasništvo, u čijem je sastavu i Hrvatska.

Industrijsko obličje (dizajn) određuje pojavnost ili vanjski izgled nekog proizvoda i njime se štite u prvom redu njegove estetske, a ne tehničke karakteristike, uz uvjet da su zadržane funkcionalne značajke. Temeljno je da industrijsko obličje mora u pravilu biti novo (do tada nepoznato) i imati bitno različit ukupni dojam na korisnika u usporedbi s obličjima dotad dostupna javnosti. Mnoge vrste industrijskih ili obrtničkih proizvoda ili njihovih dijelova, počevši od tehničkih i medicinskih instrumenata, do satova, nakita, odjeće, kućanskih aparata i električnih uređaja, namještaja, arhitektonskih konstrukcija, pa sve

do automobila, zrakoplova i drugih vozila predmetom zaštićene su industrijskim obličjem kao vrlo prikladnim oblikom zaštite. Dodjeljuje se na početno razdoblje zaštite od deset godina uz mogućnost produ-

ljenja do 20 godina svakih pet godina. Industrijsko obličje može istodobno biti zaštićeno i kao umjetničko djelo prema Zakonu o autorskom pravu.

ON-LINE USLUGE

Na Internetu postoji mnogo adresa na kojima su ponuđene informacijske usluge iz područja intelektualnog vlasništva, od kojih predlažemo adrese ovih institucija:

- Državni zavod za intelektualno vlasništvo (<http://www.dziv.hr>)
- Svjetska organizacija za intelektualno vlasništvo - WIPO (<http://www.wipo.int>)
- Europski patentni ured - EPO (<http://european-patent-office.org>)
- Američki ured za patente i žigove - USPTO (<http://www.uspto.gov>)
- Japanski patentni ured - JPO (<http://www.jpo.go.jp>)

Na njihovim www stranicama postoje linkovi koji upućuju na sve druge zanimljive adrese iz područja intelektualnog vlasništva.

POKUSNI IZVOZNI POTHVAT

Sada, kada imate cjelokupni izvozni plan, vjerojatno ćete jedva dočekati da zaključite svoju prvu izvezetu 100 000 komada svojeg proizvoda na drugi kraj svijeta, prijedite pokusno taj put, tzv. pripremne korake, a posebno ako ste u izvozu novi. Tako ćete moći testirati izvedivost svoga izvoznog pothvata. Ujedno ćete ponovno moći ispitati sve one točke koje smo prikazali u *Priručniku za izvoznike*.

ODABIR TRŽIŠTA

Mnogi novi hrvatski izvoznici počinju poslovanje na europskom tržištu, zbog njegove blizine i zbog toga što ga dobro poznaju. Premda takav pristup ima svojim prednosti, trebali biste ipak potražiti mogućnosti izvoza i na druga tržišta.

PLANIRANJE I PRIPREMA

Bez obzira na to izvozite li robu ili usluge, mnogi od sljedećih pripremih koraka koje trebate obaviti bit će slični.

- Ako ste se odlučili na pokusni izvoz u Europu, odaberite specifično regionalno tržište na koje ćete se usredotočiti.
- Istražite tržište tako da pregledate informacije koje su vam na raspolaganju iz vlastitih izvora ili one koje smo vam mi predložili.
- Zatražite od svoje komore i/ili diplomatsko-konzularnog predstavništva Republike Hrvatske pomoć u procjeni svojih potencijala (izgleda na tržištu), te zatražite da vam pribave popis kvalificiranih kontakt-osoba (saznanja o važnim kontaktima).
- Obratite se Ministarstvu za obrt, malo i srednje poduzetništvo radi uvrštenja u Katalog poduzetničkih projekata i/ili datoteku poduzetnika-izvoznika.
- Razvijte mrežu kontakata i potencijalnih partnera. Doznajte

“Proučite svoje potencijalne kupce, njihove potrebe i njihove zabtjeve. Izaberite ono što najviše obećava. Koncentrirajte se na svoje napore sve dok ne postignete rezultat. Zatim osnujte iznimno snažnu poslijeprodajnu službu. Tada će vas ponovno tražiti.”

tko su vam konkurenti a tko su potencijalni saveznici te tko su najvažniji uvoznici, distributeri i zastupnici za vaše proizvode ili usluge.

- Ako radite preko zastupnika ili distributera, sastavite kratki popis svojih potencijalnih kandidata i procijenite njihove kvalifikacije i sposobnosti. Izradite profil svoga idealnog suradnika, a potom izaberite onoga čije znanje i iskustvo najbolje nadopunjuju vaše izvozničke ciljeve. Ako izvozite usluge, razmotrite mogućnost pronalaska lokalnog partnera koji će zastupati vaše interese.
- Pripremite promotivni materijal koji se opisuje vašu tvrtku - njezine proizvode ili usluge.
- Posjetite regionalne i/ili međunarodne trgovinske sajmove, ako je moguće. Obavite nekoliko preliminarnih promocija i uspostavite kontakte s potencijalnim kupcima i s njihovim poslovnim partnerima.

ZAKLJUČIVANJE TRANSAKCIJE

Slijedi sažetak postupaka pri zaključivanju posla i isporuke robe kupcima. Izvoznici usluga će također morati obaviti neke od ovih koraka, premda se neće morati baviti dokumentacijom, špedicijom, otpremanjem ili carinjenjem.

Provjera referenci

- Kreditna sposobnost kupca
- drugi izvoznici, koji posluju s klijentom
- zatražite od diplomatsko-konzularnog predstavništva, na svojem ciljnom tržištu da vam pribavi podatke o lokalnim tvrtkama ili organizacijama koje ste vi odredili
- profil poslovanja.

Bez obzira na to poslujete li s krajnjim korisnicima, vlasnicima maloprodaje ili posrednicima, provjeravajte reference. To možete učiniti tako da stupite u kontakt s drugim hrvatskim izvoznicima, komercijalnim bankama ili ljudima koji rade u sektoru.

Planiranje posjeta

- Prikupite podatke o poslovanju i zahtjevima svoga kupca
- zatražite od diplomatsko-konzularnog predstavništva savjet o vremenu svoga posjeta i o organizaciji samog posjeta (informacije o posjetu).

Preporučuju se posjeti važnim klijentima na vašem tržištu (tržištima). Takav vam posjet može pružiti korisni uvid u poslovanje i kreditibilitet, kao i u zahtjeve potencijalnoga klijenta. Vaš će vam napor

zauzvrat osigurati kredibilitet kod vaših kupaca i klijenata.

Finalizacija prodaje

Potvrdite sljedeće detalje transakcije s kupcem:

- količinu
- uvjete plaćanja
- rokove otpremanja
- način prijevoza
- cijenu.

Morate biti sigurni da ste vi i druga strana dogovorili količinu robe, uvjete plaćanja, rokove i uvjete otpremanja, način prijevoza, cijenu i druge detalje prodaje. Taj proces obično počinje kada vaš odjel prodaje zaprimi od kupca narudžbu za kupnju. Vi biste trebali potvrditi primitak narudžbe ili potvrde o prodaji.

Priprema akreditiva (*Letter of Credit*)

- Kupac izdaje instrukcije svojoj banci (akreditivna banka)
- banka kupca šalje vašoj banci (avizirajuća banka) akreditiv
- vaša banka šalje akreditiv vama.

Akreditiv je važan dokument. Pažljivo ga proučite, zajedno sa svojim špediterom, bankarom i pravnim savjetnikom. Tekst akreditiva mora biti konzistentan i mora odražavati

vaš kupoprodajni ugovor, a vi ste dužni ispuniti njegove odredbe. Prisjetite se da kupčeva banka može otkriti svako odstupanje u vašoj dokumentaciji - i da će ona obaviti plaćanje tek pošto primi ispravne dokumente, a ne nakon uspješno završene poslovne transakcije. Ako su neko ime ili adresa krivo napisani, ako je datum isporuke netočan ili ako svi akreditivni uvjeti nisu zadovoljeni i banka stavi "rezervu" na dokumente, možda nećete moći naplatiti svoja potraživanja. Ne zaboravite! Banke posluju samo dokumentima, a ne robom.

Priprema druge dokumentacije

Vašu pošiljku moraju pratiti svi relevantni dokumenti, uključujući ove:

- komercijalna faktura
- lista pakiranja
- otpremni dokument (tovarni list - brodski, željeznički, kamionski, špediterska potvrda)
- certifikat o porijeklu
- dokumentacija koja se tiče standarda robe (ako je potrebna)
- sanitarni/zdravstveni certifikat za proizvod (ako je potreban).

Poslovi špeditera

Vaš špediter priprema ovu dokumentaciju:

- carinsku fakturu
- konzularne fakture (ako se traže)
- posebnu listu pakiranja ili oznaka
- osiguranje i certifikat o osiguranju
- tovarni list.

Vaš špediter dostavlja kopije svih tih dokumenata vama, vašem kupcu i vašoj komercijalnoj banci.

Sada možete obavijestiti svoga špeditera da je vaš kontejner spreman i da je prikupljena sva potrebna dokumentacija. Tada će vaš špediter početi pripremati sve potrebne dokumente i isporučiti pošiljku kupcu.

Vašu pošiljku moraju pratiti prijevoznici dokumenti, kao što je tovarni list odnosno špediterska potvrda, gdje se navodi vrsta prijevoza, ruta kojom će roba biti odaslana i rokovi isporuke. Ti dokumenti se moraju predati banci zajedno s drugom potrebnom dokumentacijom.

Za pošiljku bi mogao zatrebati i certifikat o osiguranju, kao dokaz da je roba osigurana protiv gubitka ili oštećenja. Osiguranje mora ispuniti uvjete posebnog pokrića, koje

je navedeno u akreditivu. Osiguranje protiv svih rizika obično je najbolje pokriće za izvoznike.

Isporučka

- Vaš špediter šalje robu prijevozniku
- vaš kupac prima relevantnu dokumentaciju, kojom se omogućava obavljanje carinskih formalnosti.

Onog trenutka kad je vaša pošiljka stigla prijevozniku, vaš špediter priprema i šalje kopije sve dokumentacije vama, vašem kupcu i vašoj banci. Vaš kupac će biti obaviješten da je roba isporučena i bit će obaviješten kada može očekivati dolazak robe. Vašem kupcu tada spomenuta dokumentacija služi da bi se roba ocarinila odnosno da bi nesmetano prošla preko carinske linije.

Carinjenje

- Roba se carini na ulazu u svoje odredište.

Carinske formalnosti variraju, ovisno o tome na koji način izvozite svoj proizvod ili uslugu. Na primjer, kada šaljete robu čiji ste vlasnik u podružnicu u stranoj zemlji, tada ste odgovorni za provoz robe kroz carinu, odgovorni ste za njezin prijevoz, za njezino uskladištenje i isporuku. U mnogo slučajeva, među-

tim, kupac biva obaviješten da je roba zadržana na carini i on tada dogovara carinjenje i isporuku.

Naplata

Nakon što je pošiljka otpremljena:

- špediter vam dostavlja svu relevantnu dokumentaciju
- predočavate svojoj banci zahtjev za isplatu (prezentacija dokumentata)
- vaša banka šalje svu dokumentaciju kupčevoj banci sa zahtjevom za naplatu
- kupčeva banka prihvaća dokumentaciju i javlja vam kada će sredstva biti doznačena
- vaša banka doznačuje sredstva na vaš račun.

Prezentirajte svojoj banci naplatne dokumente (uključujući certifikate o obavljenoj inspekciji robe, komercijalne fakture, liste pakiranja i certifikate o uplaćenom osiguranju). Vaša banka provjerava sve dokumente kako bi otkrila eventualna odstupanja i provjerava da li je pošiljka isporučena na vrijeme. Uvijek zahtijevajte od svoje poslovne banke da vas izvijesti o eventualnim odstupanjima između akreditivnih uvjeta i dokumenata prije slanja akreditivnoj banci.

Na kraju, nalog za plaćanje i dokumenti dostavljaju se banci vašega

kupca. Ako se ne otkriju neka odstupanja, nalog za naplatu se prihvaća, a vama se šalje obavijest o prihvaćanju dokumentacije. U navedeno vrijeme vaša će banka primiti sredstva od banke vašega kupca i vaš pokusni izvoz je završen.

PREISPITIVANJE I REVIDIRANJE VAŠEG IZVOZNOG PLANA

Nakon što ste završili svoj pokusni izvozni posao, bilo bi dobro da ponovno preispitate izvozni plan i revidirate ga, ako je potrebno. Niže navedena pitanja pomoći će vam odrediti je li potrebno vaš plan revidirati u nekim dijelovima.

PROIZVOD ILI USLUGA

- Bi li vaš proizvod ili uslugu trebalo modificirati na neki način, koji niste predvidjeli?
- Je li potrebno ojačati vaše sposobnosti u pogledu pružanja usluge obučavanja za korištenje vašeg proizvoda ili usluge?
- Jesu li potrebni bolji aranžmani kako bi se kupcima mogle pružati poslijeprodajne usluge?

CIJENA

- Je li vaša cijena konkurentna?
- Jeste li spremni prihvatiti sniženju maržu kako bi vaša cijena bila konkurentnija?

- Možete li podići cijenu i usprkos tome povećati svoju dobit (profit)?

CILJNO TRŽIŠTE

- Da li se bilo koja pretpostavka koju ste imali o svojem ciljnom tržištu nije ostvarila, i u tom slučaju, koje su implikacije?
- Postoje li druga tržišta koja bi mogla biti pogodnija za vaš proizvod ili uslugu?
- Ako ste u inicijalnoj fazi ostvarili izvjestan uspjeh, da li biste trebali povećati svoje napore u toj zemlji, ili biste trebali krenuti u druge zemlje?

POSREDNICI

- Ako prodajete preko posrednika (zastupnika/predstavnika), jeste li zadovoljni njihovim radom?
- Ako prodajete distributeru, jeste li dobili očekivanu količinu narudžbi? Ako niste, je li distributer objasnio zbog čega nema narudžbi i je li dao preporuke za izmjenu vašeg proizvoda, usluge ili cijene?
- Ako prodaja ide preko trgovačke kuće, kakav uspjeh je postignut u prodaji vašeg proizvoda ili usluge u inozemstvu? Ako je učinak prodaje bio slab, biste li trebali ispitati druge opcije?
- Ako radite s partnerima u inozemstvu, je li vaš odnos s njima bio na obostranu korist?

FINANCIRANJE

- Kojim metodama ste se služili kako biste osigurali plaćanja za prodaju svoje robe u inozemstvo?
- Jesu li se te metode pokazale uspješnima?
- Koliko ste dugo morali čekati naplatu?
- Je li bilo negativnog utjecaja na vaš kapital?
- Jeste li imali problema s kreditima ili s naplatom?
- Imate li nepodmirenih dugovanja?
- Jest li zadovoljni uslugama svoje banke?

PROMOCIJA

- Postoji li bolji i, troškovno gledajući, djelotvorniji način za promoviranje vašeg proizvoda ili usluge?
- Treba li vaš promotivni materijal (npr. brošure, pisane reference kupaca, uzorci) modificirati ili poboljšati?
- Jeste li nešto naučili o svom ciljnom tržištu što vas upozorava kako biste ponovno trebali procijeniti svoju promotivnu strategiju?

OTPREMANJE

- Jeste li vi i vaši strani klijenti zadovoljni metodama otpremanja i isporuke vašeg proizvoda ili usluge?

- Postoje li jeftiniji ili brži načini da se vaš proizvod ili usluga dopremi na to tržište?
- Obavlja li vaš špediter dobro svoj posao?

Umjesto sažetka navodimo deset “zlatnih” pravila za izvoznike, kojih je autor i sam poduzetnik-izvoznik.⁹

1. Pronađite svoju specifičnu tržišnu nišu!
2. Budite konkurentni!
3. Identificirajte vodeće kompanije!
4. Budite čestiti!
5. Budite profesionalni!
6. Budite pravovremeni!
7. Budite temeljiti!
8. Respektirajte kulturološke razlike!
9. Planirajte na dovoljan rok!
10. Budite strpljivi!

⁹ Mike Banovsky: “Ten “rules” for successful exporting”

DODATAK "A" - TUMAČ POJMOVA U MARKETINGU

Elementi marketinga

Tržište

Grupa pojedinaca ili organizacija, koji imaju potrebu za pojedinim proizvodima (ili uslugama), kao i želju, htijenje i sposobnost da ih plate.

Segmentacija tržišta

Proces razdvajanja tržišta u manje grupe, koje dijele jednu ili više karakteristika unutar definiranog tržišta.

Udio na tržištu

Udio ukupnog tržišta koje prodaje pojedini proizvod (ili uslugu) neke tvrtke.

Pozicioniranje

Odlučivanje o segmentu tržišta u koji proizvod uklapa i o tome kako se treba percipirati u odnosu na konkurenciju.

Diferencijacija proizvoda

Definiranje razlika u usporedbi s konkurencijom - bolja kvaliteta, niža cijena, pravodobna isporuka, atraktivniji imidž itd.

Ciljno tržište

Grupa pojedinaca i organizacija za koju dobavljač stvara i održava specifičan marketing miks (splet).

Marketing miks (4 P - Product, Price, Place, Promotion)

Proizvod

Proizvod ili usluga uključuju vidljive ili nevidljive elemente. Vidljivi elementi uključuju svojstva proizvoda koje korisnik može osjetiti fizički, a nevidljivi se elementi odnose na psihološki aspekt, koji proizvod čini vrijednijim u svijesti potrošača.

Cijena

Cijena je vrijednost koju je korisnik spreman platiti za proizvod. Ona uključuje direktne i indirektne troškove, ali i tzv. oportunističke troškove. Cijena proizvoda se mora fiksirati na nivou, koji je atraktivniji za kupca da novac potroši baš za taj proizvod i nije dan drugi.

Mjesto

Mjesto je lokacija gdje kupac prima proizvod ili uslugu.

Promocija

Promocija uključuje sve oblike komunikacije da bi se prednosti proizvoda ili usluge prenijele ciljnom tržištu.

DODATAK “B” - TUMAČ POJMOVA U MEĐUNARODNOJ TRGOVINI

Izvoziti je mnogo kompleksnije, nego prodavati na domaćem tržištu. Zbog toga je od velike pomoći da se upoznate s najvažnijim trgovačkim izrazima i tehnikama. Među ostalim, trebali biste razumjeti neke ili sve od sljedećih aspekata:

- zakonodavstvo, propisi i praksa koji se odnose na vaš proizvod ili uslugu na ciljnom tržištu
- izvozna dokumentacija, uključujući fakture, tovarne listove, certifikate o porijeklu robe te zdravstvene i druge certifikate
- tarife, carinske pristojbe i naknade za obradu, kao i takse kojima podliježe vaša pošiljka
- izvozne usluge koje nude brokeri, trgovačke kuće, zastupnici, špediteri i osiguravajuće kuće
- kako etiketirati robu, kako pakirati, transportirati i uskladištiti vaše proizvode
- opcije plaćanja kao što su akreditivi, čekovi i transakcije preko otvorenog računa.

OPĆI TERMINI

Međunarodna trgovina je karakterizirana svojom posebnom terminologijom. Navodimo opće trgovinske izraze s kojima će se novi izvoznici

susresti ili u literaturi ili u razgovorima o trgovini.

Antidampinška naknada: Posebna naknada za nadoknadu učinka dampinških cijena za koji se utvrdi da je materijalno oštetio domaće proizvođače (v. također termin “damping”).

Robna razmjena: Opći izraz koji označuje prodaju ili barter ugovorom dogovorenu razmjenu robe, na recipročnoj bazi. U takav posao mogu biti uključene multilateralne transakcije.

Zaštitne pristojbe na uvoz robe: Dodatne pristojbe (takse) koje uvodi zemlja uvoznik kako bi umanjila učinak vladinih subvencija u zemlji izvoza i kada takav subencionirani izvoz uzrokuje materijalne štete domaćoj proizvodnji u zemlji uvoza.

Damping: Prodaja uvezene robe po cijeni nižoj od one po kojoj se prodaje u zemlji izvoza. Damping se smatra kažnjivom praksom u trgovini, jer dolazi do poremećaja na tržištima i šteti proizvođačima kon-

kurentnog proizvoda u zemlji uvoza. Prema članku VI. Općeg sporazuma o carinskim tarifama i trgovini, dopušta se uvođenje posebnih antidampinških pristojbi za robu koja se plasira po dampinškim cijenama, a takve pristojbe iznose koliko i razlika između izvozne cijene i njihove normalne vrijednosti.

Izvozne kvote: Specifične restrikcije ili plafoni koje uvode zemlje izvoza na vrijednost ili na količinu određenih izvoznih proizvoda, a namijenjene su, na primjer, zaštititi domaćih proizvođača i potrošača od privremene nestašice takve robe ili da bi se podigla cijena takvih proizvoda na svjetskom tržištu.

Izvozne subvencije: Naknade koje daje vlada neke zemlje ili druge financijske pogodnosti koje dobivaju domaći proizvođači ili izvoznici koji ovise o izvozu svoje robe ili usluge.

GDP/GNP (Bruto domaći proizvod): Ukupna vrijednost sve robe i usluga jedne zemlje u godini dana.

Subvencija: Ekonomska beneficija koju vlada neke zemlje odobrava proizvođačima robe, često s ciljem jačanja njihove konkurentnost. Subvencija može biti direktna (npr. donacija u gotovini) ili indirektna (npr. niskokamatni izvozni krediti).

Dodatni porez ili trošarina: Dodatna carinska tarifa ili porez na uvezenu robu kao dodatak na postojeću carinsku tarifu, često služi kao mjera zaštite.

Carinska tarifa: Pristojba koja se nameće na robu koja se prevozi s područja jednog do područja drugog klijenta. Carine podižu cijene uvezenej robi, tako da ta roba postaje manje konkurentna na tržištu zemlje uvoza.

MEĐUNARODNA KOMERCIJALNA TERMINOLOGIJA (*INCOTERMS*)¹⁰

Terminologija koja vlada na području špedicije određuje parametre kod otpremanja robe na međunarodna tržišta, kada su specificirani podaci kao što je porijeklo robe i odredište robe, kada se daju u glavnim naznakama uvjeti pod kojima se prijenosi vlasništvo s prodavatelja na kupca i kada se određuje koja je strana u sporazumu dužna namiriti troškove otpremanja. Navedeni termini također naznačuju, koja je strana odgovorna za preuzimanje troškova gubitka robe ili njezina oštećenja tijekom transporta. Kako bi se utvrdila zajednička terminologija u međunarodnoj špediciji, ut-

¹⁰ Sada su na snazi pariteti EXW (Ex Works) i FCA Free Carrier, kod kojih valja posebno definirati mjesto preuzimanja (primopredaje) robe.

vrđeni su sljedeći INCO termini, pod pokroviteljstvom Međunarodne trgovinske komore.

Troškovi i prijevoz (C&F): Izvoznik plaća troškove i troškove prijevoza koji su potrebni da bi roba prispjela na navedeno odredište. Rizik gubitka ili oštećenja robe preuzima kupac onoga trenutka kada je roba utovarena u luci utovara.

Troškovi, osiguranje i prijevoz (C.I.F.): Izvoznik plaća troškove za robu, utovar i osiguranje, plus sve troškove prijevoza do luke koja je navedena kao odredište.

Isporučeno do graničnog prijelaza: Izvoznik/prodavatelj ispunio je svoje obveze u trenutku kada je roba prispjela na granični prijelaz, i to prije nego što je prispjela do "carinske granice" zemlje uvoza koja je navedena u kupoprodajnom ugovoru. Taj se izraz rabi obično kada se roba prevozi željeznicom ili kamionom.

Isporučeno ocarinjeno: Taj izraz stavlja maksimalnu odgovornost na prodavatelja/ izvoznika u pitanju rokova isporuke robe, jer on preuzima na sebe rizik od oštećenja ili gubitka robe i obvezu podmirjenja carine. To je krajnja suprotnost uzanci: isporučeno 'ex works' (vidi dalje) po kojoj prodavatelj preuzi-

ma na sebe najmanju odgovornost.

Isporučeno Ex Quay: Izvoznik/prodavatelj robe stavlja robu na raspolaganje kupcu na samom doku ili obali odredišne luke, navedene u kupoprodajnom ugovoru. Postoje dva tipa 'ex quay' ugovora: *ex quay duty paid*, pri čemu je prodavatelj materijalno odgovoran obaviti uvezno carinjenje, te *ex quay duties on buyer's account*, pri čemu kupac preuzima spomenute odgovornosti.

Isporučeno Ex Ship: Izvoznik/prodavatelj mora staviti robu na raspolaganje kupcu na paritetu utovareno u brodu, na mjestu kako propisuje ugovor. Svu odgovornost/sve troškove za dovoženje robe do tog mjesta snosi prodavatelj.

Isporučeno Ex Works: Ovaj paritet gdje su obveze prodavatelja minimalne, traži od prodavatelja stavljanje robe na raspolaganje kupcu u prostorijama ili u samoj tvornici prodavatelja. Prodavatelj nije odgovoran za utovar robe na vozilo koje dobavlja kupac, osim ako nije drukčije dogovoreno. Kupac snosi svu odgovornost za prijevoz robe od tvrtke prodavatelja do odredišta.

Ex Works (EXW): Kod ovog pariteta ponuđena se cijena primjenjuje samo u mjestu porijekla robe, a prodavatelj pristaje staviti robu na

raspolaganje kupcu na određenom mjestu, određenog datuma ili unutar dogovorenog vremena. Svi drugi troškovi idu na račun kupca.

Free Alongside Ship (FAS): Prodavatelj robe daje cijenu za robu koja uključuje sve troškove vezane na isporuku robe do uz bok broda u luci. Prodavatelj se brine o troškovima istovara robe uz bok broda, a troškove lučke pristojbe, utovara, prekomorskog prijevoza i osiguranja snosi kupac.

Free Carrier... (imenovana luka): Priznavajući zahtjeve modernog transporta, uključujući i multimodalni prijevoz, ovaj paritet je sličan paritetu 'Free on Board' (vidi niže), s tom razlikom što su izvoznikove obaveze ispunjene kada je roba isporučena i dana na pohranu prijevozniku u imenovanoj luci. Rizik gubitka/oštećenja prebacuje se sada na kupca, a ne na brodar. Prijevoznik može biti bilo koja osoba, s kojom je prijevoz ugovoren, bilo da se radi o kopnenom, morskom, zračnom, željezničkom prijevozu ili kombiniranom prijevozu.

Free of Particular Average (FPA): Ta vrsta osiguranja transporta pruža najuži tip pokrića - totalne štete, djelomične štete na moru, ako brod potone, izgori ili se nasuče time su pokrivena.

Free on Board (FOB): O tom paritetu, robu na brod utovaruje prodavatelj u luci otpremanja koja je navedena u kupoprodajnom ugovoru. Rizik gubitka ili oštećenja robe prebacuje se na kupca u trenutku kada je roba prešla ogradu broda.

Free on Board Airport (FOB Airport): Ovaj paritet se temelji na istom načelu kao i običan FOB paritet, prodavateljeve obaveze su ispunjene kada isporuči robu na zrakoplov u navedenoj polaznoj zračnoj luci, a u tom istom trenutku rizik od gubitka ili oštećenja robe prebacuje se na kupca.

Free on Rail and Free on Truck (FOR/FOT): I ovdje se primjenjuje isto načelo kao i kod običnog FOB pariteta, osim što se roba prevozi željeznicom ili cestovnim vozilom.

With Average (WA): Ovaj vid osiguranja prijevoza pruža zaštitu od djelomičnih havarija na moru.

TERMINI ZA TRANSPORT I ISPORUKU

Niže u tekstu navodimo uobičajene izraze koji su uobičajeni pri pakiranju, etiketiranju, prijevozu i isporuci robe na međunarodna tržišta. To su dodatni termini gore opisanim INCO terminima.

Popis kontroliranih područja: Popis zemalja u kojima se za svaki izvozni posao (osim za humanitarni) treba nabaviti izvozna dozvola.

Tovarni list (brodski ili avionski): Ugovor koji priprema prijevoznik ili špediter s vlasnikom robe. Strani kupac treba taj dokument kako bi mogao doći u posjed robe.

Certifikat o porijeklu robe: Dokument koji potvrđuje u kojoj zemlji je roba proizvedena (npr. porijeklo proizvoda). Uobičajen izvozni dokument, certifikat o porijeklu robe potreban je kada se izvozi na mnoga strana tržišta, a prvenstveno na ona s kojima je zaključen sporazum o slobodnoj trgovini ili se primjenjuje tretman “najpovlaštenije nacije”.

Komercijalna faktura: Dokument koji priprema izvoznik ili špediter, a koji zahtijeva strani kupac kako bi se dokazalo vlasništvo nad robom i sredilo plaćanje izvozniku. U fakturi trebaju biti navedene temeljne informacije o transakciji, uključujući opis robe, adresu pošiljaoca i prodavatelja, a isto tako treba navesti uvjete isporuke i plaćanja. U nekim slučajevima komercijalna faktura se služi za određivanje carinskih dažbina.

Konzularna faktura: Izjava koju izdaje strani konzularni predstavnik u zemlji izvoznici u kojoj je opisana kupljena roba. Vlade nekih zemalja zahtijevaju od izvoznika da najprije nabavi konzularne fakture od svojega konzulata u Hrvatskoj. Za izdavanje tih faktura obično se zaračunava naknada.

Carinska deklaracija: Dokument koji obično prati izvoznju robu i koji sadržava takve podatke kao što je sama priroda robe, njezina vrijednost, naziv primatelja i krajnje odredište. Kako taj dokument služi za prikupljanje statističkih podataka, on uvijek prati svu kontroliranu robu koja se izvozi u okviru odgovarajućih izvoznih dozvola.

Carinska faktura: Dokument koji je potreban za carinjenje robe u zemlji uvoza te sadržava dokumentirane dokaze o vrijednosti robe. U nekim slučajevima u te svrhe može poslužiti komercijalna faktura.

Potvrda o zaprimanju robe na doku: Potvrda koju izdaje prekomorski brodar, a kojom potvrđuje primitak pošiljke na doku prijevoznika ili u skladištu (vidi također Potvrdu o primitku u skladište).

Ex Factory: Paritet koji se koristi pri kotacijama cijena, izraz koji se od-

nosi na cijenu robe dok se nalazi na utovarnom doku izvoznika.

Izvozna dozvola: To je dokument potreban za robu kojoj je izvoz reguliran posebnim propisima Republike Hrvatske.

Špediter: Tvrtka koja obavlja sve usluge vezane za otpremanje robe za izvoz, uz određenu naknadu.

Certifikat o osiguranju: Dokument koji priprema izvoznik ili špediter, kojim se dokazuje da je roba osigurana protiv rizika gubitka ili oštećenja robe.

Vrijednost robe na ulasku u zemlju uvoza: To su troškovi koji prate izvozni proizvod u luci istovara ili na mjestu ulaska na strano tržište, ali prije dodavanja uvoznih carinskih dažbina, pristojbi i poreza, troškova za pakiranje/sklapanje proizvoda te bez lokalnih marži distributera. Troškovi modifikacije proizvoda prije isporuke uključeni su u te troškove.

Lista pakiranja: Dokument koji priprema izvoznik robe, u kojem su navedene količine i vrsta robe koja se otprema stranom kupcu.

Proforma faktura: Faktura koju priprema izvoznik prije otpremanja robe i kojom obavještava kupca o robi koju isporučuje, o vrijednosti

te robe i o ostalim važnim specifikacijama.

Ponuda: Ponuda izvoznika za prodaju robe po utvrđenoj cijeni i prema određenim uvjetima.

Potvrda o primitku robe u skladište: Potvrda u kojoj se navodi roba koja se pohranjuje u neko priznato skladište. Takozvana 'non-negotiable' skladišna primka sadržava i podatke o tome kome će uskladištena roba biti isporučena ili predana. 'Negotiable' skladišna primka navodi da će roba biti predana donosiocu te potvrde.

FINANCIJSKA TERMINOLOGIJA I TERMINI IZ OSIGURANJA

Dalje u tekstu navodimo uobičajenije termine koji se koriste na području financiranja međunarodne trgovine.

Osiguranje protiv svih rizika: To je sveobuhvatni tip prijevozničkog osiguranja, koji daje zaštitu od svih fizičkih gubitaka ili oštećenja robe uslijed vanjskih uzroka.

Avansno gotovinsko plaćanje (gotovinsko plaćanje): Strani kupac plaća hrvatskom izvozniku prije nego što je od njega primio robu. To je najmanje rizičan način plaćanja iz perspektive izvoznika.

Potvrđeni (ili neopozivi) akreditiv: Hrvatska banka potvrđuje valjanost akreditiva što ga je izdala banka u korist stranog uvoznika, kojim se jamči plaćanje izvozniku pod uvjetom da su svi uvjeti navedeni u dokumentu ispunjeni. Nepotvrđeni akreditiv ne jamči plaćanje, pa ako strana banka propusti izvršiti naplatu, hrvatskom izvozniku neće biti plaćeno. Izvoznici bi trebali prihvatiti samo potvrđeni/neopozivi akreditiv kao instrument plaćanja.

Strana zastupnička kuća: Poduzeće utemeljeno u stranoj zemlji, a djeluje kao zastupnik stranoga kupca i koje dostavlja potvrđene narudžbe hrvatskim izvoznicima. Takve kuće ujedno jamče plaćanja izvoznicima.

Consignment: Isporuka robe kupcu ili distributeru. Potonji se slaže prodati robu i tek nakon izvršene prodaje plaća izvozniku. Prodavatelj zadržava vlasništvo nad robom sve do trenutka dok roba nije prodana, ali isto tako snosi i sva financijska opterećenja i rizike.

Certifikat o pravu vlasništva: Dokument koji sadržava dokaze o tome tko ima pravo vlasništva nad robom, npr. tovarni list prijevoznika.

Certifikat o pravu na naplatu: Izvoznik otprema robu stranom kupcu bez potvrđenog akreditiva ili bi-

lo kojeg drugog oblika jamstva za plaćanje.

Dokumentarni akreditiv (po viđenju i rokovima): Dokumentarni akreditiv po viđenju znači da izvoznik raspolaže pravom primitka plaćanja po viđenju, tj. čim banci prezentira nalog za naplatu. Dokumentirani akreditiv odnosi se i na naloge za isplatu s odgođenim plaćanjima, s rokovima naplate od 30, 60 ili 90 dana, ili pak nekog drugog budućeg navedenog datuma.

Nalog za naplatu (*Bill of Exchange*): Pismeni bezuvjetan nalog za naplatu jedne strane (trasant) drugoj (trasat). Na temelju takva naloga trasat je dužan platiti navedeni iznos trasantu. Nalog za naplatu po viđenju zahtijeva trenutčno plaćanje. Nalog za naplatu po roku zahtijeva da se plaćanje izvrši u utvrđenom roku.

Tvrtka za financiranje izvoza: Poduzeće koje otkupljuje od izvoznika dospjela plaćanja, na neopozivoj osnovi po predočenju odgovarajuće dokumentacije. Takva tvrtka potom organizira izvoz i osigurava financiranje stranom kupcu.

Factoring House: Tvrtka koja kupuje dospjela plaćanja uz popust.

Sustav otvorenog računa: Aranžman po kojem se roba otprema stranom kupcu prije nego što je izvozniku plaćena.

PARTNERSTVO, SAVEZI I UVJETI ULASKA NA TRŽIŠTE

Navodimo izraze koji određuju razne oblike partnerstva ili savezništva i metode ulaska na tržište, uobičajene u međunarodnoj trgovini.

Zastupnik: Strani predstavnik koji nastoji prodati vaš proizvod na ciljnom tržištu. Zastupnik ne ulazi u posjed robe i ne preuzima nikakvu odgovornost za robu. Zastupnici su plaćeni na temelju provizije.

Kooperacija u marketingu: Suradnja koja se temelji na plaćanju naknade ili na plaćanju postotka od prodaje. I to je učinkovit način da se iskoristi distributerska mreža partnera, kao i njegovo poznavanje lokalnog tržišta.

Kooperacija u proizvodnji: Taj aranžman zahtijeva zajedničku proizvodnju robe, što omogućava uključenim proizvođačima da optimalno iskoriste vlastito znanje i resurse, a i da iskoriste prednosti ekonomske nadogradnje.

Uzajamno licenciranje: U ovom obliku partnerstva svaki partner daje onom drugom vlastite licence za proizvodnju ili usluge. To je relativno izravan i pošten način u kojem tvrtke dijele proizvode i stručnost.

Uzajamna proizvodnja: Oblik uzajamnog licenciranja, pri čemu se tvrtke dogovaraju proizvoditi robu obaju partnera. Suradnja se ovdje obično proširuje na kooperaciju u marketingu i na kooperaciju u promotivnom radu.

Distributer (uvoznik): Strana tvrtka koja pristaje kupovati proizvode izvoznika, a poslije preuzima odgovornost za njihovo uskladištenje, marketing i prodaju.

Franšiza: Specifičan oblik licenciranja. Franšiza daje pravo korištenja proizvodne tehnologije ili usluga, zajedno s već utemeljenim sustavima poslovanja ili trgovačkog nazivlja, te nadzor njihove upotrebe putem ugovora.

Joint Venture: Naziv za nezavisan način poslovanja koji je formiran u suradnji između dvije ili više sestrinskih tvrtki. Tim se oblikom partnerstva često izbjegava ograničenje koje limitira strano vlasništvo i za dugoročne aranžmane, gdje se zahtijeva zajednički razvoj proizvoda, proizvodnje i marketinga.

Licenciranje: Iako se obično ne smatra oblikom partnerstva, ono može dovesti do partnerstva. Kod aranžmana licenciranja tvrtka prodaje drugoj tvrtki pravo na korištenje njezinih proizvoda ili usluga, ali pritom zadržava određeni nadzor.

Trgovačka kuća: Poduzeće koje se specijaliziralo za izvoz i uvoz robe, koju proizvodi ili nabavlja druga tvrtka.

PRAVNA TERMINOLOGIJA

Ovdje navodimo neke uobičajene pravne termine s kojima se susrećemo pri međunarodnim transakcijama.

Arbitraža: Postupak rješavanja spороva ili nesuglasica izvan pravosudnog sustava, i to tako da se predmet predoči objektivnoj prosudbi neke treće strane ili nekolicini trećih osoba kako bi donijele odluku koja može ili ne mora biti obvezujuća.

Ugovor: Pismeni ili usmeni sporazum koji se primjenjuje u skladu sa zakonom.

Autorska prava: Oblik zaštite koji se daje autorima i stvaraocima za njihova književna, umjetnička, kazališna i muzička djela.

Intelektualno vlasništvo: Zbirni termin koji se odnosi na nove ideje, izume, inovacije, dizajn, pisana djela, filmove itd., koja djela su zaštićena autorskim pravima, patentima i zaštitnim znakovima.

Patenti: Pravo kojim raspolaže vlasnik patenta u zemlji koja ga odobrava ili priznaje kako bi se spriječile treće osobe, na određeno razdoblje, u korištenju, proizvodnji ili prodaji patenta.

Zaštitni znak: Riječ, logo, oblik ili dizajn, ili vrsta slova, karakterističan za neki proizvod, a koji znak prepoznaju kupci.

DODATAK “C” - SAŽETAK IZVOZNOG POSLOVNOG PLANA

C.

IZVOZNI POSLOVNI PLAN

A. Naslovnica

B. Sadržaj

C. Sažetak

D. Opis tvrtke

I. Povijest tvrtke

- a) Značajne prekretnice u razvoju posla
- b) Da li tvrtka trenutačno izvozi? Ako izvozi, kamo izvozi i kakva je strategija razvoja ciljnih tržišta?
- c) Oblik registracije, tvrtke u vlasništvu, podružnice, zajednička ulaganja, strateška savezništva

2. Upravljanje tvrtkom

- a) Vlasništvo tvrtke
- b) Organizacijska struktura
- c) Identificirajte važne kadrove i njihove kvalifikacije, navedite izvozna iskustva - prošla ili sadašnja

3. Izvozni tim

- a) Identificirajte pojedine osobe (i njihove pozicije) kojima je povjerena odgovornost za razvoj izvoza
- b) Identificirajte sklop međunarodnih iskustava i znanja (jezici, kultura, međunarodni marketing, logistika, transport, dokumentacija, bankovno poslovanje, politika, upravljanje, pravno okruženje, financije itd.)

4. Pregled prodaje/prihoda/financijske stabilnosti

- a) Prodiskutirajte financijsko stanje tvrtke
- b) Koji se postotak prodaje/zarade može pripisati izvoznim aktivnostima?
- c) Koji je odnos postotka rasta prodaje i zarade u izvozu prema ukupnom rastu?

5. Ciljevi i svrha

- a) Opći ciljevi i svrha
- b) Izvozni ciljevi i svrha: kako

izvozne aktivnosti pridonose postizanju općih ciljeva i svrhe?

E. Opis proizvoda/usluge

6. Domaći i međunarodni proizvod i/ili usluga

- Jedinstvena prodajna karakteristika ili komparativna(e) prednost(i)
- Tipičan profil krajnjeg korisnika
- Opišite nužne izmjene proizvoda
- Sezonske karakteristike i životni ciklus vašeg proizvoda/usluge
- Zaštita intelektualnog vlasništva

7. Potencijal rasta

- Domaće i postojeća strana tržišta
- Istraživanje i razvoj novih proizvoda/usluga
- Nova zaštita intelektualnog vlasništva

F. Analiza novih tržišta

8. Opravdanost izvoza

- Konzistentnost s ciljevima i sa svrhom poslovanja tvrtke

9. Argumentacija odabira jedinog ciljnog tržišta

- Zašto tvrtka želi ući baš na konkretno tržište, uz ostala moguća?

10. Profil zemlje

- Političko, gospodarsko i društveno okružje
- Zakonski i podzakonski akti
- Pravna struktura
- Fiskalno-porezna struktura
- Kvaliteta infrastrukture (ceste, luke, željeznica, aerodromi, telefoni i komunikacije itd.)
- Društvena (kulturološka) i poslovna praksa)

11. Profil izabranog segmenta

- Opširno opišite direktne mušterije (npr. kupce, agente, distributere, trgovačke kuće) ili aktualne krajnje korisnike (npr. pojedince, tvrtke) i trenutne tržišne trendove
- Analiza konkurentnosti
 - Ukupno stanje konkurentnosti
 - Postojeći konkurenti: snaga (*Strengths*), slabosti (*Weaknesses*), prilike (*Opportunities*), i opasnosti (*Threats*) - SWOT na ciljnom tržištu
 - Jedinstveni prodajni atribut ili komparativna prednost svakog proizvoda ili usluge

- Postojeći resursi u proizvodnji i distribucijskim kanalima
- Primjenjivana marketinška praksa
- c) Uobičajeni uvjeti plaćanja na tržištu

G. Strategija ulaska na tržište

1. Strateško savezništvo, ako postoji (zajednički marketing, zajednička proizvodnja, zajedničko ulaganje, licenca, franšiza itd.)
2. Profil ciljnoga klijenta
 - a) Direktni klijenti (kupci, distributeri, trgovačke kuće)
 - Tko su oni?
 - Demografija ili karakteristike kompanija
 - Osobe koje donose odluke o kupnji
 - b) Trenutačni krajnji korisnici (pojedinci, obitelji, starije osobe, mlađe osobe, poslovni krugovi)
 - Tko su oni?
 - Demografija ili karakteristike kompanija
 - Osobe koje donose odluke o kupnji
 - c) Ukupna veličina tržišta i budući potencijal rasta
3. Opis novog proizvoda/usluge za strano tržište
 - a) Tipičan način korištenja (koje probleme rješavamo?)

- b) Jedinstveni prodajni atributi ili konkurentska prednost/tržišna niša
- c) Objasnite potrebne izmjene proizvoda
 - Karakteristike proizvoda (dizajn, stil, boje itd.)
 - Karakteristike kvalitete
 - Specifični standardi vezani za proizvod (zdravlje i sigurnost)
 - Etiketiranje, pakiranje, označavanje, jezik
- d) Sezonske oscilacije te životni ciklus proizvoda ili usluge
- e) Inozemna zaštita intelektualnog vlasništva (ime, žig, povjerljive informacije, patenti, industrijski dizajn, prava kopiranja itd.)

4. Strategija cijena

- a) Analiza izvoznih troškova
- b) Cjenovna ograničenja
 - Zakonodavstvo (*antidumping*, kontrola cijena)
 - Aktualno formiranje cijena na tržištu (ako je potrebno, proučite tipične marže u distribucijskom lancu)
 - Osjetljivost cijena (način na koji tržište prihvaća više i niže cijene)
- c) Strategija cijena kod ulaska na tržište (“obiranje vrhnja”, penetracijska, fleksibilna, statična)

5. Strategije prodaje i promocije
 - a) Metode prodaje (zastupnik, tvrtka kći ili pridružena tvrtka, vanjski predstavnik ili broker, prodaja poštom ili Internetom)
 - b) Metode promocije
 - Mogućnosti oglašavanja i zapreke u pravnoj regulativi (novine, časopisi, Internet, poster, letci, pisma itd.)
 - Demonstracije i degustacije, sajmovi, trgovinske misije itd.
 - Promocijski alati (uzorci, pokloni u trgovinama, popusti, nagradne igre itd.)
 - Promocijske poruke (uzmite u obzir kulturološke, vjerske, društvene i ekonomske uvjete i utjecaje)
 - c) Financijska komponenta pripreme izvoza i izvoza, financiranje kupaca, itd.
 - d) Garancije (za dobru realizaciju posla, povrat avansa itd.)
 - e) Poslijeprodajne usluge (vraćanje robe, popravci, garantni rokovi, održavanje, trening, komunikacija/"vruća linija" itd.)
6. Logistika i prijevoz
 - a) Vrijeme između obrade narudžbe i isporuke (pregovaranje, proizvodnja, fakturiranje, isporuka, naplata, komunikacija itd.)
 - b) Dogovoren paritet isporuke - *Incoterms*
 - c) Potreba i raspoloživost čuvanja i uskladištenja
 - d) Metode kontrole zaliha
 - e) Osiguranje robe
 - f) Vrste transporta, posebni zahtjevi (npr. hlađenje, grijanje, kontrolirana atmosfera itd.)
 - g) Korištenje usluga profesionalnih posrednika (špediteri i carinski brokeri)
 - h) Dokumentacija (uvoz, izvoz, zdravstveni propisi, kvote, inspekcije, carinske dozvole)
 - i) Pakiranje i označivanje
 - j) Uslužni i radni aranžmani (akreditacije, vize, imigracijski propisi)

H. Međunarodno pravo (konzultirati pravne stručnjake!)

- I. Detalji o kojima valja voditi računa u kupoprodajnim ugovorima:
 - a) Klauzule o mirenju/arbitraži: sporazum o načinu rješavanja nesporazuma i sporova, koji može biti jedino rješenje ili predfaza obraćanja sudu.
 - b) Primjenjivo pravo: izabrano materijalno pravo kojim se ima tumačiti ugovor
 - c) Domicil: mjesto zasjedanja suda

- d) Prihvatanje pravorijeka: sporazum obiju strana da će kao konačno prihvatiti pravorijek arbitraže/suda
 - e) Osiguranje plaćanja: ako presuda bude u vašu korist, kako ćete se naplatiti i tko će osigurati prisilnu naplatu?
2. Jezik ugovora: jezik na kojem će biti napisan ugovor ili jezik na kojem će se tumačiti ugovor ako se sastavlja dvojezično
 3. Uvjeti ugovora: *Incoterms*, valuta ugovora, način plaćanja (gotovina, akreditiv, dokumentarna naplata, ček, "na otvoreno", barter, kontraisporuke), standardi i kontrola kvalitete, osiguranje, garantni rok, poslijeprodajni servis itd.
 4. Odgovornost u vezi s proizvodom: zakoni i propisi na snazi
 5. Intelektualno vlasništvo: zaštita na stranim tržištima
 6. Distributerski/agentski sporazumi: tumačenje stranih zakona u vezi s takvim sporazumima, provizijama, teritorij, prava i obveze, ovlaštenja i raskid ugovora.
 2. Prognoziranje prodaje: za svako izvozno tržište - broj izvezenih jedinica, cijena/komad, ukupna vrijednost izvoza (prognoza 3 do 5 godina, predvidjeti mjesečne situacije za prvu godinu)
 3. Trošak izvezene robe: za svako izvozno tržište - broj izvezenih jedinica, cijena/komad, ukupan trošak prodane robe
 4. Račun dobiti i gubitka: iznos naplate umanjen za trošak prodane robe i indirektno troškove radi izračuna dobiti
 5. Tok gotovine: plaćanja i naplate u gotovu
 6. Analiza uspješnosti: naplaćeni iznos u odnosu na ukupne troškove
 7. Načini financiranja: odredite potrebe za terminskim financiranjem i obrtnim sredstvima, ulaganjem u osnovna sredstva i garancijama potrebnima da bi se osiguralo nužno financiranje
 8. Izvori financiranja: kreditne linije Ministarstva za obrt, malo i srednje poduzetništvo, Hrvatske banke za obnovu i razvoj, komercijalnih banaka itd.

I. Financijska analiza (konzultirati financijske stručnjake)

1. Potrebe za opremom: detaljni popis kapitalnih izdataka potrebnih za realizaciju izvoznog posla

J. Upravljanje rizicima

1. Rizik zemlje: procjena političkih, zakonodavnih i gospodarskih uvjeta, reperkusija određenih problema (npr. avansi, osiguranja, itd.)

2. Komercijalni rizik: procjena kreditnog boniteta, posljedice slučajeva kao što su bankrot, odbijanje preuzimanja robe, insolventnost
3. Valutni rizici: sada bitno smanjeni u Europskoj uniji (osim engleske funte i švedske krune), tako da pozornost valja obratiti na švicarski franak i dolarska plaćanja
4. Interni rizik: diskontinuitet u raspoloživosti adekvatno osobljenim kadrovima te slabosti u kontroli troškova proizvodnje
5. Tržišni rizik: problemi vezani za situaciju na domaćem i stranim tržištima

DODATAK "D" - INTERNET

D.

1) Međunarodni pretraživači :

www.alltheweb.com
www.altavista.com
www.excite.com
www.google.com
www.hotboot.com
www.infoseek.com
www.looksmart.com
www.lycos.com
www.metacrawler.com
www.searchenginewatch.com
www.webcrawler.com
www.yahoo.com

2) Podatci o državama:

www.atlapedia.com
www.cia.gov
www.gii.berman.com
www.gksoft.com/govt
www.nationsonline.org
www.political.resources.net

3) Institucije (linkovi) vezane uz međunarodnu razmjenu i/ili poticanje izvoza:

Australija

Komisija za trgovinu
www.austrade.gov.au
Gdje se vlada i posao susreću
www.business.gov.au

Austrija

Izvozna ofenziva
www.wko.at

Belgija

Izvozni servis
www.exportservices.be

Danska

Savjet za trgovinu
www.exportraadet.dk

Engleska

Vladina WEB stranica
www.tradepartners.gov.uk
Britanski izvoznici
www.export.co.uk

Institut za izvoz
www.export.org.uk

Finska

Udruženje za poticanje izvoza
www.trade-finland.com

Francuska

Centar za vanjsku trgovinu
www.cfce.fr

Irska

Poduzeće / poduzetništvo
www.enterprise-ireland.com

Italija

Institut za vanjsku trgovinu
www.italtrade.com

Izrael

Institut za izvoz
www.export.gov.il

Japan

Organizacija za vanjsku trgovinu
www.jetro.go.jp

Kanada

Izvozni servis
www.exportsource.gc.ca

Agencija za razvoj izvoza
www.edc.ca

Nizozemska

Stranica za izvoznike
www.export.nl

Novi Zeland

Vladina agencija za trgovinu
www.tradenz.govt.nz

Njemačka

Savezna agencija za vanjsku trgovinu
www.bfai.de

SAD

Vladin izvozni portal
www.export.gov
“Vruća linija” za izvoz
www.exporthotline.com

Institut za izvoz
www.exportinstitute.com

Slovenija

Izvozni portal
www.gzs.si/sloexport

Srbija

Agencija za poticanje ulaganja i izvoza
www.siepa.sr.gov.yu

Švedska

Međunarodna agencija za razvoj
www.sida.se

4) Podatci o tvrtkama:

www.europages.com
www.globally.com

www.hoovers.com
www.sbs.dnb.com
www.tradeholding.com
www.web.wlwnline.de
www.worldyellowpages.com

5) Međunarodni sajmovi:

www.expoguide.com
www.tscentral.com
www.fairsandexpos.com

6) Međunarodne institucije i organizacije

Europska unija
www.europa.eu.int
Svjetska banka
www.worldbank.org
Ujedinjeni narodi
www.un.org
Europska banka za obnovu i razvoj
www.ebrd.com
Europska investicijska banka
www.eib.org
Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj
www.oecd.org
Svjetska trgovinska organizacija
www.wto.org
Svjetska organizacija za intelektualno vlasništvo
www.wipo.int
Svjetska mreža za norme
www.wssn.net
Međunarodni monetarni fond
www.imf.org
Europska komora za međunarodnu trgovinu
www.ecib.com

Međunarodna trgovinska komora
www.iccwbo.org
Unija međunarodnih udruženja
www.uia.org

7) Linkovi za poduzetništvo

Agencija za mala i srednja poduzeća, Bugarska

www.asme.bg

Alat za poduzetnike, SAD

www.smetoolkit.org

Centar za inovacije u poduzetništvu, SAD

www.innovators.net

Centar za pomoć malom gospodarstvu, SAD

www.helpbizowners.com

Centar za razvoj malog gospodarstva države New York, SAD

www.smallbiz.suny.edu

Globalna informacijska mreža za malo gospodarstvo, Japan

www.gin.sme.ne.jp

Institut za istraživanje maloga gospodarstva, Japan

www.jsbri.or.jp

Konzorcij za istraživanja u poduzetništvu, SAD

www.wm.edu/PSYC/erc.html

Kutak za poduzetnike, SAD

www.entre-corner.com

Nacionalni centar za promicanje malog gospodarstva, SAD

www.sbaer.uca.edu

Od poduzetnika za poduzetnike, SAD

www.morebusiness.com

Odgovori na pitanja poduzetnika, SAD

www.quicken.com

Poduzetnički portal, SAD

www.smallbusiness.com

Portal za malo gospodarstvo, SAD

www.sme.org

Poslovni centar za mala i srednja poduzeća, Kanada

www.cbsc.org

Poslovni priručnici, SAD

www.bizmanuals.com

Svijet poduzetništva, SAD

www.smeworld.net

Svjetsko udruženje malog gospodarstva, Indija

www.wasmeinfo.org

Tražilica za malo gospodarstvo, SAD

www.smallbizsearch.com

Portal znanja za malo gospodarstva

www.enterweb.org

Udruženje europskih komora

www.eurochambres.be

Udruženje svjetskih komora

www.worldchambers.com

Uprava za malo gospodarstvo, SAD

www.sba.gov

Virtualno sveučilište za malo gospodarstvo, SAD

www.vusme.org

“One-stop Site” za malo gospodarstvo, SAD

www.sbinformation.com

www.about.com

“One-stop shop”, SAD

www.tradeport.org

Svjetski izvori za poduzetnike,
SAD

www.entreworld.org

Poduzetnički portal Slovenije

www.podsjetnik.com

8) Specijalizirani linkovi

Međunarodna enciklopedija (financije, upravljanje, tehnologija itd.)

www.euro.net

Engleski rječnik

www.worldweb.info

Marketing on-line

www.marketresearch.com

Poslovne informacije

www.dub.com

Međunarodna carinska problematika

www.customs.org

Međunarodna porezna problematika

www.tax.org

Međunarodni poslovni izvori na Internetu

www.ciber.bus.msu.edu

Međunarodno pravo

www.juris.int.org

Međunarodno pravo

www.law.ecel.uwa.edu.au/intlaw

On-line rječnici

www.dictionaries.travlang.com

Pretraživač za pravnu problematiku

www.findlaw.com

Svjetska vanjskotrgovinska statistika (po zemljama i robi)

www.intracen.org

9) Novine i časopisi

“Die Welt”, Njemačka

www.welt.de

“Economist”, Velika Britanija

www.economist.com

“Financial Times”, Velika Britanija

www.ft.com

“La Stampa”, Italija

www.lastampa.it

“Le Monde”, Francuska

www.lemonde.fr

“Neue Zürcher Zeitung”, Švicarska

www.nzz.ch

“New York Times”, SAD

www.nytimes.com

Globalni imenik novina i časopisa

www.dailyearth.com

Novine i časopisi u svijetu

www.world-newspapers.com

DODATAK "E" - LITERATURA

- E.
1. "Izvozni priročnik za mala in srednja velika podjetja", Gospodarska zbornica Slovenije & International Trade Centre UNCTAD/WTO, 2001.
 2. "Sharing the Dutch Export Experience - A Source of Inspiration", Federatie voor de Nederlandse Export (FENEDEX), 2002.
 3. "Flanders' Export Promotion", Export Vlaanderen, 2002.
 4. "From Contacts to Contacs", Swiss Import Promotion Programme, 2001.
 5. "A Step-by-Step Guide to Exporting", Team Canada Inc, 1999.
 6. "Roadmap to Exporting", Team Canada Inc, 2001.
 7. "Your No. 1 Marketing Tool", Neil Cohen
 8. "A Basic Guide to Exporting", U.S. Department of Commerce,
 9. "Exporter's Guide to Sweden", Swedish International Development Cooperation Agency
 10. "An Exporters's Guide to Australia", Australian Trade Commission
 11. "Außenwirtschaftsförderung der Bundesregierung", Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin
 12. "Doing Business in Foreign Countries", Ministry of Economic Affairs, Haag
 13. "The Business Traveller's Handbook", Foseco Minsep
 14. "Braking Into the Trade Game: Small Business Guide to Exporting", SBA/AT&T
 15. "Export Sales and Marketing Manual", Export Institute of the United States
 16. "Receiving Payment for Your Export Sales", Export University of the United States
 17. "The path to prosperity: Canada's small- and medium-sized enterprises", Canadian Federation of Independent Business, Canadian Manufacturers and Exporters & RBC Financial Group
 18. "The Export Business Plan", The Business Link - Business Service Centre, Canada