

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO
POSEBNOSTI POSLOVANJA MALIH PODJETIJ NA TUJIH TRGIH**

Ljubljana, junij 2004

NIHAD JULARDŽIJA

IZJAVA

Študent Nihad Julardžija izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvomizr. prof. dr. Vlada Dimovskega in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 10.06.2004

Podpis:_____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1. IZVOZNO POSLOVANJE MALIH PODJETIJ.....	5
1.1. OPREDELITEV IN POMEN INTERNACIONALIZACIJE MALIH PODJETIJ	5
1.2. PROCES, STOPNJE IN METODE INTERNACIONALIZACIJE MALIH PODJETIJ .	7
1.3. NAČINI IN OBLIKE IZVOZNEGA POSLOVANJA	11
1.4. IZVOZNA STRATEGIJA MALIH PODJETIJ.....	13
2. MEDNARODNO TRŽENJE V MALIH PODJETJIH	15
2.1. OCENJEVANJE POTENCIALNO ZANIMIVIH TUJIH TRGOV	16
2.2. RAZISKAVA MEDNARODNEGA TRGA.....	19
2.3. IZBOR TRGOV IN STRATEŠKE ODLOČITVE O VSTOPU NA TUJE TRGE	23
2.4. NEKATERI NAČINI VSTOPA NA TUJE TRGE	26
2.4.1. Izvozne oblike vstopa	28
2.4.2. Pogodbene oblike vstopov.....	30
2.4.3. Investicijske oblike vstopa.....	35
2.5. ZNAČILNOSTI TRŽENJSKEGA PLANIRANJA V MALIH PODJETJIH	37
2.6. POSEBNOSTI IN TEŽAVE MALIH PODJETIJ PRI ŠIRJENJU NA NOVE TRGE.	44
3. FINANCIRANJE IZVOZA	47
3.1. OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV.....	47
3.2. NAČINI KRATKOROČNEGA FINANCIRANJA IZVOZA	49
3.2.1. Predplačilo.....	49
3.2.2. Plačilo na odprti račun	50
3.2.3. Menica	52
3.2.4. Bančna garancija.....	56
3.2.5. Dokumentarni akreditiv.....	58
3.2.6. Dokumentarni inkaso.....	62
3.2.7. Faktoring.....	63
3.3. NAČINI SREDNJEROČNEGA IN DOLGOROČNEGA FINANCIRANJA IZVOZA .	70
3.3.1. Kredit izvozniku in kupcu.....	70
3.3.2. Forfeting.....	72
3.3.3. Zakup v mednarodnih trgovinskih transakcijah.....	75

4. ANALIZA IZBRANEGA PODJETJA	78
4.1. PREDSTAVITEV PODJETJA X.....	78
4.1.1 Primer izvoznega financiranja posla	83
ZAKLJUČEK	87
LITERATURA	91
VIRI	95

KAZALO SLIK

Slika 1: Dimenzije internacionalizacije	8
Slika 2: Modeli vključevanja podjetij v izvoz.....	12
Slika 3: Proces ocenjevanja potenciala tujega tržišča.....	16
Slika 4: Proces raziskave trga za mala podjetja	20
Slika 5: Strategije vstopa na tuje trge	27
Slika 6: Prednosti mednarodnih skupnih vlaganj	34
Slika 7: Strateško podjetniško trženje – 4 I-ji.....	42
Slika 8: Potek dvojnega faktoringa.....	67

KAZALO TABEL

Tabela 1: Metode pridobivanja novih kupcev pri malih podjetjih.....	41
Tabela 2: Odnos med prodajo na tujem in domačem trgu	80

UVOD

Razvoj malega gospodarstva je v Sloveniji v veliki meri povezan s spremembo ekonomsko-političnega sistema po letu 1990 in s tem povezanim obdobjem prehoda, ki ga zaznamuje razvoj tržnega gospodarstva in uvedba zasebne lastnine kapitala. Večanje konkurence na domačem in tujem trgu, izguba jugoslovanskih trgov, učinki tehnološke revolucije ter vse večja globalizacija poslovanja so v prvi vrsti prizadela večja podjetja, ki so bila do takrat v praktično monopolnem položaju. Številni nekdanji uslužbenci družbenih podjetij, ki niso bili motivirani za nadaljnje delo v svojem podjetju ali pa so delovno mesto izgubili, so našli v novih gospodarskih okoliščinah priložnost za preživetje in poslovni razvoj z ustanavljanjem malih podjetij. K razvoju malega gospodarstva je v znatni meri prispevala tudi država z zelo liberalnim pristopom k ustanavljanju podjetij, ki je vzpodbujal k hitremu odločanju za registracijo podjetij.

Zakon o razvoju malega gospodarstva (Uradni list RS, št. 18/91) in Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št.30/93), Zakon o uskladitvi tolarskih zneskov v zakonu o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 32/98) ter Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 45/2001) razvrščajo družbe na male, srednje in velike, na podlagi upoštevanja meril glede povprečnega števila zaposlenih v zadnjem poslovnem letu, čistih prihodkov od prodaje v zadnjem poslovnem letu in vrednosti aktive na koncu poslovnega leta. Iz finančnega vidika je ustreznejša opredelitev malega podjetja, da se z lastniškim kapitalom ne trguje javno in da obstaja dejanska ali potencialna potreba po osebnem jamstvu lastnika/ov za obveznosti podjetja (Osteryoung, Newman, Davies, 1997).

Malo gospodarstvo ima v Sloveniji velik pomen predvsem z dveh vidikov: zaradi odpiranja novih delovnih mest in dvigovanja splošne konkurenčne sposobnosti z uvajanjem novih izdelkov, storitev in tehnologij. Lastniki malih podjetij se danes soočajo s številnimi poslovnimi izzivi. Uspešna mala podjetja se zaradi svoje rasti in širitve dokaj kmalu srečajo z omejenostjo našega trga, ki postane premajhen. Tako uspešnemu malemu podjetju ne preostane nič drugega kot širitev na tuje trge oziroma internacionalizacija podjetja. Pri tem se seveda moramo zavedati, da se mala podjetja v veliki meri razlikujejo od velikih podjetij ali po načinu vodenja ali po razpolaganju z različnimi viri.

Internationalizacija je dinamični proces, ki ima za posledico spremembo stanja podjetja in se od navadne rasti podjetja, znotraj meja domačega trga, razlikuje v nekaj pomembnih točkah. Razlikujemo nekaj smeri in stopenj internacionalizacije

malih podjetij. Za mala podjetja je značilno, da ne gredo preko vseh stopenj, ampak le preko nekaterih.

Mala podjetja imajo, ne glede na stopnjo gospodarske razvitosti, težave z dostopnostjo do finančnih virov. Poleg tega mednarodna konkurenca vse bolj sili izvoznike v zagotavljanje financiranja svojih poslov. Izvozni posli so poleg določenih prednosti skoraj vedno povezani z različnimi tveganji. Na samo uspešnost poslovanja vpliva vrsta dejavnikov. Večinoma izvozni posli temeljijo na medsebojnem zaupanju samih partnerjev, vendar se v samem poslovanju pojavi še veliko drugih dejavnikov, na katere sami direktno ne vplivajo, kot so politične, gospodarske in druge omejitve. Poslovna praksa pozna različne finančne instrumente mednarodnih plačil, iz katerih so se zaradi razvoja in dinamike razvili še številni drugi instrumenti izvoznega financiranja.

Vstop na tuje trge in izvozno financiranje poslovanja malih podjetij spremljajo številne težave in nejasnosti. Namreč, malo je podjetnikov, ki planirajo dolgoročno mednarodno poslovanje, saj le redki pravočasno sprejmejo ukrepe za zmanjšanje rizika in preprečitev škode. Poleg tega imamo premalo stimulatивно politiko države do malih izvoznikov, ki se še vedno več ukvarja sama s seboj kot z dvigom konkurenčnosti malega gospodarstva. Nerazumevanje in pomanjkanje posluha s strani finančnih institucij za specifične potrebe malega gospodarstva in nepoenotenost dostopa do financiranja s krediti za mala podjetja še dodatno otežuje že tako omejeni dostop do finančnih virov. Premalo so razvite tudi oblike lastniškega kapitala, kot npr. tveganega kapitala in poslovnih angelov, ki v razvitih državah pomenijo prevladujoče gibalno razvoja specifične skupine malih podjetij. Eden večjih problemov je vsekakor miselnost lastnikov malih podjetij, pri čemer imam v mislih tako pomanjkanje razumevanja vpliva aktivne politike financiranja in znanja na tem področju na uspešnost in rast podjetja kot tudi slabo seznanjenost z različnimi možnostmi financiranja, ki so že na voljo, predsodke pred financiranjem lastniškega kapitala s strani zunanjih vlagateljev (strah pred izgubo nadzora nad podjetjem) ter neambicioznost oziroma pomanjkanje motivacij za rast podjetja.

Namen magistrskega dela je raziskati teoretično podlago poslovanja na tujih trgih, mednarodnega trženja in izvoznega financiranja malih podjetij ter podrobneje prikazati določeni posel iz rednega delovanja enega od malih slovenskih podjetij, ki že od samega začetka posluje mednarodno. Pri tem izhajam iz hipoteze, da so mala podjetja zaradi svoje rasti in širitve ter majhnosti in omejenosti slovenskega trga dokaj hitro, če ne že od samega začetka poslovanja, prisiljena v internacionalizacijo poslovanja. V prihodnosti se bo število novoustanovljenih malih podjetij v Sloveniji, ki bodo od začetka usmerjena v poslovanje na tujih trgih, le povečevalo, predvsem

zaradi vstopa v Evropsko unijo. Finančno tveganje poslovanja na tujih trgih se vsakodnevno povečuje, mala podjetja pa so zaradi pomanjkanja ljudi in znanja še posebej podvržena temu tveganju. Večina propadlih malih podjetij bi se propadu lahko izognila, če bi bila bolj seznanjena z nevarnostmi mednarodnega poslovanja in možnostmi financiranja izvoza.

Cilji magistrskega dela so dati pregledno sliko več faktorjev, ki vplivajo na uspešen nastop malih podjetij na tujih trgih. Delo naj bi bilo preliminarna faza študije, s katero bom razkril mnoge nejasnosti o samem problemu vstopa na tuje trge in preveril smiselnost formalne študije, ki je precej dražja. Torej naj bi bilo to delo kvalitetno izhodišče za nadaljnje formalne študije. Predvsem bi rad prikazal možnosti, ki jih ima izvoznik oziroma malo podjetje na razpolago, ko se srečuje s kompleksnimi razmerami, ki spremljajo mednarodno poslovanje. Še posebej naj bi pomagalo pri izboljšanju konkurenčne sposobnosti podjetja. Prav tako naj bi to delo predstavljalo veliko pomoč obstoječim in bodočim malim podjetjem pri strategiji širjenja obsega poslovanja z vstopom na tuje trge.

Na začetku bom predstavil teoretične poglede na splošen pojem internacionalizacije in nadaljeval z opisom izvoznega poslovanja malega podjetja. To je predvsem pomembno zaradi pravilne naravnosti podjetja in razumevanja izvoznega poslovanja, ki se v marsičem razlikuje od poslovanja znotraj notranjega trga. Pomembno je definiranje problemov in tveganj, s katerimi se mala podjetja srečujejo pri izvoznih poslih. V nadaljevanju je cilj seznanitev z mednarodnim trženjem. Če se malo podjetje že od samega začetka ustrezno pripravi, oceni potencial tujega trga in izvede vsaj minimalno raziskavo trga, potem je naloga postavitve strategije vstopa na tuji trg precej olajšana. Ustrezno planiranje tržnih aktivnosti bo podjetju omogočilo pravočasno pripravo na možne težave, ki se pri izvoznem poslovanju hitro pojavijo. Poseben poudarek bom namenil izvoznemu financiranju. Cilj dela je zajeti in predstaviti čim več možnih načinov financiranja izvoznih poslov, saj to področje predstavlja največje tveganje. Ustrezna priprava financiranja posla ne samo, da zmanjšuje morebitna tveganja, ampak tudi omogoča nadaljnjo širitev in rast poslovanja. In končni cilj tega magistrskega dela je predstaviti uspešno malo podjetje, ki že od same ustanovitve deluje mednarodno ter skozi opis konkretnega posla deduktivno prenesti nekaj predstavljenе teorije.

Metode dela, ki jih bom uporabil pri izdelavi magistrskega dela temeljijo predvsem na proučevanju teoretične podlage, ki nam daje osnovo za celoviti vpogled možnosti planiranja ter vstopa podjetja na tuje trge. Poleg tega naj bi z analizo sekundarnih podatkov čim bolj spoznali značilnosti in posebnosti posameznih načinov izvoznega financiranja. Pri tem se bom oprl na strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev,

vire, prispevke in članke z najnovejšimi teoretičnimi spoznanji s področja mednarodnega poslovanja, trženja in financiranja malih podjetij.

V praktičnem delu bom na podlagi izkustvene raziskave predstavil uspešno izvozno usmerjeno malo podjetje glede načina internacionalizacije in vstopanja na tuje trge. Prav tako bom opisal konkreten posel izvoznega financiranja tega podjetja na trgu tuje države članice Evropske unije. V začetku sem razmišljal o izvedbi ankete med podjetniki, ki poslujejo na tujih trgih, vendar sem ocenil, da je izvedba zame dokaj nerealna, saj je na področju Slovenije veliko malih izvoznih podjetij, in bi to zahtevalo precej časa in sredstev. Poleg tega bi se težko zanesli na pridobljene rezultate, saj je izredno malo lastnikov malih podjetij pripravljeno realno govoriti o svojem poslovanju. Upam, da bo moje delo spodbudilo katero izmed znanstvenih institucij za izvedbo kompleksnejše ankete iz te problematike, ki bo s formalno študijo konkretno preverila postavljeno hipotezo.

Magistrsko delo bom razdelil na štiri poglavja. V prvem poglavju bom na začetku opredelil nekaj osnovnih pojmov ter proces, stopnje in metode internacionalizacije. V nadaljevanju se bom bolj osredotočil na izvozno poslovanje malih podjetij. Malo podjetje mora poznati načine izvoznega poslovanja, ki so mu na voljo. Na podlagi teh načinov in v povezavi s svojimi posebnostmi mora oblikovati ustrezno izvozno strategijo. Končni cilj te strategije pa je vsekakor izbira pravega načina vstopa na tuji trg. Možne načine vstopa na tuje trge pa bom podrobno opisal v drugem poglavju. Če želi malo podjetje začeti izvozno poslovati, mora vsaj oceniti potencialne trge, na katerih bo začelo. Poleg opisa načina ocenjevanja potencialnih trgov bom v tem poglavju tudi opredelil nekaj značilnosti in najpogostejših težav, s katerimi se mala podjetja srečujejo pri vstopanju na tuje trge. Prav tako bom opisal značilnosti trženjskega planiranja v malih podjetjih, saj se zaradi omejenih finančnih sredstev, omejenih človeških virov in pomanjkanja mednarodnih izkušenj bistveno razlikuje od planiranja v velikih podjetjih.

Menim, da je največji problem pri izvoznem poslovanju malega podjetja sam način financiranja izvoznega posla. Zato bom v tretjem poglavju poskušal predstaviti čim več možnih načinov izvoznega financiranja. Za konec bom predstavil eno izmed številnih slovenskih malih podjetij, ki že od samega začetka poslovanja deluje mednarodno. Podjetje je aktivno tako na trgih nekdanje skupne države, torej trgov Vzhodne Evrope, kot tudi na trgih Evropske unije. V magistrskem delu bom predstavil poslovni primer financiranja izvoza na trgu ene od članic Evropske unije.

1. IZVOZNO POSLOVANJE MALIH PODJETIJ

1.1. OPREDELITEV IN POMEN INTERNACIONALIZACIJE MALIH PODJETIJ

Svetličič (1996) internacionalizacijo navaja kot sinonim za geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti preko nacionalnih meja, predvsem v količinskem smislu. Torej gre za širjenje ekonomske dejavnosti med več držav oziroma vključevanje v mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo z vidika menjave blaga in storitev ter določenih oblik mednarodnega ekonomskega sodelovanja, ki niso zajete v plačilno bilanco. Čeprav večina internacionalizacijo povezuje le z velikimi podjetji, je to samo delno res. Mala in srednja podjetja imajo stalno tendenco k rasti in internacionalizacija se zdi edina logična rešitev te težnje. Razlog za to je preprost, saj večina malih podjetij nima široke palete izdelkov, ampak so osredotočena na enega ali vsaj na ozko paleto izdelkov. Da dosežejo ekonomijo obsega, morajo iskati nove trge. Še prav posebej to velja za nišne trge, ki so po velikosti običajno mali (Pogljajen, 2000). Poleg tega lahko rečemo, da je Slovenija relativno mala ekonomska enota, s populacijo okrog dveh milijonov, kjer sektor malih in srednjih podjetij (MSP) predstavlja 99% poslovnih subjektov. Rast slovenskih podjetij je v veliki meri otežen že zaradi majhnosti tega domačega trga. Rastoča podjetja nimajo veliko izbire, razen da se širijo in razvijajo na mednarodnih trgih (Glas et.al., 2000). Mala in srednja podjetja imajo pogosto tudi večje težave z izvozom kot velika podjetja. Te težave so večinoma posledica birokratskih ovir, zamujanja plačil, izbire distributerja in komunikacijskih odnosov s tujimi kupci. Da bi se izognila vsaj nekaterim težavam, so mala podjetja pogosto na nove trge vstopala z novimi oblikami vstopa, npr. z mreženjem s tujimi malimi podjetji ali z izvoznim grozdom (Bartlett, Ghoshal, 2000).

Internacionalizacija malih in srednje velikih podjetij je prav tako predmet številnih iniciativ javnih organizacij po vsem svetu (UNCTAD, 1994). Obstajajo številni, medsebojno povezani razlogi, da je prišlo do razvoja teh iniciativ. Danes je večina podjetij malih. Večina zaposlenih dela za mala podjetja. Mala podjetja igrajo pomembno vlogo pri industrijskem inoviranju. Prav tako rastoča mala podjetja skozi ekonomski razvoj prispevajo tudi k okrožjem, v katerih delujejo. In končno, internacionalizacija lahko omogoči dodatne možnosti za rast podjetij in tako dvigne industrijsko povprečje (Japan Small Business Research Institute, 1998, OECD, 1997). Če upoštevamo, da je internacionalizacija dobra za rast in razvoj malih podjetij in so mala podjetja dobra za splošni gospodarski razvoj, potem je logično, da z določenimi programi podpiramo internacionalizacijo teh podjetij.

Kotler (1997) trdi, da bi večina podjetij s tradicionalnim razmišljanjem delovala le na domačem trgu, če bi bil le ta zadosti velik. Vendar je ob vse hitrejšem gospodarskem

in tehnološkem napredku ter globalizaciji trgov mednarodno poslovanje postalo nekaj povsem normalnega za večino slovenskih podjetij.

Nasprotno malim podjetjem v velikih državah se nova dinamična mala podjetja v malih državah ne morejo dolgo razvijati v okviru svoje države, ker jih ta okvir hitro začne omejevati zaradi omejenosti trga. To je posebej očitno v malih državah, kot je Slovenija, kjer je brez prodora preko državnih meja težko dosežati bistvene prednosti, ki jih prinaša ekonomija obsega, in tako obdržati učinkovitost in konkurenčnost (Trtnik, 1999). Zato se morajo že od same ustanovitve usmerjati na mednarodni trg, kar jim omogoča osnovo za aktivno rast in zaradi sodobnih tehnoloških in komunikacijskih tehnologij tudi enakopravno vlogo v globalnem poslovanju. Čedalje več slovenskih podjetij širi svojo dejavnost v tujino, da bi si pridobila trg in zmanjšala stroške delovne sile (Bertoncelj, 2003).

Vedno več malih podjetij išče svoj prostor oziroma tržne niše v velikem mednarodnem prostoru. Manolova (2002) v svoji podrobni študiji ugotavlja številčnost osebnih dejavnikov, ki vplivajo na odločitev o mednarodnem poslovanju. S svojo raziskavo tudi dokazuje, da sta visoka stopnja mednarodnih izkušenj in sposobnosti samega podjetnika skupaj z nizko stopnjo negotovosti v okolju pomembni pri odločitvi za internacionalizacijo. Kot najpomembnejšo ugotovitev izpostavlja, da internacionalizacija ni odvisna od demografskih dejavnikov, temveč predvsem zaznav. Če podjetnik oziroma vodja malega podjetja zazna ugodne razmere okolja na določenem mednarodnem trgu in je prepričan v svojo usposobljenost nastopa na tujem trgu, potem je verjetnost odločitve poslovanja malega podjetja na tem trgu veliko večja. Glede na to, da v zadnjem delu magistrskega dela opisujem podjetje, ki že od samega začetka poslovanja deluje mednarodno, je prav, da že tukaj poudarim, da takšna podjetja večinoma lahko ustanavljajo le ljudje z znanjem in izkušnjami z mednarodnim poslovanjem, kar je tudi primer pri proučevanem podjetju.

Internacionalizacija je dinamični proces, ki ima za posledico spremembo stanja podjetja. Internacionalizacija podjetja se od navadne rasti podjetja znotraj meja države razlikuje v nekaj bistvenih točkah. Prav tako ločimo več smeri in stopenj internacionalizacije podjetij, vendar se podjetja ločijo tudi po tem, ali gredo v tem preko vseh stopenj ali le nekaterih. In prav o tem bom nekaj več povedal v nadaljevanju.

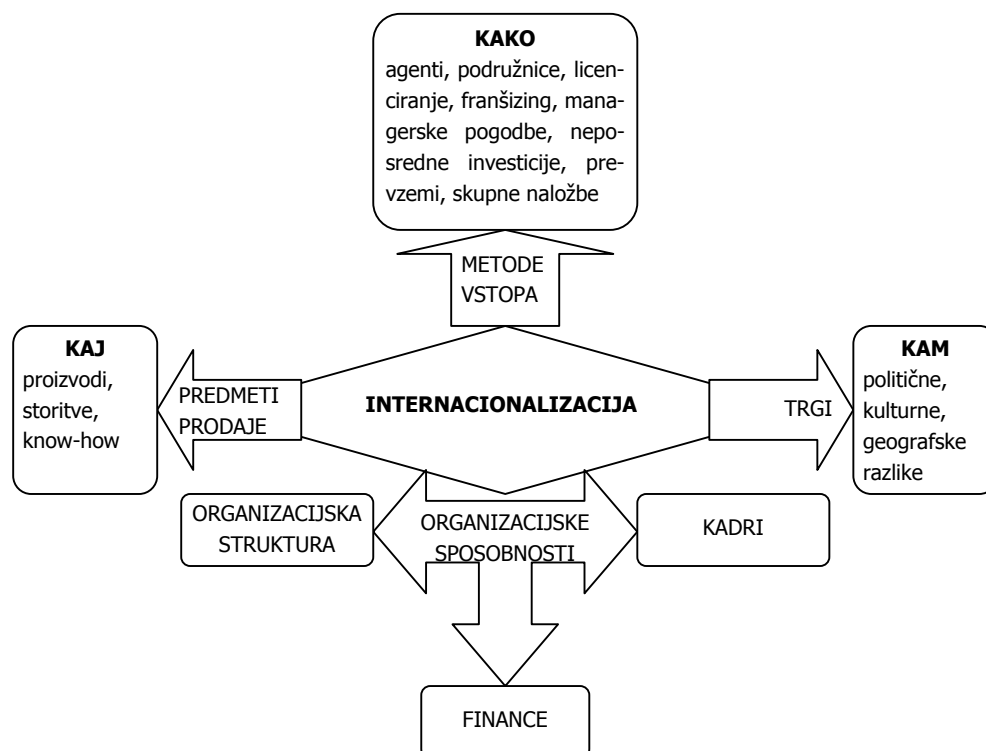
1.2. PROCES, STOPNJE IN METODE INTERNACIONALIZACIJE MALIH PODJETIJ

Na splošno teorije internacionalizacijskega procesa temeljijo večinoma na modelu zmanjševanja tveganja. Ti modeli predpostavljajo postopnost in nadzor mednarodnega prodora (Melin, 1992 v Manolova, 2002). To v praksi pomeni, da se podjetja odločajo za izvoz v države, ki so glede na geografske in kulturološke dejavnike čim bližje domačemu trgu, kar je tudi logično, saj to zahteva nekoliko manjše investicije. Z nadaljnjo rastjo, dodatnimi finančnimi sredstvi in mednarodnimi izkušnjami se začnejo podjetja širiti tudi v države, ki so že bolj oddaljene. Ta trditev drži tudi za podjetje, ki ga bom predstavil v zadnjem poglavju magistrskega dela.

Proces internacionalizacije ni nikoli enosmeren, temveč poteka vsaj v dveh smereh. Večinoma govorimo o vhodni ali izhodni internacionalizaciji. Pri vhodni internacionalizaciji je mednarodno poslovanje v določeni državi posledica delovanja tujih konkurentov na njenem trgu, ki sili v domači trg usmerjena podjetja k sodelovanju s tujimi ekonomskimi subjekti. Pri vhodni internacionalizaciji govorimo o razvoju domačega gospodarstva zaradi širjenja ali rasti tujih podjetij, na primer z uvozom, s prejemanjem licenc, s skupnimi vlaganji s tujci v domači državi ali s poslovnimi enotami v popolnoma tuji lasti. Z drugega vidika pa se gospodarstvo lahko internacionalizira tako, da domača podjetja razširjajo svojo dejavnost preko nacionalnih meja, kar v strokovni literaturi imenujejo izhodna internacionalizacija. Poleg omenjenega obstaja tudi internacionalizacija kooperativnega tipa (na primer strateške zveze, kooperacijski sporazumi), ki je z naraščanjem kapitalskih povezav vse bolj prisotna. Večina preučevanj internacionalizacije je v strokovni literaturi osredotočena na izhodno internacionalizacijo, s poudarkom na proces vstopa na tuji trg oziroma proces rasti podjetja, kar je tudi vzrok internacionalizacije (Buckley, Ghuary, 1994). Prav tako bom tudi sam v nadaljevanju več poudarka namenil izhodni internacionalizaciji.

Torej za internacionalizacijo lahko rečemo, da je dokaj kompleksen proces, sestavljen iz več posameznih komponent, kar je tudi razvidno iz spodaj predstavljene slike 1 na strani 8. V tem procesu so najpomembnejši preudarna izbira novih trgov, način vstopa na tuje trge in izbira produktov, ki jih bomo ponudili na teh trgih. Pomembne pa so tudi druge sposobnosti podjetja glede organizacijske strukture, financ in usposobljenosti kadrov. Pri tem se seveda moramo zavedati, da ne obstaja idealna strategija vstopa. V praksi je ponavadi tako, da vsako posamezno podjetje prilagaja temeljne značilnosti določenega vstopa svojim lastnostim in željam ali istočasno kombinira več strategij.

Slika 1: Dimenzije internacionalizacije



Vir: Buckley, Pervez, 1994.

Internacionalizacija je prav tako stalno spreminjajoči se proces in stopnjo internacionalizacije posameznega podjetja opredeljujemo glede na ostala podjetja. Stopnjo internacionalizacije merimo oziroma določimo na več različnih načinov, vendar zaenkrat še ni splošno uveljavljene lestvice stopenj internacionalizacije. Kriterije za merjenje stopnje internacionalizacije lahko določimo na osnovi strateških, organizacijskih, proizvodnih, tržnih, vedenjskih ali demografskih značilnosti. Verjetno eden enostavnejših možnih kriterijev je delež prihodkov od izvoza glede na celotni prihodek podjetja. Delež prihodkov od izvoza lahko primerjamo tudi časovno in ugotavljamo uspešnost izvoza itn. Če zadevo unificiramo, lahko rečemo, da na osnovi dobljene stopnje internacionalizacije, kot relativnega kazalca v določenem časovnem intervalu, lahko primerjamo spremembe v določenih spremenljivkah doma in v tujini. Stopnja internacionalizacije, ki ima vrednost večjo od ena, ponazarja hitrejšo rast aktivnosti v tujini kot doma, in obratno, kadar je stopnja internacionalizacije manjša od ena (Bellak, Loustarinen, 1994).

Priča smo vedno hitrejši mednarodni aktivnosti in je tudi smiselno pričakovati poglobljanje procesa internacionalizacije z novo uporabljenimi metodami. Zelo težko je proces internacionalizacije poglobljati samo z uporabo ene izbrane metode. Možno je celo trditi, da bo v prihodnje (pri malih podjetjih je verjetno že) uspeh

internacionalizacije podjetij odvisen od spretnosti in sposobnosti managerjev izpopolniti, aplicirati in kombinirati različne metode mednarodnih aktivnosti (Buckley, Ghauri, 1994). Tudi če vzamemo kot samoumevno, da ima vsako posamezno podjetje edinstvene lastne razloge, zakaj je lahko internacionalizacija določena prednost za prihodnost podjetja, so številni ekonomisti in znanstveniki s ciljem odkrivanja nekaterih skupnih značilnosti definirali določene modele za razlago procesa internacionalizacije in obstoja mednarodno usmerjenih podjetij. Obstajajo različni teoretični pristopi internacionalizacije podjetij in nekaj bolj znanih bom na kratko opisal v nadaljevanju.

Hymers (1970) bazira svoj model internacionalizacije na teoriji podjetja. Podjetje naj bi v zgodnjih fazah rasti postopoma povečevalo svoj delež na domačem trgu s prevzemi in povečevanjem kapacitet. To je jasno mogoče le do določenega nivoja in šele takrat naj bi podjetje začelo ustvarjeni dobiček investirati v tujino.

Vernonov (1966) model mednarodne proizvodnje je bil originalno razvit s ciljem pojasnjevanja ZDA investicij v Evropi in državah z relativno cenejšo delovno silo. Model temelji na monopolistični teoriji mednarodne proizvodnje. Podjetje s ciljem prilagajanja svojemu tržišču gre skozi določene stopnje glede na razvoj ponudbe in povpraševanja svojih produktov: inovativnost, zrelost in standardizacijo. Inovativnost in proizvodnja se pojavljata na domačem trgu. Na začetku je poraba majhna, vendar postaja večja, ko proizvod preide v zrelo fazo. Po prvi fazi sledi izvoz na manj razvita tržišča. V fazi zrelosti se na domačem trgu že pojavijo sledilci, ki proizvajajo podoben produkt in prav tako začenejo z izvozom. Za prvo stopnjo standardizacije je značilna proizvodnja na tujem in izvoz iz domače države. Pri naslednjih stopnjah pa se že pojavijo spremembe, saj podjetje uvaža na domači trg le iz manj razvitih držav. Domača proizvodnja se v celoti opusti zaradi stroškovnih razlogov.

Naslednja teorija mednarodne proizvodnje je teorija internacionalizacije, ki predpostavlja, da je podjetje že na domačem trgu razvilo določene prednosti. Predvsem gre za notranje razvita neopredmetena sredstva, ki podjetju omogočajo boljšo proizvodnjo, proizvod in dodatna znanja glede trženja in vodenja. Alokacija resursov je znotraj podjetja bolj učinkovita kot na trgu, zato je širjenje podjetja učinkovito in zaželeno. Z vidika internacionalizacije se podjetja z vodoravnim ali navpičnim združevanjem širijo izven domačega trga. Čim manj se tuji trg razlikuje od domačega, tem manjši bodo stroški internacionalizacije (Bučak-Gasser, 2000).

Model Uppsala šole ali stopenjski model temelji na Johansonovem in Wiedersheim-Paulovem (1975) razkritju procesa internacionalizacije štirih švedskih multinacionalnih podjetij. Po tem modelu se podjetja internacionalizirajo zato, ker se

internacionalizirajo tudi konkurenčna podjetja z mreženjem na nacionalnem nivoju. Glede na to, da so podjetja znotraj mreže odvisna eno od drugega, morajo biti njihove aktivnosti koordinirane.

Na koncu bom omenil še tristopenjski model slovenske internacionalizacije, ki je sestavljen iz odvisne, neodvisne in soodvisne internacionalizacije (Jaklič, 1998). Izhaja iz odnosov med partnerji v internacionalizaciji ter načina nastopanja in pridobivanja znanja na tem področju.

V večini mednarodne poslovne literature je dolgo časa prevladovalo mišljenje, da se podjetja internacionalizirajo postopoma, v težnji po nadaljnji rasti šele po pridobljenih domačih izkušnjah in rasti na domačem trgu. Prvi korak podjetja k internacionalizaciji je tipično pojasnjen kot reakcija na slučajno prispelo naročilo iz tujine. Ta del literature predvideva, da so to že uveljavljena podjetja na domačem trgu, in sicer preden se odločijo za vstop na tuje trge. Pred kratkim so bili strokovnjaki s področja podjetništva pozvani, naj komentirajo univerzalnost stopenjske teorije pri definiranju internacionalizacije podjetja. Izpostavili so nedoslednost med stopenjsko teorijo in dokazano realnostjo naraščanja podjetniško usmerjenih podjetij, ki poskušajo prilagoditi svojo koncepcijo globalnim gibanjem. Ne samo, da želijo ustvariti nove dosežke s preskakovanjem določenih stopenj postopne internacionalizacije, ampak želijo biti tudi mala podjetja, ki se pojavljajo na hitro spreminjajočem se trgu s pomanjkljivimi izkušnjami in resursi. Mednarodno podjetništvo, kot novo nastalo področje, združuje mednarodno poslovanje (tradicionalno fokusirano na velika podjetja) in podjetništvo, ki v osnovi opisuje podjetnike lastnike oziroma managerje malih podjetij. Logično, tukaj ne obstajajo konceptualne omejitve pri združevanju teh dveh področij, saj lahko velika podjetja v teoriji delujejo kot podjetniki in mala podjetniško usmerjena podjetja izkoristijo priložnosti, ki jih ponujajo mednarodni trgi, v preteklosti izkoriščani skoraj izključno s strani velikih podjetij (Etemad, Wright, 2003).

Za zaključek lahko rečem, da se tako zagovorniki stopenjske strategije rasti kot mednarodno rojenih podjetij strinjajo, da danes internacionalizacija poteka hitreje, da se določene stopnje izpuščajo ter da so se določeni načini izkazali za primernejše. Tudi empirične študije kažejo, da se mlajša podjetja (nastala v zadnjih petih, desetih letih) prej odločajo za internacionalizacijo. Med njimi je vse več takih, ki se odločajo za mednarodno poslovanje že v prvem letu obstoja. Naraščanje globalno rojenih podjetij gre pripisati predvsem spremembam na mednarodnih trgih, tehnološkemu razvoju proizvodnje, prometa in komunikacij ter večjemu znanju in mednarodnim izkušnjam človeških virov. Večjo možnost za nastanek globalno rojenih podjetij ponujajo tudi bolj internacionalizirani domači trgi (Madsen, Servais v Trtnik, 1999).

Teoretično in empirično je potrjeno, da proces internacionalizacije podjetniško usmerjenih malih podjetij še zdaleč ni več linearen, kontroliran in časovno usklajen proces, kot to določajo tradicionalne stopenjske teorije internacionalizacije. Podjetniške lastnosti lastnika/managerja postajajo še posebej pomembne v zgodnjih fazah internacionalizacije malih in srednje velikih podjetij. Kakorkoli, z rastjo podjetja in pridobitvijo dodatnih znanj, informacij in izkušenj, imajo lastnosti podjetnika ali podjetja relativno večji vpliv na izvozno orientiranost in uspeh (čeprav, kot vedno, ostajajo lastnosti vodilnega managementa in ljudi, ki sprejemajo odločitve, zelo pomembne). Internacionalizacija malih podjetij je novi fenomen v procesu, ki se drastično razlikuje od procesa pri velikih, etabliranih multinacionalkah (Etemad, Wright, 2003).

1.3. NAČINI IN OBLIKE IZVOZNEGA POSLOVANJA

V predhodnem delu sem podrobno opredelil pomen, stopnje, metode in sam proces internacionalizacije podjetij. Iz vsega je jasno, da morajo podjetja, ki želijo poslovati na tujih trgih, svoje poslovanje temu ustrezno prilagoditi.

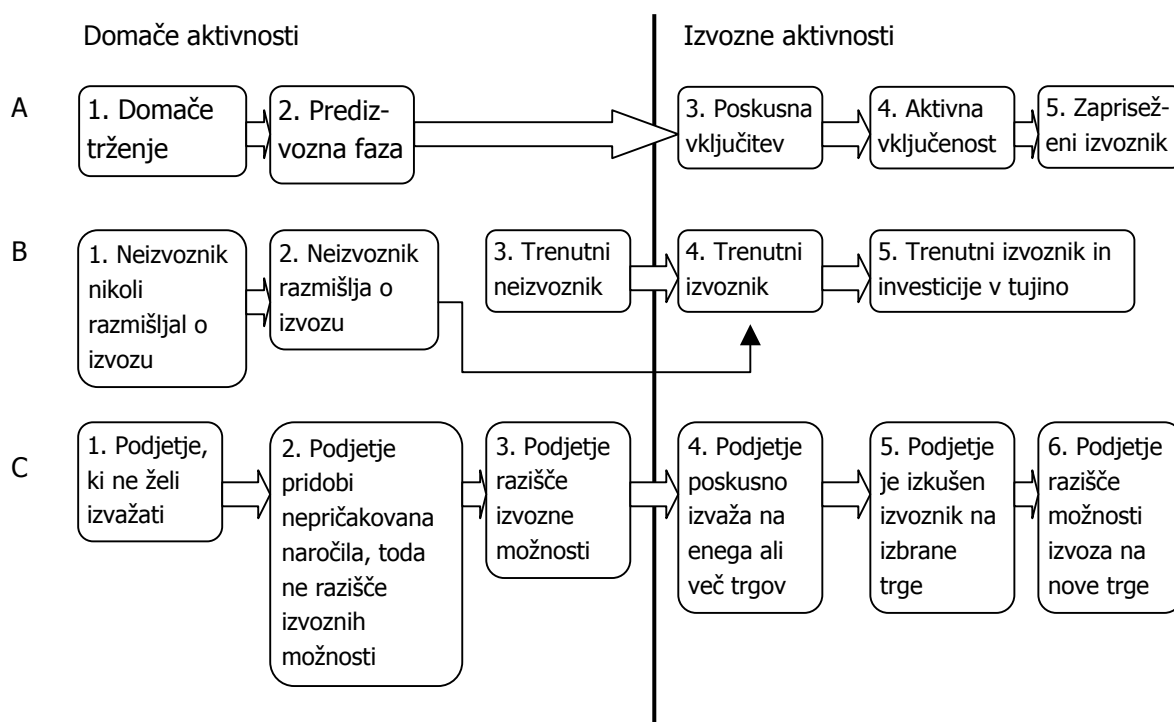
Vedno več je podjetij, ki se odločajo za izvozno poslovanje, in to za razliko od preteklosti niso večinoma le velika podjetja. Enako, če ne celo bolj dejavna in prilagodljiva, postajajo mala in srednje velika podjetja. Danes se podjetja nenehno srečujejo z vse večjo konkurenčnostjo tako na ameriškem, ruskem ali domačem trgu in določene zaščite, ki so jih bila še nedavno deležna, postopoma izginjajo. V teh razmerah postaja internacionalizacija malih podjetij tudi vse bolj pomembna. Odzivi na današnje izzive in obvladovanje vse hitrejših sprememb vsekakor dajejo malim podjetjem več možnosti za enakovreden boj z velikimi podjetji.

Zmožnost postati izvoznik narašča z rastjo podjetja, kar je pri večini podjetij razvidno iz prihodkov. Ta zaključek temelji na osnovni ideji, da mala podjetja lahko rastejo na domačem trgu, ne da bi izvažala. Velika podjetja pa, če želijo povečati prodajo, morajo izvozno poslovati (Bonaccorsi, 1992). Posebni primeri so mala visoko tehnološko razvita ali visoko specializirana podjetja, ki delujejo v tržnih nišah z visokim povpraševanjem, kjer mala podjetja lahko prodajajo drago opremo. Zgoraj navedeni zaključek je bil potrjen z raziskavo, narejeno na vzorcu kanadskih podjetij, vendar je avtor prav tako prišel do zaključka, da velikost podjetja ni najbolj pomemben dejavnik pri določanju usmerjenosti v izvoz, števila izbranih tujih trgov in intenzitete izvoza. Dejavnika, kot sta vodstvena pripravljenost na tveganje in industrijski dejavnik, sta bila bolj pomembna od velikosti. Z drugimi besedami povedano, vodje, ki po naravi radi sprejmejo določeni riziko, so tudi bili bolj

naklonjeni izvoznim dejavnostim podjetja. Prav tako so bila podjetja bolj vezana na izvoz, če so delovala v industrijskih panogah, kjer so bila tudi vodilna podjetja izvozniki (Calof, 1994). Velika podjetja, kot so pri nas Revoz, Gorenje ali Prevent, so še vedno največji izvozniki, vendar lahko rečemo, da mala podjetja razširjajo njihove izvozne zmožnosti.

Mednarodno poslovanje je ne le pomembna večdimenzionalna, marveč tudi zelo dinamična dejavnost. Ne narašča samo hitreje od svetovne proizvodnje same, marveč postaja izbira načinov in oblik te dejavnosti zelo pisana; poleg tradicionalnih načinov in oblik mednarodnega poslovanja se porajajo novi načini in oblike (Hrastelj, 1990). V nadaljevanju prikazujem tri modele vključevanja podjetij v izvoz.

Slika 2: Modeli vključevanja podjetij v izvoz



Vir: Seringhaus, Rosson, 1991

Prvi model je klasični stopenjski model, saj kaže podjetje, ki gre od izključno domače proizvodnje preko preučitve možnosti izvoza do prvih poskusov na tujem trgu. Sledi razširitev in dokončna aktivna vključitev v izvoz. Pri drugem modelu vidimo nekatere dodatne dejavnike. Med trenutnimi neizvozniki so tudi podjetja, ki so nekoč bila aktivno vključena v izvoz in zato obstaja velika verjetnost, da ponovno postanejo izvozniki. Poleg tega pri tem modelu vidimo, da izvoz v kasnejših fazah vodi izvoznike v bolj intenzivne povezave oziroma investiranje na tujih trgih. Pri tretjem modelu vidimo kruto resnico današnjih trendov in dosti pogost primer, kako mala podjetja

najlažje postanejo izvozniki. Zaradi svoje majhnosti ponavadi niti ne razmišljajo o izvozu, vendar naključno naročilo tujega partnerja znova prebudi podjetniško žilico v podjetniku. Po uspešnem nastopu na prvem tujem trgu celotni zadevi pristopa bolj sistematično in pridobljena znanja poskuša izkoristiti še na drugih trgih.

Na razvoj današnje globalne ekonomije vplivajo številni dejavniki, ki vsakodnevno pridobivajo na pomenu. Med bolj pomembnimi so razvoj ekonomske znanosti, izboljšani načini komunikacije (in pretoka informacij) in razvoj novih tehnologij, ki so v prid malim podjetjem (npr. biotehnologija, mikrotehnologija). Prav tako imata na razvoj velik vpliv zmanjšanje trgovinskih omejitev preko nastalih pogodb znotraj GATT pogodbe in povečana vrednost skupnih trgovinskih območij, kot je to EU, kakor tudi privatizacija in zmanjševanje vhodnih omejitev v državah, pristopnicah z razvojem ekonomije v tranziciji, in povečana mobilnost delovne sile in ostalih resursov. Opazna je tudi rast globalnega trga kapitala, večja ozaveščenost in samostojnost končnega porabnika pri izbiri in zmanjšanje kulturoloških omejitev (Deakins, 1999).

Hrastelj (1990) načine mednarodnega poslovanja opredeljuje na dve široki skupini oblik poslovanja. Različne oblike zunanjetrgovinske blagovne menjave imenuje s skupnim nazivom trgovinski načini mednarodnega poslovanja, različne oblike licenčnega poslovanja, naložb ipd. pa s skupnim nazivom proizvodni načini ali netrgovinski načini mednarodnega poslovanja. Potemtakem zajemajo po predlagani razvrstitvi trgovinski načini mednarodnega poslovanja številne tradicionalne in sodobne oblike zunanjetrgovinske menjave, na primer izvoz s posredovanjem zastopstev, izvoz z akviziterji itd. Netrgovinski ali proizvodni načini mednarodnega poslovanja pa obsegajo tudi tiste načine poslovanja, pri katerih so poslovni predmet kake tehnološke, organizacijske ali marketinške storitve, ki jih pogosto prenašamo po posebni poti. Visoko razvite družbe poznajo bogastvo načinov in oblik mednarodnega poslovanja, ki se neredko prepletajo, in med katerimi ni jasno začrtanih meja.

1.4. IZVOZNA STRATEGIJA MALIH PODJETIJ

Glede na literaturo o poslovni strategiji obstajata dva dejavnika, katera mora podjetje upoštevati pri razvoju mednarodne strategije. Prvič, podjetje mora upoštevati stroške, bazirane na minimalni učinkovitosti, da bo konkurenčno. Če je minimalna učinkovitost prevelika glede na velikost domačega trga v celoti, je podjetje že lahko transnacionalno podjetje, če želi biti konkurenčno, mora biti dovolj veliko, da gre na tuje. Vsaka industrija ima svojo minimalno lestvico učinkovitosti, pod katero je težko poslovati, saj postanejo fiksni stroški previsoki. V zvezi s tem je raziskava, narejena s

strani Združenih Narodov (1993), pokazala, da ima veliko malih in srednje velikih transnacionalnih podjetij okoli 30% tržnega deleža na domačem trgu s svojim glavnim proizvodom in okrog 15% na tujem. In drugič, podjetje mora raziskati možnosti glede diferenciacije proizvoda na različnih lokacijah, s ciljem ugotovitve, kje lahko uspešno konkurira. Če je to visoko specializirano podjetje, potem je internacionalizacija neizogibna, kadar želi ustvariti določeni obseg prodaje. Ta dejavnik je še posebej pomemben za mala in srednje velika podjetja, ki se držijo nišne strategije (Hegge, 2002).

Lahko rečemo, da mora podjetje pri odločitvi, da bo izvozno poslovalo, sprejeti kar nekaj osnovnih odločitev. Seveda je najbolj elementarna tista, ali naj podjetje širi svojo dejavnost na domačem ali tujem trgu. Če se odloči za izvozno poslovanje, potem sledi izbira trga. Po izboru ciljnega trga pa sledi odločitev glede strategije, s katero bo vstopilo na ta trg. Izbira prave oziroma napačne strategije vstopa v veliki meri opredeli nadaljnje aktivnosti na trgu. Mala podjetja te odločitve sprejemajo relativno hitro in zato je tveganje precej večje kot pri velikih podjetjih, ki imajo potrebne resurse za dobro pripravo in premišljeno odločanje. Mala podjetja imajo prednost ravno v tem, da izkoristijo novo nastalo možnost, in kasneje po potrebi preučijo izvozne aktivnosti, jih ustrezno spremenijo ali nadgradijo.

Pri strategiji vstopa na tuje trge v grobem ločimo mednarodne in globalne strategije. Pri mednarodnih strategijah je trg vsake države neodvisen od drugih držav in ga je potrebno obravnavati posebej. Poleg tega imamo danes globalno konkurenco, kjer so cene in konkurenčni pogoji po državah močno povezani. V globalni konkurenci pozicija podjetja v eni državi vpliva na pozicije v drugih državah in obratno (Thompson, Strickland, 1999).

Z dobro pripravljeno izvozno strategijo se lahko mala podjetja izognejo marsikateri nevšečnosti v bodočem poslovanju. Priprava izvozne strategije obsega oceno izvoznega potenciala podjetja. Temu sledi izbira trgov in raziskava trgov, na podlagi katerih malo podjetje formulira izvozno strategijo in določi način vstopa (Daniels, Radebaugh, 2001).

Vse več pozornosti se pri preučevanju internacionalizacije posveča podjetjem, ki že od samega začetka poslovanja delujejo mednarodno. Gre za rojena globalna podjetja, ki se v primerjavi z drugimi mednarodno delujočimi podjetji razlikujejo v več pogledih (Madsen, Servais, 1997). Takšna podjetja so bolj specializirana in usmerjena v tržne niše, saj imajo specifične sposobnosti. To se tudi odraža na izdelkih, ki so zelo standardizirani ali pa zelo prilagojeni končnemu uporabniku v določenem tržnem segmentu. Za takšna podjetja ni pričakovati, da se bodo

internacionalizirala po modelu koncentričnih krogov oz. se ne bodo začela širiti na najbližje trge. Bolj verjetno je, da bodo najprej stopila na trge, kjer že imajo vzpostavljene določene poslovne kontakte s potencialnimi strankami (obstoječe poslovne vezi lastnikov) ali trge, ki so za njihov tržni položaj posebej pomembni. Njihov način vstopa na tuje trge temelji na sodelovanju z lokalnimi podjetji (z distribucijsko mrežo, agenti, partnerji), saj običajno nimajo sredstev za investicije v prodajne podružnice v velikem številu držav, kamor želijo prodajati svoje izdelke.

2. MEDNARODNO TRŽENJE V MALIH PODJETJIH

Na splošno lahko rečemo, da mala podjetja nastajajo zaradi visoko motiviranih in delovnih podjetnikov z vizijo in ambicijo. In če te dobre lastnosti dodatno povežemo z ustrežno tržno naravnostjo, s tem lahko tudi bistveno povečamo možnost preživetja novonastalega podjetja. Vemo, da se že ob sami ustanovitvi mala podjetja srečujejo z mnogimi tržnimi izzivi, ki lahko in v večini primerov nedvomno tudi označijo njihovo prihodnost. Prav tako vemo, da uspeh malega podjetja ni odvisen samo od razvite palete produktov in primerne trga, ampak tudi od načina trženja teh produktov na domačem in/ali tujem tržišču. Praksa je pokazala, da iste principe trženja lahko pri mednarodnem poslovanju uporabimo ne glede na to ali gre za malo ali veliko podjetje. Vendar se mala podjetja srečujejo s splošno znanim problemom pomanjkanja določenih resursov (predvsem finančnih in ljudskih) in so večinoma v velikem zaostanku glede uporabe sodobnih tržnih prijemov.

Nekateri ocenjujejo, da je internet eno izmed tistih tržnih orodij, ki omogoča malim podjetjem, da učinkovito konkurirajo večjim podjetjem pri enakih izhodiščih in ustvarjajo značajno izhodišče za dosegljivo in efektivno dinamičnost in vsestranskost. Ostali to vidijo kot mehanizem, skozi katerega poskušajo mala podjetja poslovati znotraj specifičnih tržnih niš, ki jim omogočajo ustvariti kritično maso potencialnih kupcev, potrebnih za uspeh. Za mala podjetja je značilno, da se pri svojem tržnem delovanju soočajo z različnimi tržnimi in konkurenčnimi pogoji. Prav tako so na splošno prepričana, da ne smejo biti zavezana tržnemu, ampak inovativnemu delovanju. Njihova bistvena prednost je, da njihova organska organizacijska struktura lažje uvaja inovacije kot bolj birokratska organizacija večine velikih podjetij, kar tudi s pridom izkoriščajo. Lahko imajo prilagodljivo proizvodnjo in cenovno fleksibilnost, ampak tudi splošno nerazpoznavno blagovno znamko in slabo tržno moč. Poleg tega imajo manj ciljnih konfliktov, različne vrste fleksibilnosti, nesorazmerje med proizvodnjo in trženjem in so precej neučinkovita glede uporabe tržnih tehnik (McCartan-Quinn, Carson, 2003). Torej lahko rečemo, da so mala podjetja veliko bolj

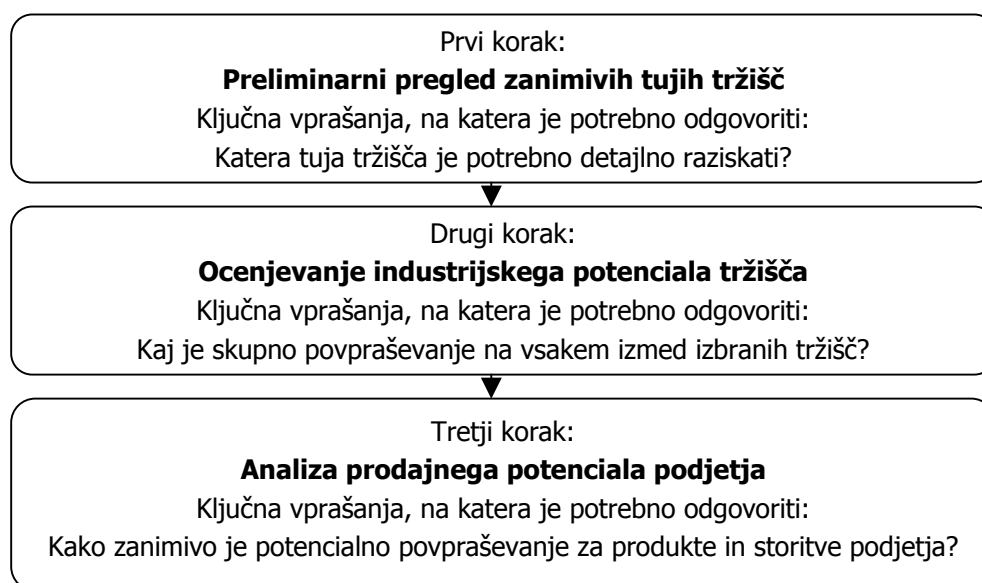
fleksibilna in lahko bistveno hitreje odgovorijo na hitro spreminjajoče se zahteve tržišča kot velika podjetja.

Mala podjetja se srečujejo tudi z določenimi trženjskimi problemi, od katerih lahko izpostavim omejeno število kupcev, omejeno trženjsko aktivnost, pomanjkanje izkušenj in preveliko odvisnost od trženjskih zmožnosti oziroma znanja lastnika/managerja. Značilno je tudi reaktivno namesto planskega trženja. Ponavadi imajo težave pri izrabljanju trženjskih priložnosti. Fiksni stroški pa ponavadi poberejo večji del prihodkov in tako oklestijo trženjska sredstva (McCartan-Quinn, Carson, 2003). Zaradi omejenih virov morajo biti tržna orodja, primerna za uporabo s strani malih podjetij, dobrodošla, če jih lahko učinkovito uporabimo za izboljšanje tržnih prijemov le-teh. Upoštevati moramo dejstvo, da so mala podjetja s svojimi notranjimi značilnostmi precej omejena glede trženja, kar vpliva na zmožnosti podjetnika/lastnika, da uporabi konvencionalna in/ali sodobna tržna orodja.

2.1. OCENJEVANJE POTENCIALNO ZANIMIVIH TUJIH TRGOV

Preden se podjetje odloči za vstop na nove trge, mora potencialne trge predhodno analizirati. Pregled tržišča je metoda analize in ocenjevanja tržišča, ki podjetnikom omogoča identifikacijo malega števila zanimivih tujih trgov z eliminacijo manj zanimivih. Pregled tržišča v bistvu pomeni zbiranje informacij, potrebnih za določitev izvoznega potenciala, kar tudi prikazuje slika 3 spodaj.

Slika 3: Proces ocenjevanja potenciala tujega tržišča



Vir: Cavusgil, 1985 v Czinkota, Ronkainen, 1995

Preliminarni pregled pomeni analizo osnovnega povpraševanja, demografskega, političnega, ekonomskega in kulturološkega okolja potencialnega tujega tržišča.

Podjetje mora oceniti, ali sploh obstaja povpraševanje po njegovem izdelku oziroma storitvi, in v primeru pozitivnega odgovora določiti velikost povpraševanja. To je logičen prvi korak in verjetno ena ključnih točk pri odločitvi za vstop na nove trge. Namreč, če ni zadostnega povpraševanja po določenem produktu ali storitvi, ni tega denarja ali energije, ki bosta podjetju omogočila uspešno prodajo na tujem trgu. Ponavadi mala podjetja nimajo dovolj izkušenj in znanja in smiselno je, da za tako delo najamejo ustrezne strokovnjake.

Temu sledi analiza demografskega okolja, s katero mora podjetje ugotoviti velikost, rast in gostoto naseljenosti prebivalstva ter mestno in podeželsko razporejenost. Pomembni so tudi dejavniki, kot so klimatske in vremenske spremembe, oddaljenosti krajev in možnosti fizične distribucije ter opremljenost komunikacijskega omrežja. Prav tako je potrebno opredeliti produkte demografskega značaja in razpoložljive naravne resurse (Jain, 2001).

Nujna je tudi analiza političnega in pravnega okolja in posameznih uredb, pravil, zakonov, ki bi lahko vplivali na uspešnost posla. Analizirati je potrebno državni sistem, politično stabilnost in kontinuiteto, ideološko orientacijo, državno vpletenost v poslovanje, državno vpletenost v načine komuniciranja, naravnost glede tujega poslovanja (trgovinske omejitve, carinske omejitve, bilateralne trgovinske sporazume) in nacionalne ekonomske in razvojne prioritete (Jain, 2001).

Analiza ekonomskega okolja bo podjetju omogočila oceniti kupno moč, 'zdravje' gospodarstva, BDP, stopnjo inflacije, plačilno bilanco, stabilnost valute, bančni sistem, zaposlenost, višino povprečne plače, komunikacijsko, informacijsko in transportno infrastrukturo itn. Vsi omenjeni dejavniki močno vplivajo na obseg povpraševanja in tako lahko pripeljejo do tega, da povpraševanja, kljub razmeroma veliki potrebi po izdelku, ni. Omenil bi primer našega podjetnika, ki proizvaja kotle z univerzalnim gorilnikom na vsa goriva. Kotli so primerni za nestabilne razmere, ko je zagotavljanje zgolj enega vira goriva dokaj negotovo. Kljub nesporni kakovosti izdelka je posel propadel, saj se podjetnik ni zavedal dejstva, da kotla po zastavljeni prodajni ceni ni moč prodati na nestabilnih trgih, saj je kupna moč potencialnih potrošnikov izredno nizka (Glas, 1998). Pri tem se moramo zavedati, da to ocenjevanje ne pomeni kompletne finančne analize, katero bo malo podjetje moralo narediti kasneje, če tržna analiza pokaže, da ima določeni tuji trg zadosten potencial za naš produkt ali storitev. Pridobljene ekonomske podatke lahko uporabi na različne načine, vendar sta še posebej uporabna dva načina ocenjevanja tržnega

povpraševanja, in sicer merjenje tržnih indikatorjev in merjenje tržnih faktorjev (Ball, McCulloch, 1990). Tržni indikatorji so ekonomski podatki, ki jih lahko uporabi za merjenje relativne moči tržišča za različna geografska področja. Tržne indikatorje predstavljajo tudi zgoraj omenjeni ekonomski podatki. Na podlagi teh indikatorjev lahko potem formira sestavljene indekse o velikosti trga, tržni intenziteti in rasti trga. Tržni faktorji so podobni tržnim indikatorjem s to razliko, da imajo visoko tendenco korelacije s tržnim povpraševanjem za določeni produkt ali storitev.

Analiza sociološko-kulturološkega okolja pomeni upoštevanje različne kulture pri mednarodnem poslovanju, saj le-ta lahko močno vpliva na poslovanje. Upoštevati je potrebno razlike med trgi na področju religije, jezika, odnosa do dela, družinskih odnosov, izobraževanja. Analizirati je potrebno poslovno etiko, mreže podjetij in njihovo medsebojno povezanost, norme in vrednote v družbi, odnos do tujih izdelkov itn.

Naslednji korak pomeni ocenjevanje industrijskega potenciala tržišča. Pri tem predvsem ocenjujemo odprtost trga in potencial produkta ali storitve. Za ustrezno oceno odprtosti trga in potenciala produkta je potrebno analizirati trgovinske omejitve, kot so stopnje carine, kvote itn., potrebno dokumentacijo in uvozno regulativo, lokalne standarde, prakso in ostale nekarinske omejitve. Določeni produkti so lahko patentno zaščiteni ali že razpoznavne blagovne znamke. Zelo važno je oceniti potrošnikove potrebe in želje. Ugotoviti je treba, ali obstaja lokalna proizvodnja, oceniti uvoz in porabo, izpostavljenost in sprejemljivost produkta ali storitve, določiti dostopnost podobnih produktov ali storitev in identificirati industrijsko specifične ključne indikatorje povpraševanja. Prav tako je potrebno ugotoviti, kakšno je sprejemanje produktov tujega porekla s strani potrošnikov, konkurenčnost produkta ali storitve, ki ga bomo ponujali. In na koncu še oceniti razpoložljivost posrednikov, regionalne in lokalne transportne zmogljivosti, razpoložljivost ključnih ljudi in eventualne pogoje za domačo proizvodnjo (Jain, 2001).

Tretji korak ocenjevalnega procesa predvideva analizo prodajnega potenciala podjetja na izbranih tujih trgih. S to analizo napovemo prodajo glede na velikost in koncentracijo potrošniških segmentov, statistično projicirano porabo, pritiske konkurence in pričakovanja lokalnih distributerjev. Ocenimo dodatne domače stroške (stroške izvoza, stroške distribucije na domačih tleh, strošek izvoznega zavarovanja in prevoza in strošek modifikacije produkta za tuje tržišče) in stroške na tujem tržišču (uvozni in carinski stroški, davek na dodano vrednost, lokalno pakiranje in označevanje, dopustne provizije za trgovino, strošek lokalne distribucije in strošek zalog ter promocije). In končno analiziramo cenovni nivo, konkurenčne prednosti in

slabosti, kreditne zmožnosti, trenutni in predvideni menjalniški tečaj oziroma naredimo analizo ostalih determinant profitabilnosti (Jain, 2001).

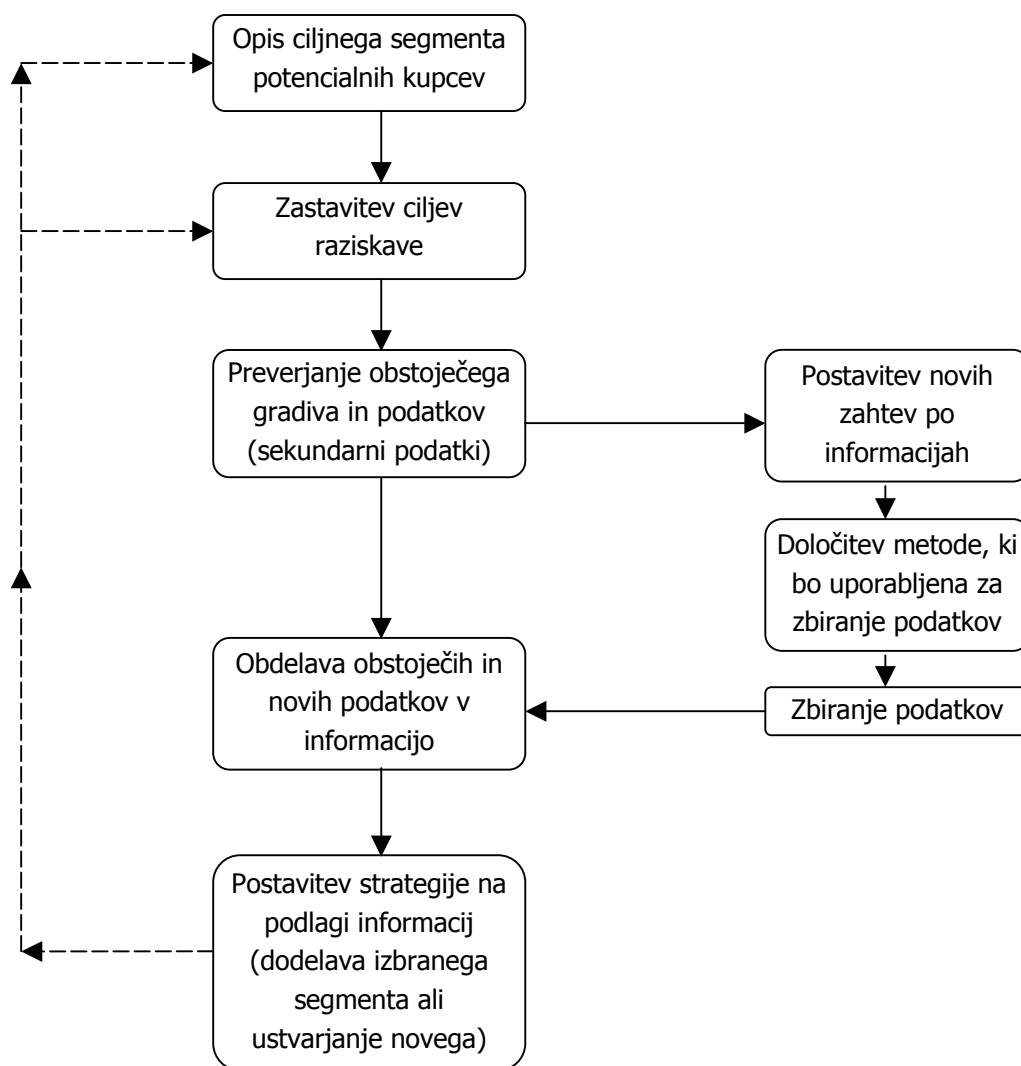
Zgoraj omenjenim trem korakom ocenjevanja tujih tržišč bi dodal še analizo konkurence. Veliko povpraševanje po določenem izdelku še ni dovolj za uspeh. Čisto mogoče je, da obstoječa ponudba več kot zadovoljuje trenutno povpraševanje. Prav zaradi tega je nujno, da podjetje analizira število, velikost in finančno moč konkurentov, njihove tržne deleže, trenutne tržne strategije, učinkovitost promocijskih programov, kvaliteto produktov ali storitev, poreklo proizvoda, cenovno politiko, nivo poprodajnega servisiranja, prodajne poti in njihov način pokrivanja tržišča oziroma pozicioniranje (Ball, McCulloch, 1990). Tudi za to področje velja, da je bolje, da malo podjetje prepusti to nalogo strokovnjakom s tega področja. Vendar moramo omeniti tudi mnenje velikega števila podjetnikov, da je dovolj, če imajo dober proizvod, saj se bo prodajal ne glede na obstoječe stanje na trgu. Prav zato se niti ne zavedajo pomembnosti analize trga pred vstopom na trg. Verjetno je to tudi eden od razlogov za številne, neuspešne poskuse prodora na nove trge.

2.2. RAZISKAVA MEDNARODNEGA TRGA

Trženjska raziskava je sistematično načrtovanje, zbiranje, analiza in predstavitev podatkov, povezanih z natančno določenim problemom ali projektom, ki se izpelje od začetka do konca. Glavna vloga trženjskih raziskav, ne glede na to, ali gre za domače ali mednarodno trženje, je ugotoviti, kaj si želi kupec. Tako lahko podjetje proizvaja in/ali prodaja tiste izdelke ali storitve, ki si jih kupci želijo, in ne izdelkov, ki jih je mogoče najlažje narediti (Jain, 2001). Postopki in metode izvajanja trženjskih raziskav so konceptualno enaki tako za domače kot mednarodne trženjske raziskave. V obeh primerih mora imeti raziskovalec jasno definicijo raziskovalnega problema še preden začne raziskavo. Kljub temu pa mednarodne raziskave od domačih vendarle ločuje vrsta značilnosti mednarodnih trgov. Vzrokov je več. Kompleksnost raziskav zaradi razlik med trgi (jezikoslovnih, kulturnih...), pomanjkanje sekundarnih podatkov za številne tuje trge oz. države, visoki stroški zbiranja primarnih podatkov, še posebej v manj razvitih državah, težave, povezane s koordinacijo raziskav in zbiranjem podatkov v različnih okoljih, težave, povezane s primerljivostjo in enakovrednostjo raziskav, izvedenih v različnih okoljih in kulturnih kontekstih, funkcijska prepletenost odločanja o mednarodnih trženjskih aktivnostih znotraj podjetja in ekonomika mednarodnih naložb in trženjskih odločitev pa so le nekateri od njih (Makovec-Brenčič, Hrastelj, 2003).

Podjetniki so ponavadi prepričani, da so trženjske raziskave dolgotrajne in drage, vendar obstajajo številni ne tako dragi in enostavni načini, s pomočjo katerih lahko mala podjetja naredijo ustrezno raziskavo trga. Eden izmed načinov raziskovalnega procesa, katerega se lahko lotijo tudi mala podjetja ne glede na to, ali gre za domače ali mednarodno tržišče, prikazuje slika 4.

Slika 4: Proces raziskave trga za mala podjetja



Vir: Stokes, 2002

Prvi korak v tem procesu je opis ciljnega segmenta potencialnih kupcev. Določeni opis ciljne skupine kupcev, ki jo raziskujemo, mora biti čim bolj dodelan, da se izognemo porabi sredstev za zbiranje nepotrebnih podatkov. Potem je potrebno zastaviti cilje raziskave. Kaj mora vsebovati informacija, ki bo uporabljena enkrat? Katera vprašanja, če bomo dobili na njih odgovore, bodo odgovorila na zastavljene cilje raziskave? Glede na to, da imamo vedno na razpolago veliko že obstoječih podatkov, še posebej uporabnih za razvoj poslovanja, je smiselno preveriti obstoječe

gradivo in podatke. Nekateri izmed njih niso vedno očitni celo za lastnika/managerja. Podatki o kupcih, prodajno osebje, izdani računi, dobavnice, finančno-statistični podatki, vsi ti podatki predstavljajo zelo pomembne potencialne vire informacij o tržišču. Po pregledu sekundarnih informacij bo možno ugotoviti, katere dodatne informacije bodo potrebne za odgovore na vprašanja, zastavljena v ciljih raziskave. Torej je treba postaviti nove zahteve po informacijah. Za njihovo zbiranje pa je potrebno določiti metode, ki bodo uporabljene. Možne metode bom bolj podrobno opisal v nadaljevanju magistrskega dela. Sledi zbiranje podatkov in obdelovanje obstoječih in novih podatkov. Novi in obstoječi podatki so ponavadi le surovi podatki, ki jih je potrebno združiti in pretvoriti v koristno informacijo. In na koncu malemu podjetju ostane le še ocenjevanje in postavitve strategije na podlagi informacij, pridobljenih iz raziskave. To je nivo, na katerem se podjetje odloča na podlagi ciljev raziskave. Na tem nivoju lahko še enkrat razmisli o tržišču ali segmentu kupcev, ki ga raziskuje. Analizira, ali pridobljena informacija podpira odločitve o ciljanju na izbrani segment, in če je odgovor pritrdilen, skuša ugotoviti, kako bo podjetje to na najboljši način tudi doseglo.

Vprašanja, zastavljena na podlagi ciljev raziskave, bodo določila metodo, ki jo lahko uporabimo za zbiranje podatkov. Podatke lahko razdelimo v dve osnovni skupini, in sicer na primarne oziroma nove podatke, zbrane v sklopu primarne raziskave, in sekundarne ali obstoječe podatke iz drugih virov, zbrane s sekundarno raziskavo. Običajno najprej naredimo sekundarno raziskavo, ker so sekundarni podatki hiter in relativno poceni vir podatkov. Pri tem se moramo zavedati, da so bili ti podatki zbrani in analizirani z nekim drugim namenom ter ponavadi ne zadovoljujejo naših potreb, so starejšega datuma in so lahko nekompletni ali netočni. Glavni viri sekundarnih podatkov so (Stokes 2002):

a) Notranji viri

Notranji zapisi in obstoječa baza znanja malega podjetja je mesto, kjer je treba začeti, saj nas pridobitev teh podatkov zelo malo stane, podatki pa so na razpolago in so ponavadi zanesljivi. Večina malih podjetij ima vsaj bazo podatkov o kupcih, prodaji in stroških. Obstajajo tudi nenapisane informacije, ki jih lahko pridobimo od osebja, ki je v stiku s kupci. Ena glavnih prednosti investicijske oblike vstopa na tuje tržišče oziroma prevzema obstoječega podjetja je vsekakor možnost obstoja notranjih informacij, kar lahko precej zmanjša tveganje vstopa.

b) Mreža osebnih kontaktov

Nekajkrat sem že poudarjal pomembnost podjetniškega mreženja, osebnih stikov, povezav in zvez, ki jih vsak uspešen podjetnik vsakodnevno ustvarja in razvija. To nam lahko omogoči bogat vir neformalnih podatkov oziroma nam omogoča pridobivanje podatkov od dobaviteljev, kupcev, lokalnih podjetij, poslovnih partnerjev, profesionalnih svetovalcev, kot so bankirji, računovodje in odvetniki,

nekdanjih sodelavcev, prijateljev ali znancev. Za nekoga, ki začenja nov posel z malo poslovnih kontaktov, so dobavitelji ponavadi zelo dober vir podatkov, saj so v stalnem kontaktu s podjetji podobne dejavnosti in imajo tudi lasten interes pomagati k uspehu novemu potencialnemu kupcu.

c) Trgovinske organizacije

Na voljo imamo veliko različnih organizacij, med katerimi so lahko tudi specializirane za določeno področje trgovine ali proizvodnje (npr. združenje papirne industrije) ali za določena geografska področja (npr. lokalne gospodarske zbornice). Eni in drugi nam lahko pomagajo s koristnimi informacijami pri vstopu na tuje trge.

d) Viri konkurence

Večina podjetij objavlja informacije o svojem delovanju. Ponavadi so namenjene kupcem, dosegljive pa so tudi drugim malim podjetjem. To so ponavadi spletna mesta, letaki s podatki o produktih, letna poročila in revizijska poročila. Prav tako so lahko sejmi in izložbe zelo dobri viri informacij, zbrani s strani konkurence. Z vpogledom v katalog se lahko seznanimo s konkurenco na določenem področju in na enem mestu lahko dobimo veliko pisanega gradiva.

e) Zunanji sekundarni viri

Internet je omogočil enostaven in hiter dostop do zunanjih virov informacij.

To je vse bolj prevladujoči način iskanja sekundarnih virov podatkov. Po oceni je danes na svetovnih spletnih straneh na voljo več kot 3000 podatkovnih baz v on-line obliki (Jain, 2001). Drugi zunanji viri so centralna vlada, direktoriji, objavljeni statistični podatki in poročila ter nacionalni in trgovinski časopisni članki. Državne statistike in številni objavljeni podatki drugih vladnih teles imajo lahko to pomanjkljivost, da so zastareli in niso v koraku s stvarnimi potrebami.

Številne vire podatkov lahko najdemo brezplačno na internetu in knjižnicah ali jih naročimo ob relativno malem plačilu. Zelo dobri viri informacij za določena področja so trgovinska združenja, gospodarske zbornice, banke, univerze ali raziskovalne institucije.

Potem ko smo v podjetju zbrali in analizirali uporabne sekundarne podatke, sledi odločitev, in sicer strateška odločitev le na podlagi zbranih sekundarnih podatkov (če je to možno) ali v nasprotnem primeru odločitev o nadaljevanju raziskave z zbiranjem primarnih podatkov.

Primarni podatki vsekakor predstavljajo bolj zanesljivo informacijo, saj so zbrani za točno določeni namen. Večina malih podjetij se izogiba zbiranju primarnih podatkov zaradi težavnosti in dolgotrajnosti. Poleg tega pa to ponavadi povzroča tudi znatne stroške. Obstajajo tudi načini zbiranja primarnih podatkov, ki nas ne stanejo nič razen našega časa. Pri tem predvsem mislim na izvedbo raziskave z vprašalnikom.

Razlikujemo nekaj kontaktnih metod za izvedbo raziskave s pomočjo vprašalnika, katerih izvedba skoraj nič ne stane. Rad bi omenil naslednji dve metodi, ki sta dokaj primerni za mala podjetja. Prva je zbiranje podatkov skozi osebni kontakt. Najboljši način je ponavadi raziskava na obstoječih kupcih na domačem trgu in uporaba pridobljenih podatkov na tujih trgih. Druga pa kontakt preko telefona. Telefonske raziskave so ponavadi hitro izvedljive z relativno dobrim odzivom (relativno zato, ker osebno mislim, da se ljudje s časom vse več izogibajo tovrstni metodi raziskovanja).

Tukaj se pojavi dokaj velika razlika med domačim in mednarodnim trženjem. Pri mednarodnem trženju se raziskovalci dokaj hitro srečajo s številnimi težavami pri izvajanju primarnih raziskav. Ti problemi so ponavadi povezani s socialnimi in kulturnimi faktorji in stopnjo ekonomskega razvoja. Med najbolj pogostimi so problemi z vzorčenjem, vprašalnikom in problem neodzivnosti. Večji del raziskave mora odražati skupne značilnosti celotne populacije, kar je seveda možno le, če uporabimo naključno vzorčenje. Na žalost je v večini držav težko dobiti reprezentativne informacije o socialno-ekonomskih značilnostih izbrane populacije. V številnih državah po posameznih pokrajinah ljudje govorijo različne jezike in vprašalnik mora biti napisan v več jezikih znotraj ene države. Prevajanje vprašalnika iz enega v drug jezik je vse prej kot lahko. Pri prevajanju številne besede izgubijo pomen, ker imajo številne fraze in izjave drugačen pomen v različnih kulturah. Morda celo dobimo ustrezne intervjuvance, a to še ne pomeni, da bodo sodelovali pri pridobivanju želenih informacij. Obstaja veliko razlogov za neodzivnost. Kulturološke navade v številnih državah prepovedujejo komunikacijo s tujci, predvsem pri ženskah. V številnih družbah se neradi pogovarjajo o izbiri higienskih ali prehrabnih proizvodov. Danes vse več družb ščiti svojo zasebnost in številni niso pripravljeni odgovarjati na kakršnakoli vprašanja itn.

Kljub temu, da se veliko podjetnikov zaveda pomembnosti raziskave trga, sta prav nezadostna priprava in pomanjkanje informacij najpogostejša razloga za propad številnih malih podjetij, delujočih na mednarodnih trgih. Kljub temu pa to dejstvo ne povečuje števila mednarodnih raziskav trga, saj številni podjetniki ne najdejo dovolj časa in denarja za tovrstne raziskave. Velja tudi, da veliko število podjetnikov ne zna poiskati informacij o določenih trgih oz. niti ne vedo, na koga se za takšne informacije lahko obrnejo.

2.3. IZBOR TRGOV IN STRATEŠKE ODLOČITVE O VSTOPU NA TUJE TRGE

Odločitev o tem, na kateri novi trg ali tržne segmente naj podjetje še vstopi, zagotovo ni enostavno sprejeti celo mednarodno izkušenemu menadžerju oziroma

vodji podjetja, ki že posluje na tujih trgih, kaj šele podjetniku, ki se prvič srečuje s takšnim izzivom. Trgov in segmentov na trgih je namreč veliko. Z današnjo globalizacijo pa je veliko teh trgov dostopnih tudi malim podjetjem. Vendar je uspešen vstop na katerikoli trg zelo odvisen od razumevanja in poznavanja procesov, modelov in postopkov selekcioniranja ali izbora trgov in segmentov. To je še bolj izrazito za mala podjetja, ki prvič vstopajo na tuje tržišče in nimajo izkušenj z delovanjem na tujih trgih.

Ne glede na to, ali podjetja že imajo izkušnjo s poslovanjem na tujih trgih ali ne, mednarodne raziskave še vedno podpirajo koncept postopne rasti mednarodno delujočega podjetja. Postopna rast v dobi intenzivne in dinamične rasti globalnega poslovanja seveda ne pomeni, da so odločitve zelo počasne in trajajoče. Prav nasprotno! Odločitve in dejavnosti uspešnih mednarodno rastočih podjetij so večinoma temeljite in hitre. Zadnje raziskave tudi kažejo (Hollensen, 2001), da mala in srednje velika podjetja v primerjavi z 80-imi leti bistveno skrajšujejo čas prodora na čedalje bolj oddaljene trge. Vzrok je verjetno dobaviteljski odnos do večjih (tudi globalnih) podjetij, ki se tudi hitreje internacionalizirajo. Večina podjetij, velikih ali malih, pa še vedno išče izvozne trge med tistimi, ki so fizično, geografsko, predvsem pa kulturološko najbližji in predstavljajo nižjo stopnjo tveganja, saj je zbiranje informacij in poznavanje vseh vrst okolij že v izhodišču relativno dobro (Makovec-Brenčič, Hrastelj, 2003).

Kot sem že opisal v preteklem poglavju, mora biti tudi raziskovanje, katerega izmed analiziranih tujih trgov izbrati, izvedeno v korakih in predvsem temeljito. Zato je cilj izbora trgov najti tiste države (nacionalne trge ali njihove dele), ki imajo ustrezen tržni potencial, z ustrezno strategijo vstopa pa zagotoviti optimalno izkoriščanje tržnih priložnosti na izbranem trgu. Po Juršetu (1999) temelji proces izbora tujih trgov na treh fazah, in sicer izboru obetavnih in privlačnih tujih trgov (oblikovanje portfelja trgov) in izboru ciljnih tržnih segmentov na izbranih nacionalnih trgih, katerim sledi raziskovanje tujih trgov in širšega okolja izbranih držav. Iz tega je razvidno, da oblikovanje modela in procesov izbora tujih trgov zahtevata od podjetnika poglobljena znanja.

Večina knjig o trženju izpostavlja tri korake pri postavljanju trženjske strategije, ki predstavljajo pristop tržišču od zgoraj navzdol (Kotler, 2000). Prvi korak je segmentiranje kot postopek razdelitve trga na skupine kupcev, ki se podobno odzivajo na ponudbo in imajo enake potrebe. Vsak segment je lahko oblikovan kot ciljni segment, ki ga dosegamo z različno trženjsko strategijo. Odzivi znotraj posameznega tržnega segmenta naj bi bili čim bolj podobni, odzivi med posameznimi tržnimi segmenti pa čim bolj različni. Segmenti so oblikovani na podlagi

demografskih, psiholoških in drugih razlik v obnašanju porabnikov. Drugi korak je izbor ciljnih trgov skozi ocenjevanje atraktivnosti vsakega posameznega segmenta in izbor ciljnega segmenta. Podjetja lahko ciljajo na več segmentov, vendar morajo svoj pristop prilagoditi vsakemu izmed teh segmentov. Kot tretji korak sledi pozicioniranje, ki označuje izbor in definiranje pozicije na trgu, ki ločuje produkt ali storitev od konkurence. Ponudba podjetja se mora bistveno razlikovati od konkurenčnih produktov ali storitev, tako da ima točno določeno mesto v porabnikovem mišljenju.

Ta proces očitno predvideva, da ima podjetje možnost objektivnega pregleda zelenih trgov, preden izbere tiste trge, na katere se želi koncentrirati. To ponavadi tudi vključuje v prejšnjem poglavju opisane sekundarne in primarne tržne raziskave, ocenjene s strani specialistov pri vseh treh korakih. Torej lahko rečemo, da je opisani proces pisan na kožo velikim podjetjem. Čeprav se zdi, da bi se tudi podjetniki morali držati tega procesa, praksa kaže, da uspešna mala podjetja uporabljajo proces ciljnega trženja od spodaj navzgor. Več kot dokazano je, da mala podjetja začnejo s servisiranjem potreb enega ali le nekaj porabnikov in potem postopoma širijo bazo glede na razpoložljive vire in izkušnje. Koraki podjetniškega ciljnega trženja so: identifikacija tržne priložnosti, atraktivnost začetne baze porabnikov in širitev na podlagi znanega (Stokes, 2002). Identifikacija tržne priložnosti pomeni povezovanje inovativne ideje in razpoložljivih virov malega podjetja kar opredeljuje tržno priložnost. Priložnost testiramo s poskusi in napakami na tržišču, ki bazirajo na podjetnikovih intuicijskih pričakovanjih, ki so včasih, vendar ne pogosto, podprta s formalno raziskavo. Določeni porabniki, ki s strani podjetja pripadajo ali ne pričakovanim profilom, so atraktivni za določene storitve ali produkte, kar omogoča ustvarjanje začetne baze. Glede na to, da je podjetnik v stalnem stiku s temi porabniki, vsekakor dobro ve, kakšne so njihove želje in potrebe. Podjetnik, na podlagi znanega, širi svojo začetno bazo porabnikov z iskanjem novih porabnikov istega ali podobnega profila. V številnih primerih to ni načrtovani proces, ker se pogosto dogaja, da že obstoječi porabniki priporočajo produkte ali storitve tistim, ki imajo podobne potrebe. Ciljna skupina porabnikov sicer nastaja in raste, vendar večinoma le na podlagi avto-selekcije in hrabrih potez podjetnika, bolj kot pa skozi formalne raziskave in planirane izbire. Vidno je, da ima ta proces določene prednosti pred pristopom od zgoraj navzdol. Zahteva manj sredstev in je bolj fleksibilen in prilagodljiv za izvedbo, kar seveda bolj ustreza malim podjetjem. Vsekakor ima tudi določene slabosti, značilne za mala podjetja, kot so manjša verjetnost uspeha in dolgotrajnejša pot do izkoristka polnega potenciala tržišča.

Nov problem se pojavi, ko v danem momentu pozitivno ocenimo več potencialnih tujih trgov. Kako vstopiti? S katerimi tujimi trgi začeti? Poznamo hkratni in postopni

vstop na tuje trge. Hkratni vstop pomeni prodiranje na več tujih trgov naenkrat in je značilen za velika multinacionalna podjetja. To so podjetja z dovolj obsežnimi finančnimi, managerskimi in ljudskimi resursi, ki s hkratnim vstopom na več trgov dosegajo ekonomijo obsega in ohranjajo prednost oziroma vzdržujejo korak pred konkurenco. Postopni vstop na tuje trge je bolj pisan na kožo malim podjetjem, ki zaradi omejenosti potrebnih resursov postopoma osvajajo trg za trgom. Ta način jim tudi omogoča takojšno uporabo pridobljenega znanja in izkušenj ter možnost vstopa na bolj kompleksne in tvegane trge, ki hkrati predstavljajo tudi večji izziv poslovanja.

Keegan in Schlegelmilch menita (1999), da mora podjetje, preden začne proces analize in kriterijev izbora trgov, odgovoriti na devet temeljnih vprašanj:

1. Kdo kupuje naš proizvod?
2. Kdo ne kupuje našega izdelka?
3. Kakšno potrebo zadovoljuje naš proizvod?
4. Ali proizvod rešuje probleme, in sicer katere?
5. Kateri in kakšni so trenutni kupci našega izdelka?
6. Kakšno ceno so pripravljeni plačati in jo plačajo zanj?
7. Kdaj kupujejo proizvod?
8. Kje kupujejo proizvod?
9. Zakaj ljudje sploh kupujejo ta proizvod?

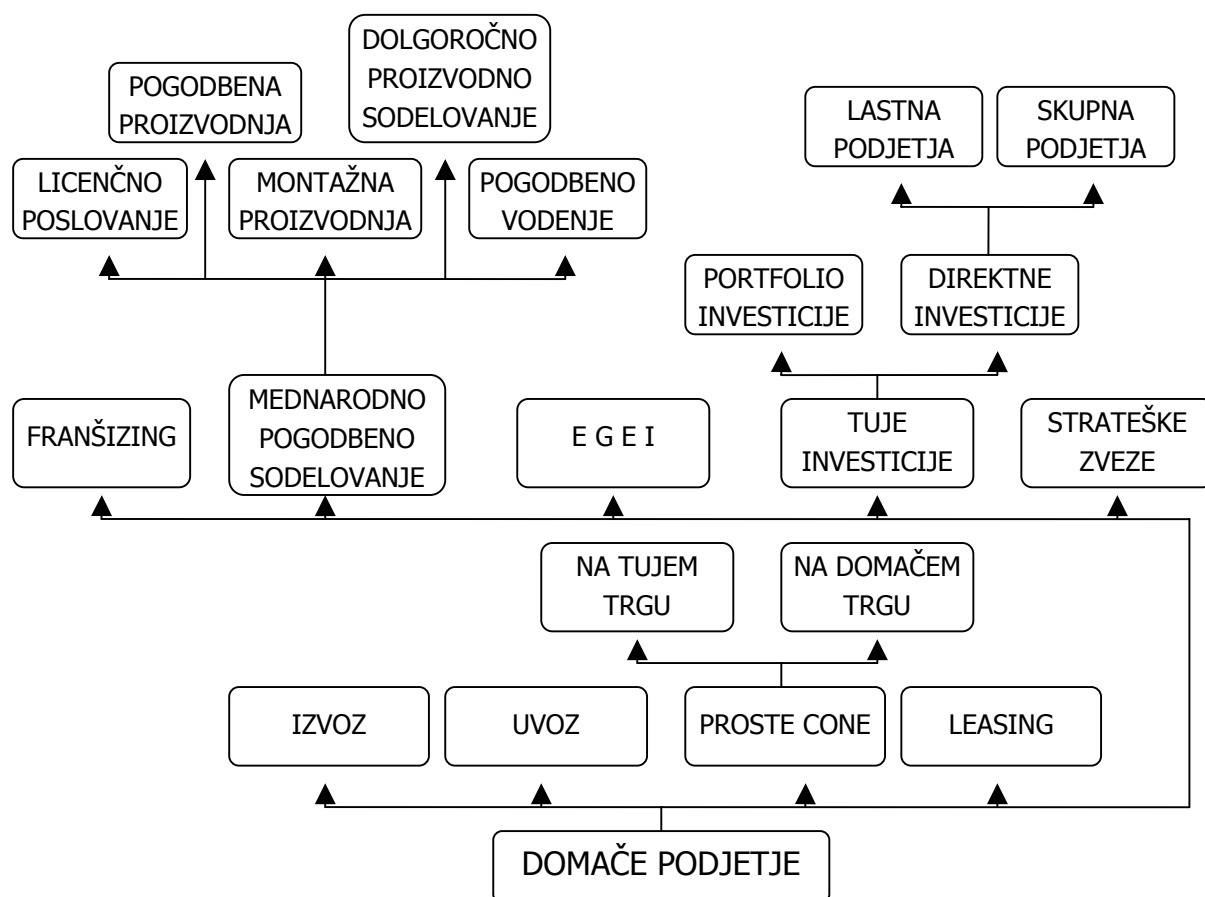
Odgovori na navedena vprašanja predstavljajo izhodišča za oblikovanje trženjskega spleta, to je štirih P (product, price, place, promotion) in trženjske strategije vstopa.

Razumevanje pomena izbora trgov v mednarodnem trženju, poznavanje kriterijev, modelov in procesov izbora tujih trgov, meril in načina segmentiranja, pozicioniranja v mednarodnem trženju, strategij standardizacije, koncentracije, diverzifikacije mednarodnega trženja, vzrokov in kriterijev hkratnega ali postopnega vstopa na trge, instrumentov obrambnih in napadalnih strategij delovanja na trgih so ključni dejavniki znanja, potrebnega za ustrezen izbor vstopne strategije oz. oblike ali načine izbora (Makovec-Brenčič, Hrastelj, 2003). Posamezne načine vstopa na tuje trge pa bolj podrobno opisujem v nadaljevanju.

2.4. NEKATERI NAČINI VSTOPA NA TUJE TRGE

Katera strategija vstopa na tuje trge je najprimernejša za mala podjetja, kako lahko mala podjetja uspejo in kako so lahko mala podjetja konkurenčna na tujih trgih so vprašanja, s katerimi se nenehno ukvarjajo številni raziskovalci. V poslovni praksi je razvitih veliko načinov vstopa na tuje trge, kar je tudi razvidno iz prikazane slike 5.

Slika 5: Strategije vstopa na tuje trge



Vir: Previšić, Ozretić-Došen, 1999

Veliko podjetij daje prednost določenim načinom izhodne internacionalizacije. Posamezno podjetje raje izvaža, drugo raje proda licenco kot enostaven način zaslužka, tretje pa ima raje neposredno naložbo, ker si želi popoln nadzor. Vendar vztrajanje na enem samem načinu ponavadi ni dobro. Lahko se zgodi, da nekatere države sicer dopuščajo skupne naložbe, omejujejo pa uvoz določenih izdelkov in neposrednih vlaganj tujih državljanov (danes vedno manj). Ali pa zaradi hude konkurence na tujih trgih samo z uvozom ne moremo ustaviti padanja tržnega deleža, je zato potrebna neposredna prisotnost oziroma proizvodnja v tujini. Prav zaradi tega morajo podjetja obvladovati več načinov vstopa na tuje trge in se prilagoditi trenutnim okoliščinam. Mednarodni uspeh podjetja je danes odvisen od njegove zmožnosti, da obvlada in uspešno uporabi paleto metod v svojih mednarodnih dejavnostih (Welch, Loustarinen, 1998).

Po Hrastelju (1995) si načini vstopanja na tuje trge sledijo takole izvoz, licenčno poslovanje, franšizing, skupna vlaganja, podružnice na tujem, proizvodjalni obrati na tujem, sestrška podjetja in kapitalske in vodstvene storitve na tujem.

Torej lahko vidimo, da imajo podjetniki na voljo več možnosti pri odločitvi, kako bodo vstopili na tuje trge. V nadaljevanju bom nekatere izmed njih predstavil nekoliko bolj podrobno.

2.4.1. Izvozne oblike vstopa

Večina podjetij je začela svoje mednarodno poslovanje z izvozom oziroma s prodajo določenih proizvodov na tuje trge. Ta način zahteva majhno investicijo in je relativno brez velikega tveganja. To je odličen način pridobitve občutka za mednarodno poslovanje, ne da bi morali vključiti veliko ljudi ali finančnih resursov (Ball, Wendell, 1990). Na kratko lahko rečemo, da vstop na tuje trge z izvažanjem pomeni najbolj enostaven način vstopa na tuje trge, saj sta rizik in zavezanost minimalna. Je tudi idealen vstop na tuje trge za podjetja s pomanjkanjem potrebnih resursov in atraktiven način vstopa na tuje trge, kadar cilji vključujejo geografsko širjenje, povečanje prodaje, zmanjšanje stroškov na enoto (Bradley, 2002).

Če se podjetnik odloči za izvozno poslovanje, mora vsekakor izbrati med posrednim ali neposrednim izvažanjem. Neposredni izvoz predstavlja neposredni stik proizvajalca izdelka s prvim posrednikom, tudi s končnim odjemalcem ali uporabnikom na ciljnim trgu (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003). Za takšno obliko poslovanja se ponavadi odločijo podjetja, ki želijo imeti večjo kontrolo nad promocijsko aktivnostjo in doseči večji zaslužek. Neposredni izvoz pomeni prodajo preko prodajnih zastopnikov, distributerjem, tujim trgovcem na drobno ali končnim kupcem. Za neposredni izvoz je značilno, da podjetja sama pripravijo in izvedejo izvozno transakcijo in razvijejo za to potrebna znanja in veščine (raziskava trga, navezava stikov z lokalnimi kupci, negovanje stikov, organizacija distribucije, oblikovanje cenovne politike, izvozno carinjenje itn.). Vse to se lahko kasneje organizira v poseben izvozni oddelek. Pogosto se pri tem domače podjetje poveže z lokalnim distributerjem, s predstavnikom ali s prodajno podružnico v tujini. Preko njih lahko bolje in hitreje servisira tuji trg, na reakcije trga pa se lahko odziva hitreje kakor s posrednim izvozom. Mednarodno aktivna podjetja prej ali slej izberejo neposredni izvoz kot svojo trajnejšo obliko internacionalizacije in obvladovanja konkurence. Po izkušnjah je neposredni izvoz v 30% posledica nekega slučajnega naročila iz tujine, ki pa se lahko kasneje razvije v dolgoročni posel (Griffin, Pustay, 1999).

Pri tem bi rad poudaril bistveno razliko med prodajnimi zastopniki in distributerji, ki predstavljajo prevladujoče oblike neposrednega izvoza. Prodajni zastopniki so neodvisni posamezniki ali podjetja, ki pogodbeno delujejo v imenu izvoznika, in na

podlagi opravljenih poslov za to prejmejo dogovorjeno provizijo. Od njih se pričakuje, da bodo sodelovali pri oblikovanju in razvoju prodajnih strategij (zaradi poznavanja trga, za katerega imajo zaščito) ter napovedih bodoče prodaje. Za razliko od njih distributerji kupijo proizvod od izvoznika in s tem tudi prevzamejo tveganje neprodaje. Zaradi pojava tega dodatnega tveganja distributerji v primeru prodaje pričakujejo večje zasluge.

Elektronsko poslovanje je za številna podjetja postalo pomemben način izvoza njihovih proizvodov končnim porabnikom. Ta način je še posebej pomemben za mala podjetja, ki si ne morejo privoščiti postavitve ustrezne mednarodne prodajne mreže. Postavitev elektronskega poslovanja je zelo hiter postopek, ki omogoča hitrejše in cenejše informiranje končnih uporabnikov. Prav tako omogoča hitro povratno informacijo na nove proizvode, pomaga izboljšati storitev servisa končnim uporabnikom, je dostopno globalni populaciji, izenačuje nivo konkurenčnosti, je lahko strateško orožje za vstop na različne trge, je cenejše kot telefonski poziv in poenostavlja organizacijo izmenjave elektronskih podatkov med dobavitelji in kupci v obeh smereh (Campbell 1998).

Posredni izvoz imamo takrat, kadar postane podjetje izvoznik, ne da bi samo sprožilo kakršnekoli aktivnosti, povezane z izvozom, ker za to poskrbi neko drugo podjetje. Te aktivnosti so priprava izvozne dokumentacije, prevoz blaga, distribucija in morebitna promocija na tujem trgu. Izvoznik lahko sploh ne ve, da gre njegovo blago v izvoz, saj prodaja blago (storitev) nekemu domačemu partnerju, ki ga v spremenjeni ali nespremenjeni obliki dalje trži z izvozom. Do posrednega izvoza tudi pride, če domicilni proizvajalec prodaja blago doma grosistu za izvozne namene ali če za iste namene prodaja blago lokalni podružnici tujega podjetja (Kenda, 2001).

Oprtni izvoz (piggybacking) je ena izmed posrednih oblik izvoza, za katero je značilna uporaba že obstoječe mednarodne distribucijske mreže nekega podjetja za distribucijo proizvodov drugega podjetja. Ta način omenjam predvsem zato, ker zna biti zelo učinkovit vstop za podjetja iz držav v razvoju na trge razvitih držav. Podjetje, ki dovoli uporabo svoje distribucijske mreže, lahko zahteva določeno provizijo glede na ustvarjeni promet, in nastopi kot prodajni zastopnik ali proizvode kupi in nastopi kot samostojni distributer.

Posredni izvoz ima vrsto slabosti, saj izolira izvoznika od dogajanj na tujem trgu in je prikrajšan za vrsto znanj in povratnih informacij, ki mu jih omogoča neposredni izvoz. Za takšen način izvoza se praviloma odločajo podjetja, pri katerih izvoz predstavlja minimalni delež v celotni prodaji, in v svoji strategiji nimajo načrtane aktivnejše vloge na mednarodnih trgih. Lahko bi rekli, da je ta način, zaradi pomanjkanja potrebnih

resursov, primeren za mala podjetja, ko gre za manjše posle, vendar le do določene stopnje.

Poznamo tudi kooperativno obliko izvoza, ki je tipična za velika podjetja, in je tukaj ne bom posebej opisoval. Gre za klasični izvoz oziroma prodajo blaga podjetja iz ene države podjetju v drugi državi, ki pripada istim lastnikom.

Lu in Beamish (2001) sta opravila raziskavo o tem, kako vplivajo različne strategije internacionalizacije na poslovno uspešnost malih in srednje velikih podjetij. Predvsem sta raziskala izvoz, neposredne naložbe in zavezništva kot možne oblike internacionalizacije in med drugim prišla do ugotovitve, da izvoz omogoča malim podjetjem hiter pristop na tuje trge, ker ne zahteva velikih investicij in je s kapitalskega vidika manj rizičen kot druge oblike, omogoča pa pridobivanje mednarodnih izkušenj. Ta strategija vstopanja na tuje trge je za mala podjetja še posebej primerna, ker so ta podjetja omejena s finančnimi kakor tudi drugimi viri za neposredne naložbe. Z izvozom si podjetja povečujejo tržišče in lahko več prodajo, vendar je ta strategija manj konkurenčna in prinaša manjše poslovne učinke kot ostale strategije. Pomembno je, da mala podjetja lahko izvoz uporabijo v začetni fazi, nikakor pa se ne smejo ustaviti pri tem. Poskušati namreč morajo najti še druge oblike in strategije vstopa na tuje trge, kot so investicijske oblike vstopa in strateške zveze.

2.4.2. Pogodbene oblike vstopov

Pogodbene oblike vstopov predstavljajo široko paleto oblik vstopov na tuje trge, ki ne predstavljajo klasičnih izvoznih oblik kakor tudi ne neposrednih investicijskih oblik vstopa. Glavni razlogi za razvoj pogodbenih oblik vstopov na tuje trge so vsekakor želja po maksimalnem skrajšanju transportnih (prodajnih) poti, ki imajo danes stroškovno velik vpliv na končno ceno, oziroma težnja biti čim bližje končnemu uporabniku in predvsem izogibanje vstopnim omejitvam. Slednje so v bližji preteklosti prav tako predstavljale znatni delež v prodajni ceni, vendar lahko rečemo, da se te omejitve vsakodnevno relativno hitro zmanjšujejo.

Eden izmed številnih razlogov, da se podjetniške aktivnosti širijo v veliko delov sveta, je vsekakor širjenje kapitalističnega načina poslovanja, ki povzroča povečanje privatizacije v svetu. Privatizacija odpira podjetniške priložnosti in sili veliko podjetij, da iščejo partnerje po svetu in gradijo zavezništva. Bolj uspešna so tista podjetja, ki znajo prenesti in izkoristiti svoja znanja in izkušnje znotraj podjetja in navzven ter poslovati preko zunanjetrgovinskih mehanizmov (Hitt et. al., 2001). Najpogostejše

pogodbene oblike vstopov so licenčno poslovanje, franšizing, pogodbeni proizvodnja, skupna vlaganja in strateške zveze.

Mednarodno licenčno poslovanje nastane, kadar določeno podjetje odstopi, ob ustreznem nadomestilu ali licenčnini, tehnologijo, ki jo potrebuje drugo podjetje za poslovanje na tujem tržišču. Licenčno poslovanje v tej obliki vključuje pravico do uporabe ene ali kombinacije več naslednjih stvari (Bradley, 2002):

- ✓ blagovne znamke,
- ✓ operacijskih znanj,
- ✓ tehnologije proizvodnega procesa,
- ✓ uporabe patenta in
- ✓ trgovske skrivnosti.

Poenostavljeno rečeno licenca pomeni dovoljenje, ki ga kot nosilec določene pravice industrijske lastnine damo drugemu subjektu na domačem ali tujem tržišču, in sicer za opravljanje določene dejavnosti ali uporabo pridobljenih znanj.

Licenčno poslovanje je lahko izredno atraktiven način vstopa na mednarodno prizorišče. Zahteva minimalen kapital, hkrati pa se izognemo carinskim zaščitam in transportnim stroškom. Licenčno poslovanje ima tudi to prednost, da ima bolj realističen ekspanzijski značaj, kot ga ima izvoz, še posebej za tehnološko visoko razvita podjetja. Vstop na tuje tržišče je v primerjavi z direktno investicijo lažji, saj tuje vlade lažje v to privolijo, ker je v državo prenesena naprednejša tehnologija.

Poznamo tudi določene slabosti licenčnega poslovanja. Prvo, velika verjetnost je, da bo prejemnik licence postal konkurent dajalcu licence po izteku licenčne pogodbe. Drugo, dajalec licence mora prav tako kot prejemnik licence prevzeti določene obveznosti in prilagoditi proizvode ali storitve, da ustrezajo tržišču prejemnika licence. Tretje, licenčni podjetnik mora biti čim bolj sposoben obvladovati medsebojno dogovorjene pogoje s ciljem obvladovanja eventualno nastalih konfliktov ali nesporazumov. In končno, potrebno je obdržati integriteto in neodvisnost obeh, dajalca in prejemnika licence. Da bi ostala konkurenčna velikim podjetjem, morajo mala podjetja 'plesati' po robu glede uvajanja nove in inovativne tehnologije. Še več, večina malih podjetij nima na razpolago dovolj finančnih sredstev za poslovanje na mednarodnem tržišču skozi izvoz, skupna vlaganja ali direktne investicije. Za večino takšnih podjetij je lahko mednarodno licenčno poslovanje uspešen in vznemirljiv način razširitve delovanja (Kuratko, Hodgetts, 1995).

Franšizing predstavlja način vstopa na tuje tržišče s pridobitvijo pravice do proizvodnje ali distribucije proizvoda ali storitve pod enotno blagovno znamko. Gre za

sistem, pri katerem razlikujemo dajalca franšize (franšizor) in več jemalcev franšize (franšiziji), ki so lahko iz ene ali več držav in so medsebojno pogodbeno povezani. Ponavadi so dajalci franšize mednarodno znana podjetja z uveljavljeno blagovno znamko. Franšizing ima veliko skupnega z licenčnim poslovanjem. Glavna razlika med njima je, da pri licenci ponavadi govorimo o prodaji tehnologije za proizvodnjo novega proizvoda. Pri franšizingu pa gre za prodajo celotnega poslovnega koncepta, ki ga dajalec franšize prodaja jemalcu franšize kot kompleten posel. Franšizing je pravzaprav najpreprostejša podjetniška oblika, če ga opazujemo z vidika kupca franšize. Običajno nastaja prav zaradi pomanjkanja podjetniške ideje in nesposobnosti podjetnika, da bi sam začel s poslom, ima pa izpolnjene določene pogoje za to, da ustanovi podjetje ali da z novim poslom razširi svoje že obstoječe podjetje. Ti pogoji so zlasti v oceni, da obstaja ustrezen trg in da ima na voljo ustrezne finance, s katerimi po eni strani kupi pravico do kompletnega poslovnega koncepta, po drugi strani pa ustanovi podjetje, v katerem ta poslovni koncept tudi uresniči. Franšiza tako običajno igra pomembno vlogo prav pri tistih podjetniških projektih, kjer manjka najpomembnejši del podjetniškega procesa, to je poslovna ideja (Tajnikar, 2000).

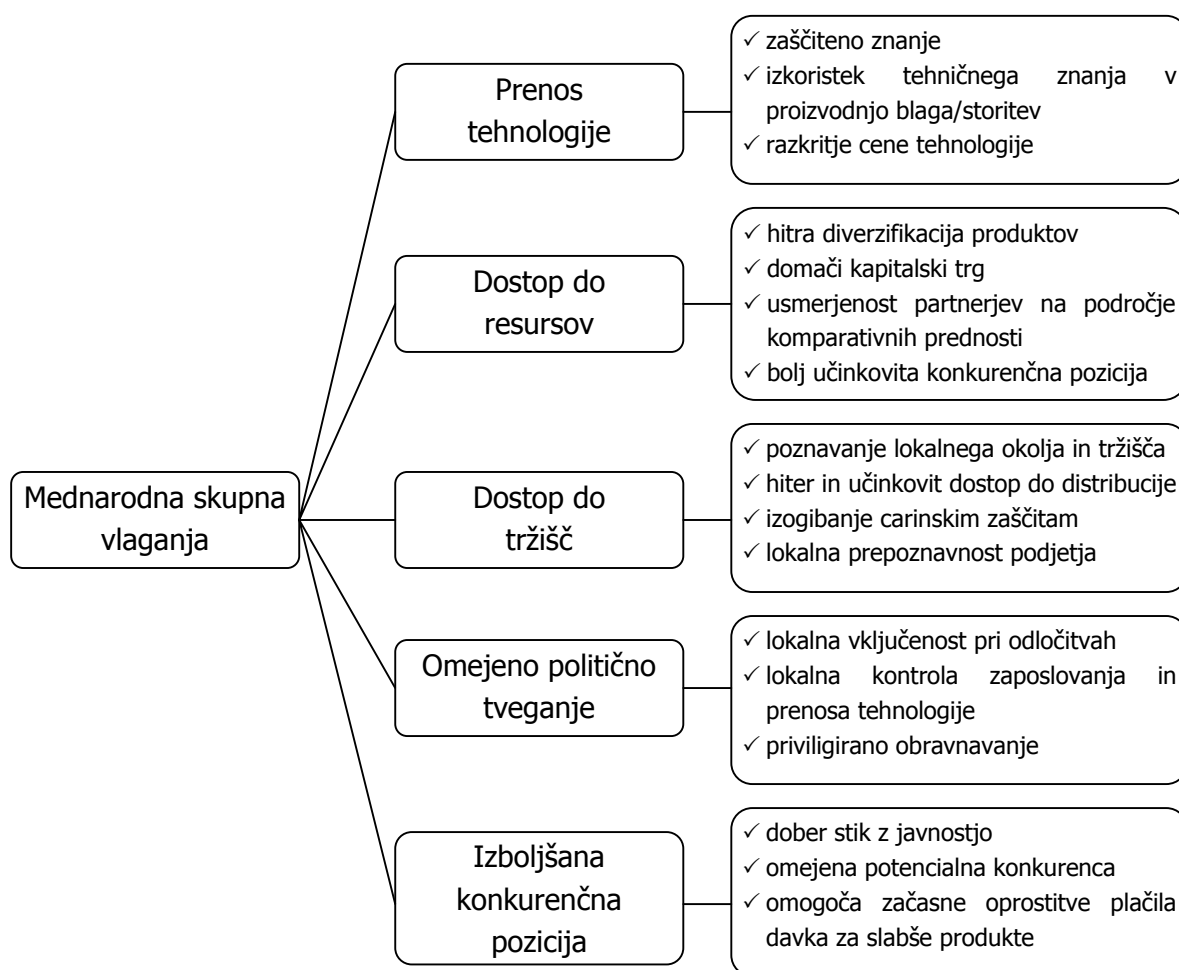
Glavna prednost franšizinga kot načina vstopa na tuje trge je, da omogoča zelo hiter vstop podjetja na več medsebojno različnih tujih tržišč. Kot že rečeno, je dajalec franšize običajno prepoznaven preko svoje že uveljavljene blagovne znamke, ki garantira stalnost kvalitete proizvoda. Glavna slabost franšizinga je ta, da dajalec franšize težko kontrolira poteze franšizija, ali bo ta vseskozi zagotavljal kontinuirano vrednost blagovne znamke.

Pogodbena proizvodnja lahko pod določenimi pogoji predstavlja trajno obliko sodelovanja na mednarodnih trgih, zaradi velike stopnje elastičnosti medsebojnih odnosov poslovnih partnerjev. Značilnost tega načina vstopa na tuje tržišče je v tem, da na podlagi medsebojne pogodbe tuje podjetje daje domačemu na uporabo tehnični know-how in eventualno surovine ter potrošni material potreben za proizvodnjo. Domače podjetje pa z zaposlitvijo lastnih kapacitet in delovne sile proizvaja končni proizvod pod znamko tujega partnerja v skladu s pogodbenimi smernicami, vendar pod stalnim nadzorom in kontrolo tujega partnerja (Previšić, Ozretić-Došen, 1999). Razlogi, kot so navzočnost na trgu, zmanjšanje transportnih stroškov, carinske in necarinske omejitve vstopa na trg, prednost nacionalnih proizvajalcev ali dobaviteljev, nižji stroški proizvodnje (npr. stroški delovne sile) idr. so razlogi za oblikovanje pogodbene proizvodnje. Prednosti in pomanjkljivosti takšnega odnosa so tako na eni kot na drugi strani – na določen način so prednosti kontraktorja slabosti kooperanta, vendar je namen takšnega pogodbenega razmerja ustvarjanje ekonomskih učinkov na obeh straneh. Za kontraktorja je to relativno

neobvezujoč odnos z vidika dolgoročnosti poslovanja, saj se vedno lahko odloči in poišče drugega pogodbenega partnerja, ki lahko tako ekonomsko, kapacitetno in po specialnih znanjih izboljša proizvod in stroške njegove proizvodnje. Navedeno mu omogoča veliko fleksibilnosti, saj lahko prenese pogodbeno razmerje na drugega kooperanta, kar je bistveno manj obvezujoča oblika, kot npr. v licenčnem ali franšiznem poslovanju. Zato se lahko zelo hitro umakne s trga, še posebej, če ta tudi prodajno ni zanimiv. Na tak način umik ne povzroči obsežnih stroškov (Makovec-Brenčič, Hrastelj, 2003).

O skupnih vlaganjih govorimo tedaj, kadar se dve podjetji odločita, da bosta ustanovili tretje podjetje za to, da bi skupaj izvedli določeni posel. Novo podjetje običajno uporablja določene vire iz obeh starševskih podjetij, v katere sicer obe ustanoviteljski podjetji verjameta, nista pa jih sposobni sami izkoristiti. Običajno pri skupnih poslih obe firmi ohranita enak lastninski delež, čeprav to ni nujno in se lahko ta delež tudi spreminja. Lahko pa posel skupnega vlaganja nastane le na pogodbeni podlagi in novo podjetje ustanovi celo tretji investitor (Tajnikar, 2000). Skupna vlaganja kot oblika vstopa na tuje trge omogočajo podjetju vstop z bistveno nižjim obsegom vloženega kapitala, pri čemer ima lokalni partner že oblikovane prednosti poznavanja trga in razvite lastne poslovne dejavnosti in funkcijska področja (npr. zaposleno delovno silo, proizvodne zmogljivosti, lahko tudi trženjsko infrastrukturo). Tako je vstop na trg predvsem hitrejši in fleksibilnejši, prilagajanje njegovim posebnostim krajše, novo pravno-politično okolje pa bistveno manj vplivno za podjetje, ki vstopa na tuji trg. Skupna vlaganja so še posebej primerna za trge, ki imajo visoko stopnjo zaščite domačega gospodarstva ali pa tuja vlaganja celo prepovedujejo; lokalni partner lahko s partnerstvom pridobi veliko trženjskega, managerskega, organizacijskega in drugega znanja, sonaložbeniku pa je omogočen dostop na trg v obsegu, ki ga sam ne bi mogel izpeljati iz pravno-regulativnih razlogov. Skupna vlaganja na mednarodnih trgih ponavadi nastanejo s ciljem olajšanja prenosa tehnologije, dostopa do resursov in trgov, pomoči pri zmanjšanju političnega tveganja in izboljšanja konkurenčne pozicije podjetja, kar je tudi razvidno iz naslednje slike 6 na strani 34.

Slika 6: Prednosti mednarodnih skupnih vlaganj



Vir: Bradley, 2002

Strateške zveze so v pomembnejši svetovni literaturi opredeljene na več različnih načinov, vendar je skupno vsem, da ta izraz uporabljajo kot sinonim za podjetja, ki s skupnim nastopom na mednarodnih trgih dosegajo skupaj zastavljene cilje. Nekateri avtorji med strateške zveze uvrščajo tudi prej opisana skupna vlaganja.

Tradicionalni konkurenčni odnos, ki je temeljil predvsem na rivalstvu, vse bolj izginja in se umika novemu trendu v odnosih, v katerih tudi konkurenčna podjetja vse bolj sodelujejo s ciljem iskanja skupnih koristi in se na ta način varujejo pred tistimi, ki v odnosu ne sodelujejo.

Da bi lahko določeno zvezo oziroma sodelovanje opredelili kot strateško, morajo obstajati strateško pomembni cilji, vzajemne koristi za vse sodelujoče za katere ni potrebno, da so enako veliki in preseganje koristi s pomočjo drugih sredstev (Murray, Mahon, 1993).

Strateške zveze torej lahko opredelimo kot zvezo med podjetji, pogosto prejšnjimi tekmeci, v katerih združene moči partnerjev omogočajo ustvarjanje boljšega položaja na globalnih trgih. Opredelimo jih lahko tudi kot obliko povezav dveh ali več samostojnih podjetij, ki usklajujejo svoje vire in prednosti v skupne ciljne namene. Strateške zveze prav gotovo narekujejo pogoji dinamičnih globalnih trgov, še posebej hiter in zahteven tehnološki razvoj. Pri tej obliki vstopa na tuje trge podjetja dajo na voljo le nekatere izmed svojih virov, pri drugih pa ohranjajo avtonomijo. Strateške zveze predstavljajo široko paleto različnih formalnih in institucionalnih oblik sodelovanja – največkrat se oblikujejo kot pogodbene kooperativne oblike (Makovec-Brenčič, Hrastelj, 2003). Če povzamem ugotovitve večine raziskav, potem je očitno, da so zveze med močnimi in šibkimi podjetji le redko uspešne, oziroma so zveze, kjer ima en partner prevladujoči interes, praviloma manj uspešne kot tiste, kjer je ta interes enakomerno razpršen med partnerji. Prav tako pri večini strateških zvez na koncu pride do pripojitve.

Že od nekdaj so podjetja iz bolj razvitih držav iskala partnerje v manj razvitih in si na ta način pridobila znanja glede navad kupcev in dostop do ključnih strank, si izboljšale odnose z institucijami domicilne države in prodajne poti. S povezovanjem na takšen način podjetja z ekonomijo obsega zmanjšujejo stroške, pridobijo dostop do manjkajočega znanja, izkoriščajo obstoječe prodajne poti in partnerske mreže ter se s skupnimi močmi spopadajo s konkurenco. Zato se pogodbene oblike priporočajo kot začetna strategija v globalni konkurenci, ki se pogosto nadaljuje s spojitvami ali prevzemi podjetij (Thompson, Strickland, 1999). Pogodbene oblike vstopov so še posebej primerne za vstop na tuje trge za mala podjetja, ki so običajno omejena glede resursov in sposobnosti za uspešno izpeljavo neposrednih tujih investicij. Prav pomanjkanje notranjih in zunanjih resursov malim podjetjem onemogoča uspešno vstopanje na tuje trge. Strateške zveze so v tem primeru lahko posebnega pomena. Namreč, malo podjetje se lahko poveže s partnerji, ki imajo dovolj tistih resursov, ki mu jih primanjkuje. Dosedanje raziskave s tega področja so pokazale, da strateške zveze prinašajo prednosti glede minimalizacije stroškov poslovanja, povečanja tržne moči, razpršitev tveganj in boljši in lažji dostop do manjkajočih resursov. Po drugi strani pa lahko prinesejo tudi določene težave, povezane s konfliktom interesov in ciljev, pomanjkanjem zaupanja in razumevanja, kulturnimi razlikami in razdelitvijo kontrole (Lu, Beamish, 2001).

2.4.3. Investicijske oblike vstopa

Kot zadnjo obliko možnega vstopa na tuje trge opisujem oblike neposrednih tujih investicij, ki predstavljajo oblike vstopa, pri katerih podjetje v celoti prevzema nadzor

in lastništvo nad obliko vstopa na tujem trgu. Pri tem razlikujemo gradnjo novih zmogljivosti (greenfield investment) in nakup obstoječih podjetij (acquisition).

'Greenfield' investicija pomeni gradnjo novih zmogljivosti na lastnem (kupljenem) ali najetem zemljišču. Gre za objekt, ki ga v celoti opremi investitor, in vanj uvede proizvodnjo ali dejavnost po lastni želji oziroma večinoma v takšni obliki, ki jo obvladuje v domači državi. Podjetja se za takšno obliko vstopa odločajo večinoma takrat, ko ni naprodaj primerne podjetja ali je z nakupom obstoječega podjetja povezano preveč nejasnosti in težav, oziroma je možnost nakupa obstoječega podjetja težje finančno izpeljati. Ali v primeru, da imajo možnost za izbor najprimernejše lokacije in želijo neobremenjeno začeti poslovanje podjetja (npr. brez hipotek ali dolgov preteklega podjetja,...) oziroma se želijo prilagajati novemu kulturnemu okolju postopno, po lastni želji in presoji (Daniels, Radebaugh, 2001; Kenda, 2001).

Takšna oblika vstopa ima tudi slabosti, saj so postopki v zvezi s pridobivanjem zemljišča in urejanjem dokumentacije praviloma dolgotrajni in zapleteni, zemljišča na zaželeni lokaciji pa je težko pridobiti ali pa jih ni. V času gradnje se investitor sooča s številnimi lokalnimi predpisi, pogosto zapletenimi in zaviralnimi, sam mora nadzorovati gradnjo z daljave, kar podraži gradnjo zato je potrebno najemati lokalno delovno silo, jo priučiti na nove standarde, kar spet podraži naložbo. Danes nekoliko manj, vendar še vedno na tujega investitorja – graditelja objekta gledajo pogosto kot na tujca oziroma kot na tuje podjetje, ki je lahko celo neprijazno (Kenda, 2001).

Nakup obstoječega podjetja nastane, ko podjetje prevzame obstoječe tuje podjetje, ki ima informacije, sredstva, blagovne znamke, vpeljane prodajne poti, distribucijsko mrežo ali sposobno vodstvo in na ta način pridobi določene prednosti. Prevzem obstoječega podjetja ima dve veliki prednosti. Namreč, prevzemno podjetje ima sredstva, ki so že v uporabi, torej je donos hitrejši kot pri gradnji novih zmogljivosti in prevzem omogoča podjetju takojšen tržni delež brez kakršnega koli povečanja kapacitet (Bradley, 2002).

Poglavitna slabost te oblike vstopa je prav ta, da investitor podeduje hkrati z nakupom tržno zanimivih vrednot še vsa bremena in slabosti, zaradi katerih je podjetje naprodaj. To so finančne obveznosti do upnikov, obveze do zaposlenih, do vodstvene ekipe, neplačane pokojninske dajatve delavcem, neprimerna, ekološko sporna tehnologija ipd. Za vse naštetu postane odgovorno podjetje, ki kupuje (Kenda, 2001).

Danes živimo v svetu globalizacije, kar omogoča tudi številnim uspešnim malim podjetjem, da investirajo v tujino. Z neposrednimi investicijami v tujino vplivajo tudi na večjo uspešnost podjetij doma. S tem pridobivajo določene monopolne prednosti v primerjavi z lokalnimi, domačimi podjetji. Te prednosti so ponavadi precej velike, saj se sicer podjetja za takšno obliko vstopa na tuje trge, ki je precej tvegana, ne bi niti odločala.

2.5. ZNAČILNOSTI TRŽENJSKEGA PLANIRANJA V MALIH PODJETJIH

Kljub številnim razpravam o pomembnosti trženjskega planiranja le malo malih podjetij to res izvaja. Vendar je to tudi dokaj razumljivo. Mala podjetja se vsakodnevno borijo z optimiziranjem denarnega toka in s trenutno likvidnostjo, ki pomenita preživetje in nadaljnji obstoj, zato za trženjsko planiranje enostavno zmanjka časa. Glede na to, da je to področje deležno nenehnih raziskav in obdelave številnih avtorjev, danes poznamo številne razloge, da večina malih podjetij nima izdelane tržne strategije. McDonald (1989) navaja naslednje vzroke, zakaj se mala podjetja ne lotevajo strateškega planiranja trženja:

a) Nepomembnost trženja

Nerazumevanje pomena trženja povzroča pri malih podjetjih to, da se niti ne zavedajo njegove pomembnosti. Za njih trženje predstavlja le strošek.

b) Pomanjkanje znanja, izkušenj in sistematičnega pristopa pri izdelavi plana

c) Omejeni viri

Mala podjetja imajo omejitve glede ljudskih ali finančnih virov, kar tudi pomeni pomanjkanje strokovnjaka za trženje.

d) Kultura v podjetju

Glede na to, da v malih podjetjih vse strateške odločitve sprejema lastnik/manager (strateški plan trženja pa je strateška odločitev) zna biti to velika težava, saj nima ali znanja ali časa za takšno odločitev.

e) Časovna komponenta

Zaradi narave posla in pomanjkljivih virov večina malih podjetij deluje le kratkoročno. Proces izdelave strateškega plana trženja pa zahteva določeno vizijo.

f) Taktičnost in strategija

Večina lastnikov/managerjev malih podjetij deluje le operativno, saj nimajo časa za poglobljena planiranja.

g) Ločenost tržne funkcije od ostalih

Če se mala podjetja že zavedajo pomembnosti trženja, potem to funkcijo ponavadi popolnoma osamijo, ker se ne zavedajo, da mora biti ta funkcija del celotnega procesa.

h) Pomanjkanje poglobljenih analiz

Mala podjetja ponavadi ne znajo izkoristiti svoje prednosti, da so ponavadi tesno povezana s kupcem in na ta način privilegirana pri pridobivanju marsikatero pomembne informacije.

Tista mala podjetja, ki pa se zavedajo pomembnosti trženja, morajo dalje razviti strategije trženja na tujih trgih z ocenjevanjem potencialnih tujih trgov in analiziranjem številnih trženjskih spletov. Namen tega je izbrati ciljne trge in kupce, ki jih lahko podjetje uspešno obdeluje, in oblikovati kombinacije taktik trženjskega spleta, s katerimi bo te trge (kupce) tudi najbolje servisiralo. V začetku tega poglavja sem opisal način ocenjevanja potencialnih tujih trgov, v nadaljevanju pa se bom posvetil trženjskemu spletu.

Trženjski splet je med najbolj pogostimi in splošnimi orodji ali instrumenti trženja nasploh. Sestavljen je iz štirih tradicionalnih ali izvornih sestavin ali 4 P, in sicer izdelka ali samostojne storitve (product), cene in prodajnih pogojev (price), prodajnih poti (place) in komuniciranja (promotion). Spremenljivke, ki sestavljajo ta štiri področja, so številne in omogočajo več sto možnih kombinacij (Ball, McCulloch, 1990).

Proizvod je sestavina trženjskega spleta, okrog katere se vse vrti. Če proizvodu ne uspe zadovoljiti potrebe končnega porabnika, potem težko govorimo o izdatkih za promocijo, načinih, kako ga bomo približali končnemu porabniku ali cenovnih ugodnostih. Prav tako lahko rečemo, da danes le redko lahko ponudimo samo proizvod. Danes proizvod nudimo v paketu s storitvijo, kar je še posebej značilno za mala podjetja. Po odločitvi za širjenje na tuji trg se podjetje takoj vpraša, ali naj proizvod prilagodi potrebam tega tujega trga ali pa naj ga standardizira. Pri tem lahko izbira, ali naj temu trgu ponudi standardiziran proizvod, ali naj prilagodi obstoječi proizvod ali pa razvije popolnoma nov proizvod za ta trg. Mislim, da sta za malo podjetje smiselni le prvi dve možnosti. Zaradi svoje majhnosti in hitre prilagodljivosti lahko z delnimi modifikacijami svojega standardnega proizvoda dokaj hitro zadovolji želje tega trga in je v tem v prednosti pred velikimi podjetji. Prav nasprotno pa je pri razvoju popolnoma novega izdelka.

Cena je zelo pomemben in kompleksen element trženjskega spleta. Določitev cene vpliva na ostale elemente trženjskega spleta, na obseg prihodkov podjetja in je glavna spremenljivka dobička. Z določanjem cene se lahko tudi na trgu pozicioniramo po želji. Oblikovanje cen in prodajnih pogojev je za podjetje eno izmed najbolj kritičnih. Pri poslovnem vidiku si najprej zastavljamo vprašanje, ali veljajo načela oblikovanja domačih cen enako kot pri oblikovanju cen na mednarodnih trgih.

Odgovor je pritrdilen, saj tudi tu vplivajo podobni dejavniki, kot so stroški, pogoji trgov in kupcev, konkurenčne okoliščine, politične in pravne omejitve ter poslovne strategije in politike podjetij. Mala podjetja lahko oblikujejo izvozne cene enako, kot jih oblikujejo na domačem trgu, ob upoštevanju proizvodnih stroškov, splošne režije in dobička ali v nekaterih primerih tudi brez splošnih stroškov in dobička. Občasno lahko oblikujejo izvozne cene celo pod proizvodnimi stroški (dampinško) ali po proizvodnih stroških ter izračunanih posebnih izvoznih stroških (Makovec-Brenčič, Hrastelj, 2003). Najpogostejše napake, ki jih naredijo mala podjetja pri oblikovanju cene, so, da upoštevajo le stroške, se s ceno ne prilagajajo spremembam na trgu ali ceno oblikujejo neodvisno od ostalih elementov trženjskega spleta (Rojšek, 1997). Vse to lahko drastično vpliva na poslovanje malega podjetja. Posledica so ponavadi previsoka ali prenizka cena. Zaradi nizke cene se malo podjetje nevede lahko spusti v nevarnost dumpinga ali celo dela z izgubo, zaradi previsoke cene pa izgubi posel.

Prodajne poti predstavljajo vezo med proizvajalci in končnimi porabniki. Praksa je izoblikovala številne načine povezovanja zainteresiranih strank. Na tej poti pa se pojavljajo številni problemi, ki so pri mednarodnih prodajnih poteh še bolj izraženi. Podjetja imajo pri odločanju, katere prodajne poti izbrati, v osnovi na voljo izbiro, ali naj prodajajo neposredno končnemu porabniku ali posredno, torej preko posrednikov.

Neposredna prodajna pot je za malo podjetje zelo privlačna saj prihrani provizijo za posrednike, podjetje posluje direktno s končnimi potrošniki in tako pridobi kupce, ki raje kupujejo direktno, saj menijo, da je ceneje (Rojšek, 1997). Vendar to ni vedno najboljša izbira, kar še posebej velja za mednarodno trženje. Pri neposredni prodajni poti mora malo podjetje prevzeti številne aktivnosti, za katere pa v večini primerov ni dovolj usposobljeno, oziroma nima na voljo dovolj potrebnih resursov. Res je, da mora podjetje pri posredni poti vključiti provizijo za posrednike, vendar pravilno izbrani posredniki lahko tudi zmanjšajo določene ostale stroške. Še posebej, če so to dobro organizirani in na tujem trgu znani posredniki, ki dovolj dobro poznajo ta trg. Posredniki točno vedo, kakšen izdelek je ustrezen za ta trg, kar malemu podjetju zmanjšuje strošek raziskovanja trga. Prav tako se lahko zmanjšajo stroški potrebne promocije. Izbira ustrezne prodajne poti vsekakor ni enostavna in odvisna le od številnih naštetih dejavnikov.

Komuniciranje je sestavina trženjskega spleta, ki je najbolj izpostavljena odzivu javnosti, kakor tudi vsakdanjim spremembam. Učinkovita komunikacija v mednarodnem trženju je zaradi geografskih in psiholoških razlik izredno pomembna. Učinkovito komunikacijo vedno tvorijo sporočilo, ki potuje od oddajnika do sprejemnika po različnih komunikacijskih poteh, in mala podjetja dostikrat pri

mednarodnem komuniciranju pozabijo na kulturološke razlike, ki lahko sporočilu dajo povsem drugačen pomen od nameravanega. Komunikacijski splet ali komunikacijske poti sestavljajo (Makovec-Brenčič, Hrastelj, 2003; Czinkota, Rokainen, 1995):

a) Oglaševanje

To je katerakoli plačana oblika ponudnikove neosebne predložitve izdelkov, storitev, znanja itd. z enim ali več komercialno razpoložljivimi mediji. V bistvu gre za enosmerno komuniciranje, ki s časom izgublja bitko z drugimi načini komuniciranja, ki jih navajam v nadaljevanju.

b) Pospeševanje prodaje ali pripomočki

Komunikacijska pot, ki direktno pospešuje prodajo oziroma omogoča dodatno vrednost produkta in ne zahteva posebnih medijev, marveč poteka kot stranska dejavnost: povzorčenja, sejmi, nagradne igre, demonstracije itd.

c) Odnosi z javnostjo

So posebne novice o podjetju ter njegovih izdelkih ali storitvah, njegovih zmožnostih itd. Sproži jih sicer podjetje samo, objavijo pa neodvisne osebe, ki imajo lahko pri porabnikih večjo težo objektivnosti.

d) Osebne prodaje

Gre za proces ustne predstavitve in ponujanja izdelkov, storitev, sposobnosti izdelave itd. osebam, ki kupujejo ali odločajo o nakupih.

Izkušnje so pokazale, da mala podjetja ne uporabljajo 4-ih P-jev (tržno komuniciranje, cena, proizvod in tržne poti) trženjskega spleta na način, kot to želijo prikazati nekateri teoretiki. Za mala podjetja je značilno (Stokes, 2002):

a) Omejeno tržno komuniciranje

Aktivnost tržnega komuniciranja malih podjetij ima tendenco reakcije na delovanje konkurence ali na dogodke, ki se pojavljajo na trgu samem. Na primer, raziskava, izvedena na malih podjetjih iz elektronične in grafične dejavnosti (Curran, Blackburn, 1991 v Stokes, 2002), je pokazala, da odgovorni porabijo zelo malo energije za oglaševanje njihovega posla, razen če ne izgubijo porabnika. Pri nespremenjenem stanju pa so zadovoljni s tem, da 'dober glas' dela oglaševanje za njih. Tabela 1 na strani 41 prikazuje stopnjo, do katere so bila mala podjetja zadovoljna z uporabo pasivnih metod, kot so 'dober glas' in 'rumene strani', v primerjavi z aktivnejšimi metodami, kot so 'naključni klici', 'prodajno osebje' in 'direktna pošta'.

b) Prenizka cena

Če zanemarimo omejeno uporabo tržne komunikacije in promocijskih aktivnosti, obstaja tudi dokaz, da mala podjetja podcenjujejo sama sebe – še posebej lastno delovno silo.

c) Proizvod - manj razvite storitve

Za razliko od podjetij iz proizvodne dejavnosti, ki imajo lahko razvoj izdelka na isti ravni ne glede na to, ali gre za malo ali veliko podjetje, so mala podjetja, ki pripadajo storitveni dejavnosti (večina vseh malih podjetij) veliko manj inovativna.

d) Tržne poti - omejena distribucija

Mala podjetja rada sama omejujejo tržne poti svoje aktivnosti. Ne glede na to, da nekateri tržijo svoje izdelke globalno, večina malih podjetij ne uporablja razširjenih prodajnih mrež, verjetno tudi zato, ker jih je večina v storitvenem sektorju.

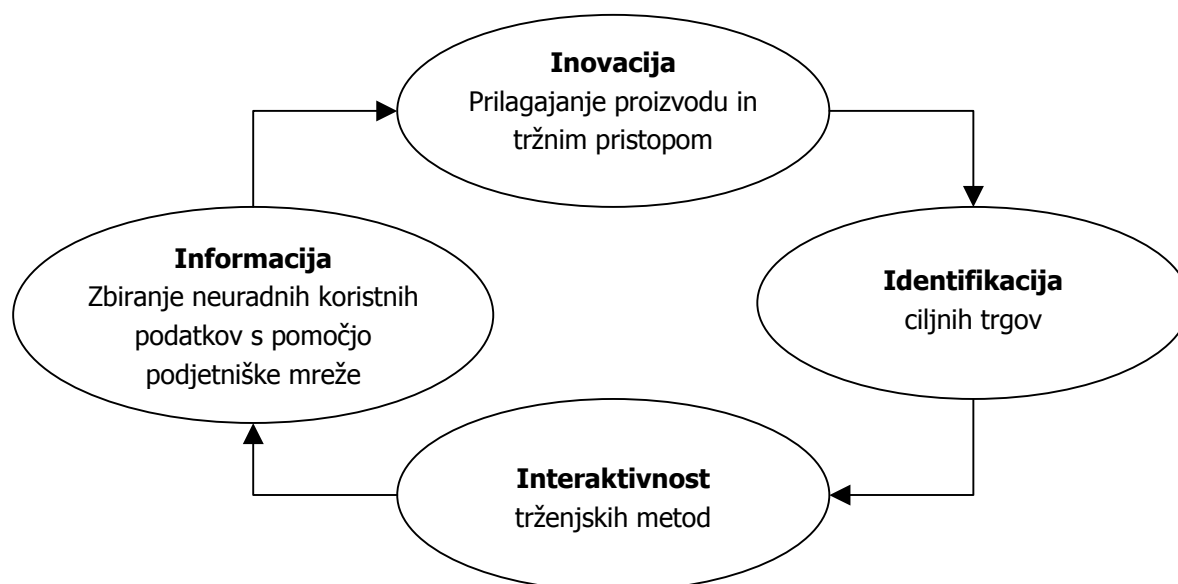
Tabela 1: Metode pridobivanja novih kupcev pri malih podjetjih

Metoda	% uporabe
Dober glas	73
Naključni klici	29
Oglaševanje v časopisih	22
Oglaševanje po trgovinah	17
Sejmi	10
Prodajno osebje	7
Direktna pošta	5
Rumene strani	15

Vir: Curran, Blackburn, 1991 v Stokes, 2002

Prav tako je praksa pokazala, da pri podjetniškem trženju potrebujemo nov pristop, pri katerem so bolj pomembni 4 I-ji od 4 P-jev. Uspešno podjetniško trženje sestoji iz krožnega procesa: inovacijskega razvoja in prilagajanja izbranim produktom in storitvam na ciljnih segmentih končnih porabnikov, pridobljenih z uporabo interaktivnih trženjskih metod ter z zbiranjem neuradnih informacij skozi vsekdanje opazovanje trga, in ocenjevanje novih priložnosti, ki lahko v prihodnosti pripeljejo do novih inovacij (Stokes, 2002). Vse to nazorno prikazuje slika 7 na strani 42.

Slika 7: Strateško podjetniško trženje – 4 I-ji



Vir: Stokes, 2002

Inovativno trženje je v bistvu prilagajanje malih podjetij obstoječim proizvodom ali tržnim pristopom, ker niso sposobna široko zastavljenega razvoja. Vedno obstajajo tudi izjeme. Na eni strani poznamo redka mala podjetja, ki so se uspela prebiti z veliko inovacijo in se potem hitro razviti in zrasti, na drugi strani pa večino malih podjetij, ki so uspela preživeti skozi umirjeno rast z malimi, vendar dovoljenimi izboljšavami obstoječih proizvodov. Pri tem se mala podjetja srečujejo s številnimi problemi, od katerih bi izpostavil problem uvajanja in vzdrževanja inovacije, če že poznamo omejenost malih podjetij s finančnimi in vremenskimi viri. Poleg tega pa je mogoče še večji problem zaščita inovacije pred posnemanjem in krajo. Znano je, da velika podjetja spremljajo vse novosti na trgu, da so zaradi svojih virov sposobna hitro reagirati in kopirati določeno inovacijo ter jo naprej tržiti kot svojo. Ponavadi so mala podjetja obsojena na hitro pobiranje 'smetane' ali 'poceni' odprodajo inovacije.

Večina uspešnih malih podjetij izkorišča tržne vrzeli in delujejo na trgih, kjer dobavljajo specializirane proizvode točno določenim segmentom ciljnih kupcev. Ostali izkoriščajo praznino na določenem trgu z zapolnjevanjem (dopolnjevanjem) večjih generalnih storitev. V vsakem primeru je uspeh odvisen od identificiranja določenega segmenta kupcev, ki potrebuje proizvod, katerega ponujajo. Vendar mala podjetja ne smejo tržno obdelovati le končnih porabnikov na ciljnih trgih. Svoje preživetje morajo zagotoviti z razvojem pomembnih vezi z drugimi posamezniki in organizacijami, ki lahko na posreden ali neposreden način vplivajo na uspešnost njihovega poslovanja.

Dobavitelji, bankirji, investitorji, svetovalci, trgovinske organizacije, lokalne strukture in javne osebnosti so lahko prav tako kot končni porabniki zaslužni za uspeh malega podjetja (Stokes, 2002).

Večina malih podjetij uspešno trži določene proizvode le zaradi svoje ozke povezanosti s končnim kupcem. Lastniki/managerji malih podjetij porabijo veliko svojega delovnega časa za neposreden stik s kupci, kar jim tudi omogoča komunikacijo na takšen način, kakršno je velikim podjetjem, ne glede na današnje tehnološke prednosti, nemogoče zgraditi.

Interaktivno trženje pri malih podjetjih pomeni odzivnost, oziroma zmožnost komuniciranja in hitrega odgovarjanja na želje individualnih kupcev. Podjetniki komunicirajo s posameznimi kupci s pomočjo osebne prodaje in osebno zgrajenega odnosa, ki jim ne zagotavlja le dodatnih naročil, ampak tudi priporočila drugim potencialnim kupcem (Stokes, 2002). Podjetniki radi uporabljajo metode interaktivnega trženja saj njihovo moč predstavlja zmožnost obojestranskega komuniciranja s ciljnim trgi, ker imajo raje osebni kontakt s kupci kot pa trženje skozi masovno promocijo. Radi so nenehno na trgu. Znajo poslušati in hitro ustreči željam kupcev, kar jim tudi prihrani stroške uporabe formalnih tržnih raziskav za razumevanje tržišča. Lahko rečemo, da sposobnost malih podjetij oziroma podjetnikov, da ustvarijo poslovni dialog s kupci, predstavlja njihovo veliko prednost pri ustvarjanju in razvoju poslovanja. Najpogosteje se poslužujejo naslednjih interaktivnih metod trženja (Stokes, 2002):

a) Trženje na osnovi 'dobrega glasu'

Podjetniki močno zaupajo razširjanju baze s priporočili zadovoljnih kupcev.

b) Interaktivno tržno komuniciranje

Gre za osebni stik s pomočjo direktne prodaje, telefonske in internetne prodaje, maloprodaje in specializirane izložbe ali ostalih indirektnih metod, ki prav tako omogočajo prvi kontakt, kot so: oglaševanje v raznih medijih, direktna pošta, objave v časopisih, letaki in brošure in on-line komunikacije, kot je internet.

c) Tržne poti

Razlikujemo direktne poti do končnega porabnika z direktno prodajo, maloprodajo in pošno naročanje ali indirektno poti preko posrednikov, kot so: agenti ali distributerji, veletrgovci, podjetja, specializirana za pošno naročanje, maloprodajne kanale drugih podjetij ali večstopenjsko trženje.

d) Ponujanje raznih ugodnosti

Mala podjetja pogosto uporabljajo razne ugodnosti kot način izboljšanja poslovanja. Še posebej se rada poslužujejo zniževanja cen in privlačnih popustov.

Zadnji element podjetniškega tržnega spleta predstavlja zbiranje informacij z mrežo neformalnih kontaktov. Uspešni podjetniki budno spremljajo, kaj se dogaja okoli njih. Z mrežo poznanstev akumulirajo na takšen način pridobljene informacije, kar jim omogoča pravočasno reagiranje na poteze konkurence. Prav tako so odprti do novih idej in možnosti razvijanja novih poslov. Uspešni podjetniki znajo pogosto, iz na oko nepomembne informacije, razviti zelo uspešen posel. To jim predvsem omogoča njihova intuicija in sposobnost dobrega presojanja, izkušnje in specializirano znanje v določenem industrijskem sektorju, že omenjena sposobnost dobrega komuniciranja s končnimi porabniki, njihova sposobnost predvidevanja prihodnje situacije, motiviranost in predvsem sposobnost ustreznega planiranja.

2.6. POSEBNOSTI IN TEŽAVE MALIH PODJETIJ PRI ŠIRJENJU NA NOVE TRGE

Kot sem že nekajkrat omenil, se metode trženja, ki jih imajo na razpolago podjetniki in mala podjetja, teoretično gledano v nobenem pogledu ne razlikujejo od metod trženja, ki jih imajo na razpolago velika podjetja. Vendar se trženje v malem podjetju in trženje v velikem podjetju v praksi bistveno razlikujeta. Namreč, očitno je, da so mala podjetja zaradi omejenih finančnih resursov sposobna uporabiti le minimalni obseg tržnih metod. Generalno gledano mala podjetja težko dosegaajo ustrezno ekonomijo obsega, kot jih lahko velika podjetja. Prav tako se soočajo s številnimi pogosto nepremagljivimi težavami, ki so za velika podjetja le delovna rutina (pridobivanje virov financiranja, človeški viri itn...). Vendar imajo zaradi svoje majhnosti tudi nekatere prednosti pred velikimi podjetji. Mala podjetja so bolj prilagodljiva in lahko hitreje zapolnijo novonastalo tržno nišo. To še posebej velja za nove panoge. Poleg tega so mala podjetja ponavadi bolj ozko specializirana in delujejo v segmentu, kjer lahko dosežejo večje dodane vrednosti. So bolj inovativna in neobremenjena z birokracijo.

Največji problem, s katerim se soočajo mala podjetja v praksi, je vsekakor slaba finančna moč. Nezadostni finančni resursi so značilnost malih podjetij, kar je tudi logično, saj zaradi svoje majhnosti, manjšega obsega poslovanja in večjega nezaupanja finančnih institucij tudi težje pridobijo nova sredstva. Zaradi svoje majhnosti, nesistematčnosti in pomanjkljivosti, ki jih bom opisal v nadaljevanju, mala podjetja niso sposobna pridobiti ustrezne informacije glede mednarodnega poslovanja, kar se posredno odraža tudi na neinformiranosti o vseh možnostih financiranja, še posebej glede pridobitve ugodnih finančnih virov iz mednarodnih skladov. Ker so velika podjetja bolj izkušena in v očeh finančnih ustanov bolj zaupanja vredna podjetja, se mala podjetja pri nastopanju na tujih trgih ponavadi

projektno povezujejo z velikimi in na ta način prihajajo do potrebnih finančnih resursov. V novejšem času se poslužujejo bolj inovativnih načinov premagovanja likvidnostnih težav s pomočjo faktoringa ali tveganega kapitala, kar bom tudi bolj podrobno pojasnil v naslednjem poglavju. Za mala podjetja pomeni vstop na tuje trge veliko večji podvig kot za velika podjetja in je s strani finančnih institucij ponavadi ocenjen kot zelo tvegan. To že v samem začetku malemu podjetju onemogoča pridobitev ustreznih načinov kreditiranja. Sploh pa težko govorimo o dolgoročnem kreditiranju. To neposredno sili mala podjetja na zastavljanje višjih ciljev, višjih donosov itn. zato ne preseneča podatek, da mala podjetja želijo čimprejšnjo žetev. Vendar to ponavadi tudi pomeni le kratkoročno korist in hitrejšo izgubo tega trga.

Fujita (1998) je v svojih raziskavah ugotovil, da je pomanjkanje managerskih znanj druga največja težava malih podjetij, ki se odpravljajo na tuje trge. To je ozko povezano z dejstvom, da večino malih podjetij vodijo ustanovitelji oz. lastniki, ki pa v večini primerov nimajo poglobljenega managerskega znanja, oziroma so ozko strokovno usmerjeni ljudje. Ponavadi niso pristaši delegiranja oziroma razprševanja odgovornosti tudi na druge zaposlene. Vsakodnevno se ukvarjajo s stvarmi, ki dejansko ne sodijo v managerske aktivnosti, kar jim tudi vzame večino razpoložljivega časa. Zato nimajo časa za pridobivanje potrebnega dodatnega managerskega znanja in planiranje ustreznega razvoja podjetja. Če predpostavimo, da je internacionalizacija podjetja višja stopnja v razvoju podjetja, ta problem še dodatno pridobi na vrednosti. Iz izkušenj je namreč znano, da ima le natančno analiziran, pripravljen in načrtovan vstop na tuji trg možnost uspeha. Nasprotno o uspehu lahko govorimo le kot posledici nekakšnega spleta srečnih okoliščin, vendar se to dogaja zelo redko in le izjemoma. Pomanjkanje managerskega znanja neposredno ustvarja dodaten problem prenosa znanj in veščin na sodelavce znotraj matičnega podjetja in ljudi, ki delujejo na tujih trgih. Poleg tega je tudi znanje, ki jih imajo zaposleni v malih podjetjih, težko prenesti na ostale, ker enostavno ni časa za to.

Tretja velika težava malih podjetij, ki se odpravljajo na tuje trge, je pomanjkanje izkušenj mednarodnega poslovanja. Ta težava je povezana s prvima dvema, saj zaradi pomanjkanja finančnih sredstev in managerskega znanja ponavadi mala podjetja niso zmožna narediti ustreznih trženjskih raziskav. Posledica vstopa na tuji trg, ki ga ne poznamo, pa velikokrat pomeni neuspeh. Zato se mala podjetja podajo na trge, ki se jim zdijo podobni domačemu trgu, in se šele po pridobljenih mednarodnih izkušnjah širijo na ostale trge. Tista mala podjetja, ki se zavedajo omenjenih težav, ponavadi poskušajo na tujem trgu najti ustreznega partnerja, ki pozna svoj domači trg in poslovne navade. Vendar je to lahko dodatna težava, saj so

to spet večinoma mala podjetja iz enako ali manj razvitih trgov, pri katerih prej našteje težave še bolj pridejo do izraza. In tako se mala podjetja vrtijo v nekakšnem začaranem krogu, iz katerega uspejo priti le ob bolj razumevajoči podpori vladnih institucij ali povezavi z večjimi in bolj izkušenimi partnerji.

Glede na to, da večina malih podjetij najprej poskuša vstopiti na manj razvite tuje trge, kjer ne pričakujejo velike konkurence, pri tem ponavadi pozablja, da lahko pride do težav na različnih področjih. V zadnjih desetletjih prejšnjega stoletja smo bili priča veliki liberalizaciji trgovine in odpravi številnih vstopnih omejitev, tako v razvitih državah kot v državah v razvoju. Kljub vsemu so investicijske omejitve še vedno ena večjih težav za minimalni znesek vlaganj, ki pa zaradi omejenih finančnih sredstev za marsikatero malo podjetje pomeni prevelik zalogaj. Zaradi svoje majhnosti mala podjetja za razliko od velikih ne morejo vplivati na obstoječo infrastrukturo. Nimajo te pogajalske moči, da lahko svoj prihod na tuji trg pogojujejo z ureditvijo določenih pomanjkljivosti, ampak se morajo preprosto prilagoditi danim razmeram. Prav tako so mala podjetja podvržena številnim dejavnikom, ki vplivajo na poslovanje malih podjetij na tujih trgih, kot so inflacija, omejitve financiranja, devizni tečaji ali nestabilnost državnega aparata. Večina je dolgoročne narave in ima močan vpliv na poslovanje, včasih pa so tudi zelo nevarni za obstoj podjetja. Večina podjetij se ne zaveda razlik v kulturi, jeziku in poslovnih navadah med posameznimi trgi, ki so prav tako dejavniki, ki močno vplivajo na poslovanje in običajno bolj ovirajo mala kot velika podjetja. Vzrokov je več, vendar sta vsekakor največja že opisana problema, pomanjkanje finančnih sredstev in managerskega znanja, ki onemogočata ustrezno raziskavo trga.

Ko se malo podjetje uspe prebiti na tuje trge, se sooči z drugimi nič manj nevarnimi težavami. Stokes (2002) omenja kot težave povezane s poslovanjem malih podjetij na tujih trgih omejeno število kupcev, pomanjkljive resurse, osebni način vodenja, negotovost in proces sprememb in razvoja ter inoviranje in izkoristek tržnih vrzeli.

Že po svoji definiciji so mala podjetja majhni igralci na osvojenih trgih. To pomeni, da so odvisna od omejenega števila kupcev. Delujejo ali na določenem delu tujega trga in so dokaj razpoznavna ali pa na večjem delu tujega trga z majhnim tržnim deležem. Številne raziskave so pokazale čvrsto vez med velikostjo podjetja in številom kupcev oziroma visok odstotek malih podjetij dela z manj kot desetimi kupci in nekatera le z enim pravim kupcem. Samostojna mala podjetja lahko dajo na promocijo zelo malo zaradi velikega vpliva fiksnih stroškov, ki poberejo večji del skupnih prihodkov. Pomanjkanje finančnih virov pa tako omejuje podjetje glede zaposlitve ustreznih specialistov za posamezna področja.

Mala podjetja so podrejena osebnostnemu načinu vodenja lastnika/managerja, ki odloča o vsem in ne pozna delegiranja. Pri tem je podjetje precej odvisno od znanja in izkušenj lastnika/managerja glede mednarodnega poslovanja. Poleg tega se morajo za svoje preživetje boriti z negotovostjo okolja, kar pomeni, da se morajo nenehno prilagajati in razvijati. Negotovost je posledica pomanjkanja kontrole nad trgom, omejene baze kupcev in proizvodov ali storitev in motivacije ter sposobnosti lastnika/managerja. Raziskave so potrdile, da je planiranje problem za trženje v malem podjetju.

Čeprav inoviranje ni edinstveno in karakteristično za mala podjetja, podjetniki iz malih podjetij igrajo glavno vlogo v inovacijskem ciklu novih produktov in procesov zaradi svoje fleksibilnosti in želje po novih pristopih v določenih področjih. Tržni problem malih podjetij je razvoj novega proizvoda ali storitve na prvi stopnji in konkurenčne prednosti, ter kasneje z omejenimi resursi popolnoma izkoristiti inovacijo. Kakšen bo izkoristek tržne vrzeli, pa je v precejšnji meri odvisno od tega, kako ga razvijemo že na samem začetku.

Kljub številnim predstavljenim težavam, na katere lahko mala podjetja naletijo pri vstopanju na tuje trge, to še zdaleč ne pomeni, da se morajo mala podjetja izogibati tujim trgom. Prav nasprotno, s širjenjem svoje aktivnosti tudi povečujejo možnost preživetja in ustvarjajo pogoje za svojo rast. Vendar se morajo zavedati morebitnih težav in se biti pripravljeni spopasti s temi težavami z ustreznim planiranjem trženja.

3. FINANCIRANJE IZVOZA

3.1. OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV

Kdo bo financiral posamezni izvozni posel podjetnika, je sicer odvisno od dogovora med izvoznikom in kupcem blaga. Podjetnik se pred začetkom izvoza sreča s številnimi vprašanji in problemi. Strah, da ne bo prišlo do plačila odprtih terjatev, je verjetno največja skrb podjetnika, ki se podaja v mednarodno poslovanje. To je tudi dokaj razumljivo, saj malemu podjetju nihče ne garantira, da bo kupec, ki je kilometre oddaljen in po vsej verjetnosti govori tuji jezik, sposoben ali voljan plačati (Deschampsneufs, 1988). To še vedno delno drži, vendar sta razvoj posameznih plačilnih instrumentov in globalizacija tudi tukaj naredila svoje. Danes imamo na voljo številne instrumente zavarovanja in relativno lahek dostop do koristnih informacij, ki malemu podjetju omogočajo bistveno zmanjšanje tega tveganja. Odločitev glede izbora najbolj primerne načina financiranja izvoza je za malo podjetje precej težka,

včasih tudi nepremostljiva naloga. Prav ta odločitev pa je dostikrat bolj pomembna kot sama cena denarja. Od nje je namreč odvisno, kakšne skupne stroške financiranja bo s tem imelo podjetje in kakšna bo donosnost posameznega izvoznega posla. Vendar tu ne smemo zanemariti dejstva, da naši podjetniki nimajo veliko izbire zaradi omejene dostopnosti finančnih virov. Da smo po dostopu do finančnih virov med 34 evropskimi državami na repu, potrjuje tudi zadnja raziskava med malimi in srednjimi podjetji. Po njej bi banke morale znižati obrestne mere in stroške zavarovanj, podaljšati ročnost posojil in čas odloga začetka vračanja posojila ter zmanjšati obseg zahtevane dokumentacije (Kalacun, 2003). Glede na to, da danes težko potegnemo ločnico med pojmom zavarovanje izvoznih terjatev in financiranje izvoza, oziroma se oba pri posameznem poslu obvezno prepletata, se bom v nadaljevanju posluževal le pojma financiranje izvoza. V tem poglavju bom poskušal predstaviti čim več možnih načinov financiranja izvoza.

Financiranje izvoza se nanaša na čas med podpisom pogodbe ali izstavljenim računom in končnim plačilom. V notranji trgovini se čas od dobave blaga oziroma izstavitve računa in plačila zaradi kratkih rokov šteje kot normalen strošek poslovanja, ki ga podjetje financira z uporabo lastnega kapitala. V mednarodnem poslovanju pa se težavnost financiranja z lastnimi sredstvi poveča, saj so roki plačila praviloma daljši. V takšnem primeru se podjetje ne more financirati z uporabo lastnega kapitala, temveč se praviloma poslužuje zunanjih virov financiranja (Bugg, Whitehead, 1994).

Najbolj pogosti načini financiranja izvoza, ki se jih poslužujejo izvozniki, so: plačilo na odprti račun, bančni posli, kot so dokumentarni akreditiv, bančna garancija, zavarovanje preko izvozne družbe in v zadnjem času novejši oblike, kot so faktoring, forfaiting in leasing. Uvoznik se kot subjekt financiranja mednarodne transakcije pojavlja v primeru predplačila in zavarovanja plačil preko bančnih poslov. To se pojavlja predvsem pri primerih, ko gre za blago po specialni specifikaciji, nekakšnem začetnem poslu, ko končnega kupca še ne poznamo, ali nezaupanja s strani izvoznika v kupčevo boniteto in njegovo državo.

Uporaba številnih, prej omenjenih metod financiranja izvoznih poslov, vsekakor ne bi bila mogoča brez aktivnega sodelovanja bank in drugih finančnih institucij, ki s svojo zanesljivostjo, usposobljenostjo in predvsem finančno močjo spremljajo poslovne transakcije. Zanesljivo lahko rečemo, da največji delež financiranja v mednarodnem poslovanju prevzemajo banke in druge finančne institucije. Te ne da samo prevzemajo tveganje, ampak tudi pomagajo izvozniku finančno premostiti določeno časovno obdobje (Zbašnik, 1991). V današnjem času, ko je cel svet postal en sam trg in živimo v svetu skorajda popolne konkurence, opažamo boljšo izkoriščenost

možnosti in instrumentov financiranja izvoza, ki jih imajo podjetja na voljo. Po drugi strani pa tudi kupci s pridom izkoriščajo vse večjo zasičenost trga in zahtevajo čim daljši zamik plačila.

Avtorji, ki se ukvarjajo s problematiko tega področja, delijo posle izvoznega financiranja glede na vire financiranja ali vrsto zavarovanja. Vendar je najpogostejša in najbolj pregledna delitev glede na ročnost izvoznega posla. Po Watsonu (1994) je kratkoročno financiranje tisto financiranje, ki pomeni prodajo, katere vrednost bo plačana v času dveh let. Srednjeročno financiranje pokriva časovno obdobje financiranja med dvema in petimi leti, dolgoročno financiranje traja nad pet let. Predvideva se, da je okoli 90% svetovnega izvoza dogovorjenega pod pogoji kratkoročnega financiranja (Stephens, 1999).

V praksi ni jasne razmejitve med kratkoročnim, srednjeročnim in dolgoročnim financiranjem izvoza. Veliko izvoznih poslov, zastavljenih na principih kratkoročnega financiranja izvoza, so mala podjetja prisiljena opraviti tudi z ročnostjo, daljšo od enega ali dveh let. Prav tako pa veliko izvoznih poslov, začetih kot srednjeročno ali dolgoročno financiranih, mala podjetja zaključijo v manj kot dveh letih.

3.2. NAČINI KRATKOROČNEGA FINANCIRANJA IZVOZA

Med načini kratkoročnega financiranja izvoza najpogosteje srečujemo: predplačilo, bančne posle eskontiranja, posojila obratnega kapitala ali bančne posle, kot so prodaja na odprti račun, menica, bančna garancija, dokumentarni inkaso in akreditiv ter v novem času posle faktoringa.

3.2.1. Predplačilo

Predplačilo je oblika financiranja posla, pri katerem plača kupec prodajalcu blago pred dobavo ali celo, še preden se prične izdelava nekega blaga. Blagovno protivrednost plača v celoti oz. delno ali banki dogovorjeni znesek deponira pri zaupniku. Način plačila se loči od primera do primera (Hrastelj, 1990).

Gledano z vidika malega podjetja, je to idealna metoda plačila, ker ima v svojih rokah denar in blago, katerega potem lahko pošlje kupcu. Predplačilo se uporablja, kadar je kupec neznan in se hoče prodajalec zavarovati pred ugovarjanjem glede kakovosti dobavljenega blaga in pred samo možnostjo neplačila. Kupec tako prevzame nase celotno tveganje in nima nikakršnega jamstva, da bo prodajalec izpolnil svojo

pogodbeno obveznost. O predplačilu govorimo tudi takrat, kadar gre za manjše zneske, in pri izdelavi posebnih vrst blaga, ki bi jih težje prodali drugim kupcem.

V današnji poslovni praksi se dostikrat srečujemo z delnim predplačilom. To še posebej velja pri izvajanju investicijskih del in pri izdobi investicijske opreme. Ponavadi so to posli večjega obsega in izvoznik na ta način delno financira proizvodnjo naročene opreme. Delno predplačilo pomeni polog, ki zapade, če kupec blaga ne želi prevzeti in plačati. Takšno predplačilo prav tako praviloma spremlja bančna garancija za vračilo avansa, ki naročniku pomeni zavarovanje predplačila v primeru, da prodajalec ne izdobi naročene opreme. Tukaj se seveda pojavi banka, ki z izdajo garancije posredno financira posel izvoznika. Kadar imamo velike pogodbene zneske, daljšo ročnost, refinanciranje ali zavarovanje s strani izvozne agencije, potem se delno predplačilo postavlja kot predpogoj za financiranje izvoza.

Torej lahko rečemo, da predplačilo izraža močan položaj prodajalca do kupca, ki se na ta način zavaruje pred komercialnimi in nekomercialnimi riziki. Vendar zahteva po predplačilu kaže na veliko nezaupanje prodajalca do kupca in razmer do države, iz katere izhaja, kar obremenjuje nadaljnji razvoj poslovnega odnosa. Pri predplačilu kupec ponavadi zahteva tudi dodatni popust in ponavadi je za izvoznika to slabša varianta. Med prednosti predplačila pa lahko prištejemo tudi neizpostavljenost valutnemu tveganju.

3.2.2. Plačilo na odprti račun

Prodaja na odprti račun pomeni prodajo pod kreditnimi pogoji, določenimi med izvoznikom in kupcem. Ta način plačila je izredno ugoden za tujega kupca, ker mu omogoča prejetje blaga, katerega celo lahko proda naprej in šele potem plača. Pri tem je izvoznik izpostavljen riziku, da kupec ne bo hotel ali ne bo zmožen plačati dobavljenega blaga. Pravni postopki izterjave neplačila so lahko zapleteni in dragi. Zato se stranki dogovarjata za dobavo na odprti račun večinoma v primerih, ko med seboj že imata vzpostavljen zaupanja vreden odnos. Plačilo na odprti račun strankam prihrani čas in stroške, ki bi jih sicer imeli s pripravo ustreznih zavarovanj (Eng, Lees, Mauer, 1998). Ta oblika financiranja izvoznega poslovanja, ki se po načinu najbolj približuje poslovanju podjetij na notranjem trgu, se danes vse več uporablja tudi v mednarodnem poslovanju iz razlogov konkurenčnosti. Danes večina kupcev želi takšen način plačila pri katerem je izrednega pomena dobro poznavanje kupca. S ciljem omejitve izpostavljenosti določenim tveganjem imajo mala podjetja kot pomoč danes na razpolago številne načine in instrumente preverjanja bonitete in plačilnih navad kupca, na podlagi katerih lahko podjetje bolje oceni kupca in se lažje odloči glede potencialnega posla. Mala podjetja, ki so bolj občutljiva na tovrstna tveganja,

bi se morala redno posluževati uslug specializiranih podjetij za preverjanje bonitet, saj jih lahko ena sama napačna ocena pripelje v pozicijo borbe za obstoj.

Tveganja, katerim je malo izvozno podjetje izpostavljeno pri tem načinu poslovanja, so tveganje kupca, deželno tveganje in tranzitno tveganje (Watson, 1994). Tveganje kupca poznamo tudi kot kreditno tveganje, s katerim ocenjujemo nevarnost, da kupec ne bo plačal uvoženega blaga zaradi svoje insolventnosti ali namenoma. Še enkrat ponavljam, da izvoznik izgubi kontrolo nad blagom v trenutku, ko ga odpremi. Deželno tveganje ni povezano s kupcem, saj je kupec lahko pripravljen in zmožen plačati prejeta blago, vendar je to nemogoče zaradi sprejetih zakonskih aktov vlade zaradi kontrole denarne menjave. Ponavadi je to politični ukrep. Glede na praviloma daljše transportne poti pri mednarodnem poslovanju prihaja do povečane nevarnosti poškodbe ali izgube blaga na poti od izvoznika do končnega kupca in to tveganje poznamo kot tranzitno tveganje. Poleg tega se pogosto v praksi dogaja, da kupec svojevoljno ali z navidezno reklamacijo zavlačuje s plačilom ali poskuša doseči znižanje zneska, ki ga dolguje.

Malo izvozno usmerjeno podjetje lahko svojo izpostavljenost zgoraj omenjenim tveganjem tudi zmanjša. Izvoznik lahko tveganje kupca zmanjša z izdelavo oziroma pridobitvijo bonitetne informacije ustrezne institucije. Pridobitev te informacije ne garantira plačila kupca, temveč nam pokaže koristno indikacijo glede kupčevega kreditnega položaja in zmožnosti plačila. Poleg tega lahko izvoznik zavaruje terjatev proti komercialnemu tveganju pri ustrezni instituciji (v Sloveniji npr. SID). Deželnemu ali političnemu tveganju se prav tako lahko izogne z ustreznim informativnim poročilom o državi, ki ga izdelajo za to specializirane institucije. Tranzitno tveganje lahko malo podjetje zmanjša z ustreznim zavarovanjem tovora. Če je v pogodbi določena Incoterms klavzula, potem je jasno, kje se konča izvoznikova in prične kupčeva (uvoznikova) obveznost. Špediterji so specializirana podjetja za organiziranje transporta in potrebne dokumentacije in so tudi sposobni s pomočjo izvoznikove banke urediti ustrezna zavarovanja.

Poslovna praksa danes uporablja dva instituta, ki skušata vsaj delno zmanjšati možnost nastopa omenjenih tveganj. To sta pridržek lastninske pravice na blagu in zavarovanje izvoznih terjatev tudi znano kot kreditno zavarovanje (Falatov, 1999). Pridržek lastninske pravice na prodanem blagu smatramo kot varščino, dogovorjeno v korist prodajalca. Kupec ne postane stvarni lastnik na podlagi kupoprodajne pogodbe dobavljenega blaga, dokler ne plača kupnine v celoti. Oziroma, je izvoznik še vedno lastnik blaga kljub njegovi izročitvi kupcu. Kot že omenjeno, lahko tveganje pri izvozu oz. prodaji blaga na odprti račun zmanjšamo z zavarovanjem izvoznih terjatev zoper nekomercialna in komercialna tveganja, kar je iz prakse znano kot

kreditno zavarovanje. Ta način zavarovanja je boljši, če se pri izvozu srečujemo s političnim tveganjem, ker izvoznika razbremeni nekomercialnih tveganj, kar pa ne moremo trditi za institut o pridržku lastninske pravice na blagu.

Kreditiranje kupca zahteva od izvoznika večja finančna sredstva, kar pa vpliva na njegovo likvidnost. Zato je izvoznik prisiljen ta kredit pokrivati s kreditom, ki ga najame pri banki, in tukaj spet nastane problem. Malo podjetje že tako težje dobi bančni kredit, saj mu ponavadi manjka ustrezno zavarovanje. Poleg tega mu pri tem načinu poslovanja manjka popolna dokumentacija o terjatvi, kar celo zadevo še dodatno otežuje.

Prednost pri dobavi blaga na odprti račun je, da se kot instrument plačila največkrat uporabljata ček ali navadno bančno nakazilo, saj so bančni stroški za ta dva načina plačila, če primerjamo z drugimi načini najnižja, sama izvedba plačila pa najenostavnejša in tako najhitrejša. Za mala podjetja, ki delajo z zelo omejenimi denarnimi resursi je to lahko opazna prednost. Pri težavah s kreditiranjem prodaje blaga na odprti račun je izvozno usmerjenemu malemu podjetju v veliko pomoč lahko Slovenska izvozna družba (SID). Kot vladna institucija izvaja financiranje v obliki refinanciranja, sofinanciranja in neposrednega financiranja izvoznih posojil. SID financira izvoz tako v fazi priprave za izvoz kot v fazi izvoznega posla po dobavi. Refinanciranje izvoznih posojil je dejavnost SID, s katero izvoznim podjetjem prek poslovnih bank omogoča dostop do cenejših sredstev za financiranje izvoza, kot jih lahko podjetja pridobijo pri bankah. Način financiranja izvoza poteka tako, da SID zagotavlja bankam ugodne vire, ki jih te uporabijo za kreditiranje slovenskih izvoznikov oziroma tujih kupcev slovenskega blaga, in sicer pod vnaprej določenimi, bolj ugodnimi pogoji. V praksi to pomeni, da SID določi najvišjo možno obrestno mero, po kateri lahko banka posojilo odobri. Torej izvoznik dobi kredit za financiranje posla od svoje banke ali pri sofinanciranju sočasno s strani svoje poslovne banke in neposredno od SID. Na ta način se izvozniku kreditni posel spremeni v gotovinskega, SID in banka pa postaneta posredno upnika do terjatev iz tujine. Potrebno je dodatno omeniti, da pri sofinanciranju SID krije največ 80-odstotni delež skupnega kredita, ostalo pa mora kriti banka. Pri neposrednem financiranju kredit v celoti krije SID.

3.2.3. Menica

Menica je vrednostni papir, ki se glasi na določeni denarni znesek, njene sestavne dele, način prenosa upnikovih pravic in način uveljavljanja teh pravic urejajo predpisi meničnega prava. Menica je strogo formalni vrednostni papir, ki se glasi na določeni denarni znesek, ki ga bo v določenem času in določenem kraju plačal izdajatelj

menice sam ali pa ga bo upniku plačala oseba, ki jo bo izdajatelj pozval k plačilu menice (Zidar, 2000). Menica, kot strogo formalni vrednostni papir, je klasični inštrument zavarovanja plačila, ki se uporablja pri kreditnih transakcijah s tujino. Poslovna praksa se z menico srečuje pri poslu inkasa (finančna klavzula dokumenti proti akceptu), pri akceptnem in negociacijskem akreditivu, pri raznih vrstah kreditiranja kot tudi pri poslih refinanciranja osnovnega posla iz naslova eskontiranja ali forfetiranja (Falatov, 1999).

Osnovne tri funkcije menice so (Žiberna, 1999):

a) Menica kot plačilno sredstvo

Menica se izda za plačilo blaga ali storitev, vendar upnik ni dolžan sprejeti menice kot plačilno sredstvo.

b) Menica kot kreditno sredstvo

Pri takšni izdaji menice se dolžniku odloži plačilo do dospelosti menice, upnik pa jo lahko takoj proda banki in tako pride do takojšnjega plačila.

c) Menica kot sredstvo zavarovanja

V tem primeru dolžnik (kupec) izroči menico upniku (izvozniku) kot jamstvo za plačilo svoje obveznosti.

V Republiki Sloveniji veljavni Zakon o menici (ZM), ki temelji na ženevskem meničnem konvencijskem pravu, pozna trasirano menico, trasirano lastno menico, trasirano menico po lastni odredbi, lastno menico in bianko menico kot posebno vrsto nepopolne menice (Falatov, 1999). Danes najbolj znana, najpomembnejša in najbolj uporabna med vsemi zgoraj omenjenimi menicami je trasirana menica, imenovana tudi trata.

V mednarodnem poslovanju lahko izvoznik blaga (remitent) svojo terjatev zavaruje z menico, še posebej če gre za prodajo na kredit. S tem zavaruje svojo terjatev, nastalo na podlagi prodaje na kredit, ki ga je odobril kupcu za plačilo blaga, s tem ko mu je plačilo za določen čas odložil. Kupec ne sme zadrževati plačila, ker ima zoper prodajalca odškodninski zahtevek. Menično zavarovano obveznost mora ob zapadlosti plačati, morebitne zahtevke do izvoznika/prodajalca pa uveljavljati v rednem postopku. Plačilo meničnega zneska po izdani menici izvoznik/upnik lahko zahteva šele ob dospelosti menice, in sicer tako, da na dan dospelosti ali v roku naslednjih dveh dneh predloži menico v plačilo.

Menico kot instrument izvoznega financiranja lahko analiziramo kot instrument eskonta, forfetiranja ter lombarda in prav v tem smislu je njena uporaba pri izvoznem poslovanju najbolj razširjena. Za omenjene posle je značilna prodaja meničnih terjatev pred dospelostjo. S temi se je v praksi izoblikoval dodatni način

refinanciranja izvoza blaga ali storitev na kredit, kar izvoznikom omogoča pretvorbo kreditnega posla v posel takojšnjega gotovinskega plačila.

Menični eskont pomeni prodajo menične terjatve pred dospelostjo brez izključitve regresne odgovornosti prodajalca. Prodaja menične terjatve se opravi s prenosom menične terjatve od prodajalca na novega kupca, t.j. novega meničnega upnika (običajno je to eskontna banka) ob predhodnem dogovoru o ceni in roku plačila za tako prodajo. Prenos se opravi z meničnim indosamentom (Falatov, 1999). Cena eskonta se imenuje diskont, vrednost diskonta pa je odvisna od finančne bonitete meničnih podpisnikov, ročnosti, valute, višine tržne obrestne mere, tuje države itn. Že prej je omenjeno, da banke ne sprejmejo menic, opremljenih s klavzulo brez regresa. Glavni razlog za to je, da se banke ne želijo spuščati v pravno problematiko osnovnega posla in da jim solidarna odgovornost meničnih podpisnikov ob dospelosti menice daje možnost, da v primeru neplačila kupca, kot glavnega meničnega dolžnika, zahteva plačilo od prodajalca (trasata), avalista ali indosanta menice. To pomeni, da eskontiranje ne pomeni dokončnega odkupa izvoznikove terjatve, ampak ob neplačilu kupca (izdajatelja menice) le kredit, ki ga je izvoznik (prodajalec menice) dolžan vrniti eskontni banki ob dospelosti. Iz izkušenj pri poslih slovenskega izvoza so menice, ki spremljajo tak posel, običajno formulirane kot menice po lastni odredbi (Falatov, 1999).

S pojmom forfeťiranje označujemo prodajo nedospelih terjatev daljše dospelosti, ki se nanašajo na dobavo blaga, z izključitvijo regresne pravice nasproti prodajalcu terjatve (Falatov, 1999). To je tudi glavna razlika med eskontiranjem in poslom forfeťiranja. Stranki v tem poslu se dogovorita za določeni diskont in klavzulo brez regresne pravice do prodajalca, kar pomeni, da v primeru neplačila terjatve ob dospelosti forfeťeter nase prevzame celotno nekomercialno in komercialno tveganje. Zato forfeťeter odkupi ponavadi le tiste terjatve, ki so zavarovane z eno od oblik bančne garancije, in se na ta način zavaruje pred možnimi komercialnimi tveganji. Po drugi strani pa prodajalec s prodajo svojih terjatev spremeni kreditni posel v takojšnje plačilo in na ta način izključi tveganja, katerim bi bila njegova terjatev lahko izpostavljena.

Predmet forfeťiranja so lahko menične terjatve, zavarovane z bančnim avalom ali bančno garancijo dolžnikove poslovne banke, terjatve iz naslova akreditivne obveze banke in knjižne terjatve (Falatov, 1999).

Forfeťiranje omenjam pri menici zato, ker se v poslovni praksi največ forfeťetnih poslov odvija na podlagi forfeťiranja menic. Večinoma se uporabljajo lastne menice, ki jih izdajajo kupci blaga. Po evropski menični zakonodaji se trasantov indosament pri

trasirani menici po lastni odredbi s klavzulo brez regresa smatra kot klavzula brez pravnega učinka in se je zato v praksi uveljavil način, da forfeiterji prodajalcem trasiranih menic izdajajo posebne pisne izjave, s katerimi se že vnaprej odpovedujejo uveljavljanju regresnih zahtevkov in tako omogočajo forfeitiranje trasiranih menic. V poslu forfeitiranja se kupec oz. izdajatelj menice ne pojavlja kot pogodbeni stranka, ampak le kot dolжник, ki mora v dogovorjenem roku poravnati terjatev forfeiterju. Za posel forfeitiranja ne potrebujemo njegovega soglasja, vendar se s prodajalcem blaga lahko dogovori o prepovedi prenosa terjatve in tako vpliva na želeni posel forfeitiranja. Sicer bom posel forfeitiranja bolj podrobno opisal v nadaljevanju pri instrumentih srednjeročnega in dolgoročnega financiranja izvoza.

Lombard menice pomeni zavarovanje odobrenega kredita na podlagi zastave vrednostnega papirja menice. Za razliko od eskontiranja in forfeitiranja, kjer imamo opravka s prodajo menične terjatve pred zapadlostjo, gre pri lombardu za posel financiranja izvoza, ki vključuje posel zastave vrednostnega papirja menice zaradi zavarovanja pravočasnega vračila prejetega kredita. To v praksi pomeni, da lahko v primeru, ko kredit po sklenjeni kreditni pogodbi ni vrnjen, kreditodajalec (ponavadi je to banka) kot zastavni upnik nasproti meničnim dolžnikom uveljavlja v svojem imenu in za svoj račun vse pravice, ki mu pripadajo glede izterjave meničnega zneska (Falatov, 1999).

Glavni problemi z meničnim poslovanjem izhajajo iz protislovja med zahtevo po natančnem poznavanju zakonskih določil, ki se nanašajo na poslovanje z menico na eni strani in svetovne neenotnosti menične ureditve na drugi strani. Velik problem so tudi menične prevare, ki se v praksi pojavljajo kot menice, trasirane na izmišljeno osebo, in pa goljufivo prodajanje menice.

Prednosti meničnega poslovanja so, da v povezavi z ustreznimi finančnimi institucijami nudi tako stroškovno kot časovno ugodno podlago za financiranje izvoza skozi kreditiranje poslovnih partnerjev tudi v primeru, ko si izvoznik zaradi omejenih finančnih sredstev tega ne bi mogel privoščiti. Menica lahko malemu podjetju omogoči izboljšanje likvidnosti, saj odobritev kredita oziroma odlog plačila na menični podlagi omogoča podjetju v primeru potrebe po dodatnih finančnih sredstvih možnost hitrega in stroškovno sprejemljivega refinanciranja. Prav tako mu lahko nudi pravno varnost. Če v finančni konstrukciji posla podjetje dogovori plačilo na menični podlagi, si zaradi samostojnosti in objektivnosti menične zaveze, prednostnega in formaliziranega meničnega postopka, predvsem pa dodatne možnosti izboljšanja bonitete plačila z avalom oziroma indosamentom, zagotovi bistveno manjši rizik dolgotrajnejšega izpada sredstev oziroma samega neplačila terjatve. In končno, menično zavarovana terjatev je lahko za malo podjetje konkurenčna prednost.

Konkurenčni pritiski danes zahtevajo poleg tehnične dovršenosti izdelka, konkurenčne cene, kratkega dobavnega roka tudi ugodne plačilne pogoje, še posebej, če gre za blago oziroma storitev večje vrednosti.

3.2.4. Bančna garancija

Skozi desetletja in celo stoletja se je v mednarodnem poslovanju skušalo rizik neplačila oziroma neizdobave blaga zavarovati z različnimi instrumenti (porošstvo, akreditivi). Vendar stoodstotne varnosti ni zagotavljal nobeden izmed znanih instrumentov, saj je lahko garant (banka) uporabil vse ugovore, ki jih je imel glavni dolžnik. Za rešitev tega problema in glede na to, da tudi bankam ni ustrezalo, da se pojavljajo kot glavni porok, saj so tako bile pogosto vpletene v spor iz osnovnega razmerja med strankama, so se v praksi razvile neodvisne garancije.

Po Falatovu (1996) je bančna garancija po svoji vsebini samostojna obveza banke, ki je abstraktna, popolnoma ločena v odnosu na osnovni posel, da izplača garantirani znesek pod pogojem, da upravičenec izpolni pogoje, navedene v garanciji. V bančni praksi se tovrstne garancije izdajajo s klavzulo plačljivosti 'na prvi poziv', kar pomeni 'najprej plačaj, šele nato izpodbijaj zahtevek za plačilo'. Gre za relativno mlad instrument zavarovanja, saj so se bančne garancije začele uporabljati šele v 70. letih. Zaslugo temu gre pripisati državam Bližnjega Vzhoda, ki so zaradi bogatenja na račun prodaje nafte začele sklepati velike pogodbe z zahodnimi državami glede izgradnje infrastrukture, industrije itn. Zlasti so garancije postale predmet podrobnejše pravne analize po iranski revoluciji v letih 1979 in 1980, ko so iranski upravičenci garancij močno uveljavljali svoje zahteve za plačilo po garancijah, ki so jih v njihovo korist izdale evropske in ameriške banke. V tem času se začne razvijati tudi sodna in arbitražna praksa, kar nekateri pisci označujejo za rojstvo prava bančnih garancij.

Bančna garancija se je razvila iz mednarodne poslovne prakse. Torej samostojno in neodvisno od nacionalnega prava. S časom so se posamezna pravila izenačevala in danes lahko rečemo, da je bančna garancija izgrajen in z avtonomnim gospodarskim pravom izoblikovan institut. Pomembno je poudariti, da zaradi specifične bančne zakonodaje ameriška bančna praksa ne pozna instrumenta bančne garancije. Zamenjuje jo posebna vrst akreditiva t.i. 'standby akreditiv'.

Danes je uporaba bančnih garancij vse bolj v uporabi, kar je posledica, da lahko uporabimo garancije za kritje in financiranje raznoraznih tako nefinančnih kot finančnih transakcij. Tako imamo naslednje garancije izdane po nalogu prodajalca/izvajalca (Falatov, 1996):

- a) Ponudbeno garancijo, ki se ponavadi glasi na 2-5% pogodbene vrednosti in po svojem namenu in vsebini varuje izdajatelja javnega razpisa v primeru, da izbrani ponudnik zaradi kakršnega koli razloga ne bi hotel skleniti pogodbe.
- b) Garancijo za vračilo predplačila – avansa, ki kupcu služi kot instrument vračila avansnega zneska v primeru, če prodajalec svoje obveze po pogodbi ne bi izpolnil.
- c) Garancijo za dobro izvršitev posla, ki se v praksi pojavlja kot garancija za izvršitev dobave blaga ali pa kot garancija za izvedbo storitev. Upravičencu po garanciji zagotavlja plačilo, če nasprotna pogodbeni stran svojih pogodbenih obveznosti ne bi izvršila pravočasno, v celoti ali jih sploh ne bi izvršila.
- d) Garancijo za odpravo napak, ki kupcu omogoča pravočasno reklamiranje kvalitativne napake na dobavljenem blagu ali izvedeni storitvi.
- e) Garancijo za vračilo zadržanih zneskov, ki po svoji vsebini nadomešča garancijo za odpravo napak.

Poznamo tudi naslednje garancije, izdane po nalogu naročnika (Falatov, 1996):

- a) Plačilno garancijo, ki je v praksi najbolj razširjena garancija, služi ne samo za zavarovanje kreditnih transakcij, ampak skoraj praviloma vsebuje tudi klavzulo o prenosljivosti, kar upravičencu po garanciji omogoča refinanciranje osnovnega posla iz naslova odkupa po garanciji oziroma forfeiranju.
- b) Konosmansko garancijo, s katero se banka nasproti ladjarju obvezuje, da mu bo do višine garantnega zneska povrnila vso škodo, ki bi jo ladjar lahko utrpel, ker je blago izročil notificiranemu prejemniku blaga brez predložitve vseh originalov konosamenta.

Bančna garancija torej ni samo oblika oziroma zagotovilo plačila, ampak je, kot je to razvidno iz zgornjih opisov, tudi oblika jamstva za natančno določena tveganja.

Bančna garancija je instrument mednarodnega poslovanja, ki gre v korist predvsem upravičencu po garanciji. Pridobitev bančne garancije za upravičenca po garanciji pomeni, da posluje z resnim pogodbenim partnerjem. Poleg tega lahko ta pridobitev pozitivno vpliva na uspešno izpolnitev pogodbe in predvsem daje na razpolago sredstva za pokritje morebitne škode v primeru nepravilne ali nepravočasne izpolnitve.

Mnogi bodo pomislili, da pri bančni garanciji celotni rizik prevzema banka, kar je tudi skorajda res. Banka bo želela ohraniti svoj ugled in nevtralen položaj in izpolnitev garancije v večini primerov ni vprašljiva. Vendar je treba opozoriti, da se tudi banke praviloma zavarujejo tako, da si zagotovijo, da bo znesek, ki ga bodo po garanciji eventualno izplačale upravičencu, dobile povrnjen od naročnika, za katerega garantirajo. Banka bo za izdajo ustrezne garancije zanesljivo zahtevala zadostno

varstvo in bo izdajo garancije obravnavala enako kot dodelitev kredita. Iz tega sledi, da izdajanje garancije za banko pomeni le standardno bančno storitev, ki ob relativno visokih provizijah nosi razmeroma nizek rizik.

Glede na izneseno, vidimo, da je naročnik garancije nedvomno v slabšem položaju in bo vsekakor želel garancijo podvreči izpolnitvi dokumentarnih pogojev in jo čim bolj vezati na osnovni posel, vse s ciljem, da bi se izognil morebitni zlorabi. Najbolj izraziti slabosti bančne garancije pa sta, da je bančna garancija razmeroma drag način zavarovanja plačila, saj banka za svojo storitev pri izdaji garancije zaračuna provizijo, ki je odvisna od bonitete naročnika, hkrati pa za izdajo garancije zahteva od naročnika zagotovitev kritja za garantirani znesek. Druga velika slabost se nanaša na garancijo na prvi poziv, ki je izrazito neuravnotežena, in naročnik mora biti zelo previden pri tovrstni garanciji, saj upravičencu omogoča lahko in hitro pot do plačila, naročniku pa ne omogoča nobenih ugovorov in mu ne zagotavlja, da bo znesek res izplačan samo v primeru, za katerega je bila garancija izdana.

Bančna garancija za mala podjetja predstavlja učinkovit in enostaven instrument zavarovanja plačila, ker garancijska obveznost krije večino komercialnih in nekomercialnih tveganj in je v primeru škodnih dogodkov preprosto izpeljiva. Poleg tega lahko podjetje proda terjatve po garanciji, dobi izplačano diskontirano vrednost iz osnovnega posla in spremeni kreditni posel v takojšnje plačilo ali pridobi instrument, ki mu omogoči ugodno refinanciranje izvoznega posla.

3.2.5. Dokumentarni akreditiv

Dokumentarni akreditiv je vsak dogovor, ne glede na to, kako je imenovan ali opisan, kjer je akreditivna banka po navodilih kupca/naročnika ali v svojem lastnem imenu proti predložitvi dokumentov, ki so navedeni v akreditivu in ki morajo biti v skladu s pogoji in roki akreditiva, dolžna plačati upravičencu ali po njegovi odredbi določeni znesek. Oziroma je dolžna akceptirati in plačati ali pooblastiti drugo finančno institucijo, da akceptira in plača trasirano menico ali jo odkupi (Enotna pravila in običaji za dokumentarne akreditive – EPO 500, 1993). Glede na izrečeno lahko sklepamo, da se v poslovanju z dokumentarnim akreditivom srečujemo z najmanj tremi subjekti, in sicer: naročnikom – ponavadi je to plačnik blaga ali storitve, akreditivno banko, ki akreditiv po nalogu naročnika odpre, in upravičencem – ponavadi je to prodajalec blaga ali izvajalec storitve. Glede na to, da govorimo o mednarodnih dokumentarnih akreditivih, se obvezno pojavlja še četrti subjekt, in sicer korespondenčna banka akreditivne banke v državi upravičenca, ki se lahko pojavlja v različnih vlogah.

Z izbiro dokumentarnega akreditiva kot pogodbene oblike plačila je zavarovan tako interes kupca, da bo banka, ki je vključena v akreditivni posel, prodajalcu plačala pogodbeni znesek šele tedaj, ko bo prodajalec banki predložil vse akreditivom zahtevane dokumente, ki dokazujejo, da je bila pogodbeno dogovorjena količina in kvaliteta blaga odposlana kupcu, prodajalcu pa akreditivna banka zagotavlja varnost, da mu bo pogodbeni znesek ob predložitvi omenjenih dokumentov tudi dejansko plačan (Falatov, 1998).

Dokumentarni akreditiv, v mednarodni poslovni praksi imenovan 'Letter of Credit' ali kratko L/C, je danes najbolj razširjena oblika kratkoročnega financiranja izvoza, ki s svojo obliko nudi možnost financiranja in refinanciranja osnovnega posla oziroma blagovno kreditiranje kupca ali celo prodajo akreditivnih terjatev, ki dospevajo v plačilo v prihodnosti. Ta značilnost je še posebej pomembna v primeru, da prodajalec ne razpolaga z zadostnimi finančnimi resursi (v prejšnjih poglavjih smo to označili za eno glavnih težav pri poslovanju malih podjetij) za nabavo oziroma izdelavo blaga. Ta značilnost omogoča partnerjem dogovor o odprtju prenosnega akreditiva, s čimer prvi prodajalec vključi v izpolnitev temeljne pogodbe še drugega prodajalca, s tem da prvemu pripada del razlike v ceni in hkrati še naprej odgovarja za izpolnitev obveznosti iz temeljne pogodbe. Prav tako lahko upravičenec, na osnovi odprtega neprenosnega akreditiva, zaprosi za odprtje novega t.i. 'back-to-back' akreditiva ali podakreditiva, zopet z odstopom ustreznega dela razlike v ceni v korist dejanskega dobavitelja. In končno, upravičenec ima možnost, da na osnovi odprtega akreditiva financira izvozni posel s sklepanjem kreditnih kupčij z banko. Pri tem je predvsem mišljena iz prakse poznana prodaja akreditivnih terjatev pri poslu forfetiranja, kot načinu srednjeročnega financiranja izvoza, kar bom bolj podrobno obravnaval v poglavju forfetiranje. Prej omenjeno refinanciranje akreditivov pa lahko poteka na dva načina, kar je odvisno od vrste akreditivnega posla. Če imamo opravka z akceptnim akreditivom, potem banka odkupi menico, trasirano na akreditivno banko ali banko kupca, in na ta način prevzame terjatev po akreditivu. V primeru opravka z dokumentarnim akreditivom brez menice pa banka prevzame financiranje posla z odkupom terjatev po akreditivu. Pri obeh oblikah refinanciranja nastane dodaten strošek za izvoznika, saj banka diskontira celotni znesek in obračuna provizijo za izvedbo posla.

V dolgoletni mednarodni praksi poslovanja so se razvili različni tipi akreditivov, od katerih so v EPO 500 nekateri urejeni, drugi samo omenjeni, nekateri, ki se prav tako pojavljajo v praksi, pa niti urejeni niti omenjeni.

Za izvoznika je izredne pomembnosti vedeti, kdaj in na kakšen način bo lahko od banke zahteval izplačilo po akreditivu. Način honoriranja upravičenca po akreditivu nudi štiri možnosti, in sicer (Schmitthoff, 1986):

- a) Akreditiv, plačljiv na vpogled (payment at sight credit), pri katerem je banka dolžna izplačati akreditivni znesek takoj po predložitvi in ugotovitvi skladnosti dokumentov s pogoji akreditiva.
- b) Akreditiv z odloženim plačilom (deferred payment credit), pri katerih je plačilna obveza banke odložena na v akreditivu določeni kasnejši datum in le v primeru skladnosti dokumentov s pogoji, določenimi v akreditivu.
- c) Akceptni akreditiv (acceptance credit), pri katerem se akreditivna banka obvezuje akceptirati menico, ki jo bo nanjo trasiral upravičenec, in tako trasirano menico ob dospelosti tudi plačati.
- d) Negociacijski akreditiv (negotiation credit) za katerega je značilno, da je akreditivna banka brez pravice do regresa nasproti izdajatelju, dolžna plačati menico, ki jo je upravičenec trasiral na banko, ali odkupiti dokumente, ki jih je upravičenec predložil banki, pod pogojem, da so ji predloženi dokumenti skladni z akreditivom.

Dalje je zelo pomembno vedeti, ali imamo opravka s preklicnim (revocable credit) ali nepreklicnim akreditivom (irrevocable credit). Za razliko od preklicnega akreditiva, pri katerem akreditivna banka lahko dokumentarni akreditiv brez predhodnega obvestila upravičencu v vsakem trenutku spremeni ali razveljavi, nepreklicni akreditiv ne more biti spremenjen ali razveljavljen brez soglasja akreditivne banke, potrdilne banke in upravičenca. Če ni definirano, za katero vrst akreditiva gre, akreditiv smatramo kot nepreklicen.

Razlikujemo tudi potrjeni (confirmed) in nepotrjeni akreditiv (unconfirmed credit). Potrjeni akreditiv se v praksi pojavlja, kadar upravičenec nima zaupanja v akreditivno banko, in zahteva, da akreditiv potrdi banka s sedežem v neki tretji državi. To pomeni, da ima upravičenec možnost akreditivne dokumente predložiti akreditivni ali potrdilni banki, ki nastopa kot solidarni dolžnik po akreditivu.

Prenosni akreditiv (transferable credit) se je v poslovni praksi uveljavil kot pomemben način in vir financiranja osnovne poslovne transakcije (Falatov, 1998). Prenosni akreditiv je tisti akreditiv, pri katerem lahko upravičenec od banke, ki je pooblaščen za honoriranje dokumentov, zahteva, da akreditiv v celoti ali deloma prenese na enega ali več drugih upravičencev.

Obsežna literatura s tega področja omenja tudi druge vrste akreditivov, kot so podakreditiv (back-to-back credit), revolving podakreditiv (revolving credit), akreditiv

z rdečo klavzulo (red clause credit) ter 'standby letter of credit' kot specifičnost ameriških bank, ki zamenjuje evropske bančne garancije na prvi poziv. Za to vrsto akreditiva je značilna uporaba menice skupaj z ostalimi akreditivnimi dokumenti.

Glavna značilnost akreditiva je, da kupec prevzema financiranje izvoznega posla, kar pomeni, da se izvoznik izogne tveganju glede kupčeve zmožnosti ali pripravljenosti plačila. Izvoznik ponavadi tudi zahteva, da je izdajatelj dokumentarnega akreditiva prvovrstna banka, saj se na ta način izogne preverjanju bonitete kupca.

Prednosti dokumentarnega akreditiva so, da omogoča manj tvegano financiranje, daje določeno pravno varstvo in zagotavlja strokoven pregled dokumentov. Dokumentarni akreditiv omogoča manj tvegano financiranje na način, da predstavlja ločeno obveznost z neodvisnim kritjem in jasno obveznostjo plačila. Prav tako daje možnost kupcu, da doseže nižje nabavne cene in daljši rok plačila kot pri plačilu na odprti račun ali z inkasom. Zmanjšuje ali odpravlja rizik neplačila, saj je plačilo za banko, ki je dokumentarni akreditiv izdala, trdna obveza in zmanjšuje določene medvalutne in politične rizike. Dokumentarni akreditiv ima podporo s strani različnih vrst pravnih pravil, tako zakonodajnih kot pravil kodificiranega prava, pravil, ki temeljijo na pravnih primerih in pravni praksi, ter nenazadnje tudi pogodbenih pravil poslovnih običajev, kar zagotavlja določeno pravno varstvo. V primeru izdaje dokumentarnega akreditiva ima kupec s tem zagotovilo, da so predloženi dokumenti v skladu z akreditivnimi pogoji in pravili EPO 500, da bodo dokumente pregledali bančni strokovnjaki na akreditivnem področju, in je lahko prepričan, da bo plačilo izvršeno, ko bo ugotovljena ustreznost dokumentov.

Slabosti dokumentarnega akreditiva so predvsem vezane na kupca/naročnika, ker izdaja dokumentarnega akreditiva pravzaprav pomeni kreditiranje s strani njega samega. Po drugi strani pa je jasno, da upravičenec oziroma prodajalec nosi tveganje eventualnega moratorija, prepovedi deviznega plačila ali nezmožnosti konverzije valute itn., ki so lahko prisotna v politično in gospodarsko nestabilnih državah, kar ima lahko za posledico neplačilo ob predložitvi določenih akreditivnih dokumentov.

Dokumentarni akreditiv je zelo razširjen instrument plačevanja v izvoznem poslovanju in mala podjetja ga lahko sprejmejo kot zavarovanje svojega izvoznega posla, saj jim garantira plačilo v primeru izpolnitve dogovorjenih pogojev akreditiva. Vendar je treba vedeti, da so raziskave pokazale, da v več kot šestdeset odstotkov banki prezentiranih akreditivov niso bili izpolnjeni vsi zahtevani pogoji (Deschampsneufs, 1988). Pomanjkljivost ali napaka v prezentiranih dokumentih pa avtomatično pomeni zamudo pri izplačilu. Glede na to, da si mala podjetja ne morejo privoščiti kakršnegakoli podaljšanja plačilnega roka, je treba vsekakor paziti, da se ne konča v

omenjenih šestdesetih odstotkih podjetij, ki bi radi dobili plačilo ob nepopolni dokumentaciji.

3.2.6. Dokumentarni inkaso

Po veljavnih pravilih za inkaso pod pojmom inkaso razumemo bančno poslovanje s finančnimi ali komercialnimi dokumenti z namenom pridobitve plačila ali akcepta, izročitve dokumentov proti plačilu ali akceptu in izročitve dokumentov na osnovi drugih določil in pogojev (Falatov, 1999). Plačilo po dokumentarnem inkasu temelji na postopku, po katerem izvoznik/prodajalec pošlje blago in sočasno banki preda potrebne dokumente, vezane na izdobavo blaga z nalogom, da mu posreduje plačilo proti izročitvi dokumentov. Pri tem razlikujemo dve glavni različici inkasa, ki se razlikujeta v finančni klavzuli osnovnega posla. Prva je finančna klavzula dokumenti proti plačilu (documents against payment - D/P) oziroma v angloameriški praksi imenovana tudi C.A.D. klavzula (cash against documents), ki predvideva takojšnje plačilo protivrednosti po izročitvi pogodbeno dogovorjenih dokumentov s strani inkasne banke. Druga pa je dokumenti proti meničnemu akceptu (documents against acceptance), ki je vezana na sprejetje menice, ko kupec z akceptom menice pride do pogodbeno dogovorjenih dokumentov in blaga, plača pa šele ob dospelju menice. Prodajalec v času do zapadlosti menice nosi rizik plačila (Venedikian, Warfield, 1992).

Po Watsonu (1994) se tako izvoznik kakor kupec pri poslu dokumentarnega inkasa srečujeta z določenimi tveganji. Izvoznik v času odpreme blaga nima nikakršne varnosti, da bo blago dejansko plačano. Popolnoma je odvisen od lastnega zaupanja v kupca in kupčeve bonitete. Izvoznik tvega, da bo odpremljeno blago obležalo pri kupčevem špediterju, dokumenti pa v kupčevi banki, ker kupec ni pripravljen prevzeti blaga ali ni finančno sposoben odkupiti predloženih dokumentov. V tem primeru bo izvoznik sam moral kriti transportne, skladiščne in stroške zavarovanja blaga, saj imata banka ali špediter na blagu zakonito zastavno in pridržano pravico. Po drugi strani kupec svoje obveze odkupa dokumentov po inkaso poslu ne more pogojevati s predhodnim ugotavljanjem kakovosti ali količine dobavljenega blaga. V praksi se v primerih, ko kupec dokumentov ne odkupi, uporablja institut kritne prodaje. V takih primerih izvoznik uveljavlja odškodninski zahtevek, ki je običajno sestavljen iz negativne razlike med pogodbeno in tržno ceno blaga ter ustreznih stroškov. Malo izvozno usmerjeno podjetje mora res imeti precejšnje zaupanje v kupca pri sprejetju tega načina zavarovanja plačila, saj v nasprotnem primeru tvega celo nadaljnji obstoj.

Čeprav je v mednarodni praksi izoblikovana storitev odkupa terjatev iz naslova inkasa, se le redko katere banke se tudi dejansko odločajo za ponujanje te storitve

svojim komitentom. Razlog je vsekakor velika pomanjkljivost inkasa, da ne odpravlja osnovnega plačilnega tveganja, saj banka ni plačilni zavezanec, ampak le institucija, ki se ukvarja z izterjavo plačila.

Osebnost bi malim podjetjem odsvetoval sprejemanje tovrstnega načina zavarovanja plačil, saj je preveč nepokritih tveganj. Oziroma ga izjemoma lahko sprejmejo le v primerih, kadar kupca dobro pozna in z njim že nekaj časa sodeluje, ko ni mogoče dvomiti v kupčevo voljo in sposobnost glede izvršitve plačila, in kadar kupec prihaja iz politično, pravno in gospodarsko stabilne države. Dokumentarni inkaso nudi izvozniku več varnosti kot plačilo na odprti račun le v primeru nestabilnih razmer v kupčevi državi. V ostalih dveh primerih pa osebno ne vidim razloga za poslovanje z dokumentarnim inkasom, saj le omogoča dodatni zaslužek bankam. Prav tako se banke danes zelo težko odločajo za refinanciranje posla na podlagi dokumentarnega inkasa in s tem zmanjšujejo njegovo uporabnost.

3.2.7. Faktoring

Faktoring predstavlja pravno razmerje med finančno ustanovo (faktorjem) in podjetjem (komitentom), ki prodaja svojim poslovnim partnerjem (kupcem) blago ali storitve. Faktor odkupi komitentove knjižne terjatve bodisi z ali brez regresne pravice do komitenta in opravlja vodenje knjigovodstva komitentovih terjatev do različnih kupcev (Burges, 1992).

Lahko rečemo, da je faktoring oblika financiranja prodaje blaga in storitev, ki je nastala kot nadomestek za klasične oblike financiranja izvoza. Njegov razvoj je pogojeval hiter razvoj mednarodne trgovine, ki je za svojo širitev potrebovala dodatna finančna sredstva. Izvoznik je v konkurenčnem boju prisiljen, da poleg blaga in storitev ponuja tudi njihovo financiranje. To pomeni na eni strani izboljšave obstoječih klasičnih oblik financiranja, na drugi strani pa tudi ponujanje novih tovrstnih storitev. Ta način financiranja izvoza je še posebej pisan na kožo malim podjetjem, ki si na ta način izboljšujejo likvidnost in širijo poslovanje. Faktoring, kakršnega poznamo danes, se je začel razvijati konec 19. stoletja v ZDA. Faktoring v sodobni obliki je v Evropi nastal v šestdesetih letih 20. stoletja, najprej v Nemčiji, potem pa tudi v drugih evropskih državah. Faktoring je bolj inovativen pristop k financiranju poslovanja in alternativa klasičnemu bančnemu kreditiranju. Tega so se zavedale tudi vodilne banke v ZDA in Evropi, ki so bodisi prevzele obstoječe faktorske hiše bodisi ustanovile svoje in s svežim kapitalom, kadri in organizacijo omogočile še hitrejši razvoj faktoringa po svetu. Svoj delež k hitremu razvoju faktoringa je prispeval tudi hiter razvoj informacijske tehnologije, ki je omogočala hitrejše in boljše opravljanje raznih storitev v okviru faktoringa in uvajanje novih storitev.

V Sloveniji se je v zadnjem desetletju marsikaj spremenilo. Nastale so faktorinške hiše, ki ponujajo storitve faktoringa na domačem trgu. Domača mala podjetja se vedno bolj zavedajo tega načina financiranja posla. Prav tako se vse več poslužujejo storitev faktoringa preko tujih bank. Ker v Sloveniji prevladuje proizvodnja potrošnih dobrin, je faktoring dodaten vir financiranja proizvodnje le-teh. Brez prodaje na odloženo plačilo je izvedba posla skoraj nemogoča, plačilni roki do 90 dni in več pa so povsem običajni. Faktoring, ki je sistem financiranja na podlagi odkupa kratkoročnih terjatev, pomaga izvozniku pridobiti likvidna sredstva za nadaljnje poslovanje, optimira njegov denarni tok, poleg tega pa z vsemi drugimi storitvami, ki jih faktor ponuja izvozniku, zmanjšuje njegove stroške in prevzema določena tveganja, ki izhajajo iz posla. Za razliko od Slovenije, kjer je zgodovina pravega faktoringa precej kratka in nerazgibana, je razvoj faktoringa v svetu tako hiter, da so leta 2003 vrednosti faktoring poslov v Evropi presegle 500 milijard evrov (glej prilogo 1), ter da se na njenem območju s faktoring posli ukvarja že več kot 450 podjetij. S 170 milijoni evrov opravljenega faktoringa v Sloveniji v letu 2003 pa dosegamo okrog 0,03% vrednosti faktoring poslov opravljenih v Evropi ali 9% vrednosti faktoring poslov, opravljenih v nam primerljivi Češki (URL: <http://www.factors-chain.com>).

Bistvo faktoringa z vidika prodajalca terjatev (komitenta) je, da komitent takoj po odpremi blaga in izstavitvi fakture dobi od faktorja denarna sredstva, ki jih lahko vloži v nadaljnji ciklus proizvodnje ali uporabi za druge namene. Faktoring torej omogoča kreditiranje prodaje in povečevanje likvidnosti podjetja, zaradi enostavnosti dokumentacije pa je zelo razširjena oblika kratkoročnega financiranja.

Financiranje po sistemu faktoringa največ uporabljajo manjša in srednje velika podjetja, kakor tudi novoustanovljena podjetja, saj jim faktoring omogoča pridobitev likvidnih sredstev po razmeroma ugodnih pogojih. Kot sem že velikokrat omenil v tej nalogi, v praksi namreč poslovne banke takim podjetjem niso vedno pripravljene odobravati kreditov ali eskontirati njihovih menic in drugih vrednostnih papirjev.

Faktor odkupi terjatve za takojšne plačilo in glede na naravo in obseg dogovora za stranke opravlja zlasti storitve financiranja z regresno ali brez regresne pravice na podlagi odstopa kratkoročnih terjatev in vodenja računov odprtih terjatev in prejetih plačil ter unovčevanja in izterjave. Faktor nudi tudi popolno zaščito pred riziki neplačil in spremljavo bonitete in kreditne sposobnosti poslovnih partnerjev (URL: <http://www.lbfactors.si>). Težišče bančnega posla je tako naravnano v financiranje (kreditiranje) kratkoročnih izvoznih in domačih poslov oziroma refinanciranja terjatev, ki so nastale na osnovi izvoza blaga in storitev, pri čemer faktor jamči plačilo terjatve in za potrebe komitenta izvaja knjigovodske, finančne, pravne in komercialne posle.

S pogodbo o faktoringu se faktor zavezuje, da bo od izvoznika za dogovorjeno plačilo prevzel še pred dospeljem vse njegove kratkoročne terjatve iz prodajnih pogodb ali pogodb o opravljanju storitev do tretjih oseb. Te terjatve bo izterjal na svoj račun, izvozniku pa bo v določenem roku izplačal še nedospele zneske njegovih terjatev do tretjih oseb, zmanjšane za dogovorjeno nagrado. Pogodba o faktoringu je pisni, trajni, neimenski in poseben bančni posel (Gmür, 1986). V sodobni poslovni praksi ni v uporabi le en tipski način faktoringa, temveč je posameznih vrst faktoringa, ki jih ponujajo faktorske hiše, zelo veliko. Tako anglosaksonska literatura (Salinger, 1991) razvršča faktoring na naslednje vrste:

- a) pravi faktoring (Old Line Factoring),
- b) nepravi faktoring in
- c) mednarodni (izvozno-uvozni) faktoring.

Pravi faktoring je skupno ime za različne pojavne oblike faktoringa, ki vedno vsebujejo tri osnovne funkcije, in sicer: prevzem 'del credere' tveganja, financiranje in upravljanje terjatev. Pravi faktoring vključuje vse funkcije, ki se lahko v okviru pogodbe o faktoringu sploh ponudijo.

Kot nasprotje pravega faktoringa je nepravi faktoring, ki se lahko pojavlja kot (Salinger, 1991):

- a) Preprosti faktoring, ki je primeren predvsem za komitente, ki potrebujejo zgolj financiranje za pokritje dobaviteljskih kreditov, ne pa tudi vodenje knjigovodstva terjatev, njihovo izterjavo in inkaso.
- b) Faktoring z regresno pravico do komitenta, pri katerem faktor zagotavlja financiranje komitenta in ponuja tudi druge storitve knjigovodstva in upravljanja terjatev, vendar komitentu ne zagotavlja zaščite pred nastankom slabih terjatev.
- c) Agentski faktoring je oblika, za katero bi lahko uporabili tudi izraz 'Faktoring z lastnimi storitvami'. Pri tej obliki faktor ne prevzema knjigovodskega vodenja in izterjave terjatev, hkrati pa je to oblika s popolno regresno pravico do komitenta.
- d) Skriti faktoring, pri katerem faktor odkupi od komitenta blago in komitenta pooblasti, da za njegov račun predmetno blago proda kupcu.
- e) Faktoring, plačljiv po dospelosti, pri katerem se plačilo odkupljene terjatve lahko izvrši po dogovorjenem obdobju, določenem na podlagi povprečnega trajanja kredita kupcu, od datuma fakture, od dne prenosa terjatev na faktorja s predložitvijo kopij faktur ali po plačilu terjatev s strani kupca.

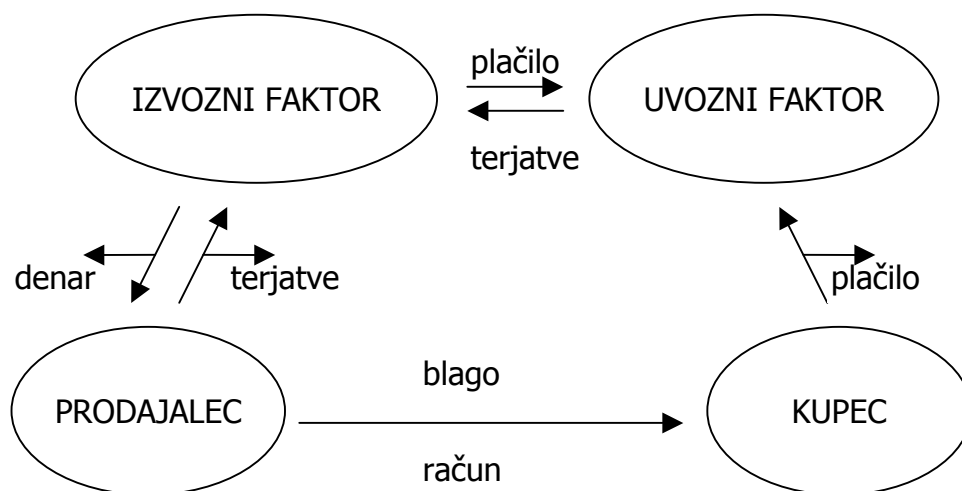
Glede na to, da opisujem mednarodno poslovanje, je za nas še posebej pomemben mednarodni faktoring, pri katerem obstajajo določene značilnosti, ki ga ločujejo od domačega. Mednarodni faktoring se skoraj vedno pojavlja kot pravi faktoring, vendar spet lahko v eni izmed naslednjih oblik (Salinger, 1991):

- a) Dvojni faktoring je najbolj razširjen način faktoringa v mednarodnem poslovanju, pri katerem nastopajo štirje subjekti, in sicer prodajalec (komitent), izvozni faktor, ki je navadno v državi prodajalca, kupec v tujini in uvozni faktor, ki je navadno v državi kupca, kar tudi prikazuje slika 8 na strani 67. Posel je razdeljen tako, da je izvozni faktor zadolžen za vse stike s komitentom in je zadolžen za njegovo kreditiranje in vodenje knjigovodstva terjatev, medtem ko je uvozni faktor zadolžen za: stike s kupcem, inkaso terjatve, prevzem tveganja plačila končnega kupca, vodenje knjigovodstva in dajanje informacij v zvezi s pogoji, ki obstajajo na tujem trgu. Seveda je osnovni pomen, da sta oba faktorja povezana. Glavne pomanjkljivosti dvojnega faktoringa so: višji stroški, saj morata biti plačana oba faktorja, podvajanje nekaterih storitev in to, da transfer plačil traja dalj časa.
- b) Enojni faktoring, ki ga včasih imenujejo tudi 'enoinpolfaktorski' sistem, je nastal kot rešitev za odpravo pomanjkljivosti dvojnega faktoringa, in sicer predvsem pri pospeševanju transfera plačil. Glavna značilnost enojnega faktoringa je omejenost delovanja uvoznega faktorja in običajno njegovo izključevanje pri izterjavi in inkasu plačil.
- c) Izvozni faktoring se bistveno ne razlikuje od faktoringa v domačem prometu in se nanaša na odkup terjatev do tujega kupca, nastalih na podlagi izvoza blaga in storitev. S pridobitvijo soglasja faktorja komitent prenese terjatve po izstavljenih fakturah na faktorja in s tem tudi vso skrb za knjigovodstvo, izterjave, opominjanja itd. Za izvozni faktoring je značilno, da mora faktor v najkrajšem možnem času pridobiti bonitetno in kreditno poročilo o tujem kupcu in se na tej podlagi odločiti, ali odobri kreditno linijo ali ne. Izvozni faktor ponuja komitentom dragocene prednosti, ki se kažejo predvsem v prevzemanju kreditnih, komercialnih in političnih tveganj, do katerih lahko pride pri izvedbi posameznega izvoznega posla.
- d) Neposredni izvozni faktoring uporabljamo v mednarodnem poslovanju s sosednjimi državami in z državami, v katerih ni ustreznih korespondenčnih faktorskih hiš, s katerimi bi se lahko faktor v državi izvoznika povezal v 'dvofaktorski sistem'. Neposredni izvozni faktoring zahteva od faktorja veliko previdnosti pri poslovanju. Faktor mora podrobno poznati zakonodajo v državi uvoza in upoštevati kreditno tveganje, inkaso plačil, poslovno prakso, saj zaradi nepoznavanja jezika ponavadi prihaja do pogostejših nesporazumov in sporov kakor v domačem poslovanju.
- e) Uvozni faktoring se je razvil na podlagi tega, da vsi kupci (uvozniki) niso sposobni pridobiti posojil od bank ali kakih drugih finančnih ustanov. V takih primerih lahko uvozni faktorji omogočijo izvedbo uvoznega posla. Ena od možnosti je, da uvozni faktor prek banke odpre akreditiv v korist tujega izvoznika, lahko pa faktor banki jamči za uvoznikov zahtevke za odprte akreditiva. Pri tem načinu se faktor zavaruje tako, da se v akreditivnih pogojih določi kot uporabnik blaga ali storitev,

ki so predmet kupoprodaje, poleg tega pa določi, da morajo biti vsi akreditivni dokumenti izstavljeni nanj.

- f) Neposredni uvozni faktoring prihaja v poštev, ko ima izvoznik večjo količino izvoza v drugo državo in v tem primeru ponudi opravljanje faktoring storitev faktorju v državi uvoza. Neposredni uvozni faktoring je prednost za komitenta, v smislu poenostavitve postopka faktoringa, na drugi strani pa je izbor faktorja v državi uvoza povezan s prednostmi, ki jih lahko uvozni faktor ponudi kakor poznavalec razmer v domači državi. Ker je glavna pomanjkljivost neposrednega uvoznega faktoringa oteženo financiranje komitenta, se ta oblika v večini primerov uporablja kot faktoring plačljiv ob dospelosti.
- g) 'Back-to-back' faktoring je posebna oblika mednarodnega faktoringa. Namen te oblike faktoringa je premostitev težav pri izvozu večjih količin blaga v eno državo, pri čemer poteka izvoz prek manjšega števila kupcev (distributerjev), katerim izvozni faktor ne more zagotoviti dovolj visoke kreditne linije, saj skupni znesek izvoza močno presega znesek nezavarovane kreditne linije, ki jo je faktor pripravljen odobriti za posameznega kupca. V takem primeru sklene uvozni faktor z distributerjem posebno pogodbo o faktoringu, s katero pridobi kupčeve terjatve do njegovih končnih kupcev, kakor zavarovanje za kreditno linijo, ki jo odobri izvoznemu faktorju na zahtevo izvoznika.

Slika 8: Potek dvojnega faktoringa



Vir: URL: <http://www.lbfactors.si>

Cena faktoring storitev je sestavljena iz dveh delov, in sicer provizije za opravljanje storitev, dogovorjenih v pogodbi o faktoringu, in diskonta, ki izhaja iz funkcije financiranja komitenta. Osnova za določanje provizije so: povprečno trajanje financiranja, značaj kupčeve dejavnosti, število kupcev, boniteta kupca in narava posla, pogostost in obseg nesporazumov in sporov med strankama v osnovnem

poslu. Faktor zaračuna svojo provizijo, ki je obračunana kakor odstotek nominalne vrednosti odstopljenih terjatev. Provizija se v splošnem giblje od 0,5 do 2,5 odstotka nominalne vrednosti odstopljenih terjatev (Salinger, 1991). Plačilo faktorjeve provizije kakor tudi obresti oziroma diskonta je predmet sporazuma med faktorjem in komitentom.

Bistvenega pomena je, da se stranki (faktor in komitent) pri izvedbi faktoring posla dobro spoznata in ustvarita medsebojno zaupanje, na katerem bo v prihodnosti temeljilo njuno poslovno sodelovanje.

Kdaj lahko podjetje uporabi faktoring kot obliko financiranja poslov? Splošnega pravila ni in odločitev o tem, ali uporabiti faktoring kot obliko financiranja ali ne, je povsem prepuščena komitentu, saj je ta najbolj seznanjen s finančnim stanjem in potrebami v podjetju. V praksi se je izkazalo, da se za uporabo faktoringa odločajo podjetja, pri katerih velja ena ali več spodaj naštetih stvari (Bond, 1993):

- ✓ kratkoročne terjatve podjetja do kupcev ne smejo biti zastavljene banki ali kateremukoli drugemu gospodarskemu subjektu za zavarovanje terjatev banke ali tretjih oseb do podjetja,
- ✓ podjetje ima že najeto posojilo za financiranje nakupa strojev, opreme, zgradb in zemljišč ali pa je banka udeležena pri financiranju njihovega zakupa ali najema,
- ✓ kadar banka na podlagi analize denarnega toka podjetja zavrne prošnjo za odobritev novega kratkoročnega posojila,
- ✓ kadar banka zavrne vlogo za odobritev posojila, za katerega je podjetje v zavarovanje pripravljeno ponuditi odprte kratkoročne terjatve do tretjih oseb.

Uporaba faktoringa pri izvozu in uvozu blaga in storitev ponuja komitentu mnogo prednosti, med katerimi bom omenil le najpomembnejše, to pa so: izboljšanje likvidnosti, zmanjšanje oziroma odprava tveganja neplačila dolžnika, ugotovitev bonitete dolžnika (kupca), vodenje knjigovodstva terjatev, opominjanje, izterjava in inkaso terjatev, povečanje rentabilnosti poslovanja in še bi lahko našteval. Komitent na dan odkupa terjatve dobi likvidna denarna sredstva (navadno 80 do 90 odstotkov) za terjatev, ki bo dospela šele čez določeno število dni. Tako se poveča komitentov plačilni potencial, ki ga lahko uporabi bodisi za plačevanje tekočih obveznosti ali za financiranje povečevanja obsega posla. Izboljšanje likvidnosti s faktoringom je še posebej privlačno za mala in srednje velika podjetja oziroma podjetja, ki širijo obseg poslovanja, in podjetja, ki vpeljujejo nov izdelek, saj se ta redno srečujejo s pomanjkanjem obratnih sredstev. Komitent lahko z uporabo faktoringa prewali tveganje neplačila terjatve na faktorja. Kupčeva plačilna nesposobnost tako ne more vplivati na denarni tok komitenta, saj mu faktor jamči izplačilo celotne vrednosti

terjatve, zmanjšane za provizijo in stroške financiranja. Komitent dobi izplačano vrednost terjatve tudi v primeru stečaja ali nesolventnosti kupca. S tem v zvezi je tudi ugotavljanje bonitete kupca. Praviloma lahko faktor pridobi boljše informacijo o poslovanju in plačilni sposobnosti kupca kakor komitent. Faktorske hiše dobivajo bonitetne informacije bodisi prek uvoznih faktorjev bodisi prek bank kupcev, ki vrsto let spremljajo njihovo poslovanje. Redno in pravočasno plačevanje tujim dobaviteljem, ki ga omogoča povečana likvidnost, lahko pripelje tudi do tega, da lahko komitent kupuje in uvaža blago na odprti račun, zaradi česar se zmanjšajo stroški financiranja uvoza (ni več stroškov akreditivov, garancij, depozitov, itd), obenem pa izvoznik dobi močnejši pogajalski položaj proti dobaviteljem, saj lahko ponudi plačilo v gotovini in na ta račun doseže morebitne dodatne diskonte.

Ažurno vodenje knjigovodstva terjatev, izterjava in inkaso terjatev je za malo podjetje zelo pomembno, saj je osnova denarnega toka podjetja. Mnogo podjetij bodisi zaradi neznanja bodisi iz kakršnegakoli drugega razloga ni sposobno zagotoviti učinkovitih storitev na tem področju. Faktor je po pogodbi o faktoringu dolžan voditi natančno evidenco terjatev, sproti obveščati komitenta o plačanih in izterjanih terjativah ter sporočati druge, za komitenta koristne informacije o stanju odstopljenih terjatev. Poleg naštetih prednosti uporabe faktoringa kot kratkoročne oblike financiranja izvoza, ki so v prid izvozniku, pa faktoring prinaša določene prednosti tudi kupcu blaga. Najpomembnejša med njimi je vsekakor ta, da faktoring poslovanje omogoča poslovanje s krajevno ustanovo in tako omogoča konkurenčne pogoje, enake tistim, ki jih nudijo domači dobavitelji, oziroma poslovanje po pravnih predpisih, ki so enaki kakor pri domačem dobavitelju.

Kot glavne slabosti lahko izpostavim, da je ta način financiranja dosti dražji in njegovi stroški lahko presegajo tudi doseženi dobiček pri posameznih poslih. Poleg tega so odobrene kreditne linije ponavadi premajhne, kar je tudi primer pri konkretnem primeru, predstavljenem v zadnjem poglavju. Faktoring je razvit predvsem v razvitih državah, kar omejuje izvedbo določenih načinov. Poleg tega je faktoring zanimiv le za nekatera izvozna podjetja, ki morajo biti zelo pozorna na regresno pravico, saj v primeru klavzule z regresno pravico ni mogoče doseči izvozne varnosti, ker faktor ne prevzema nikakršnih tveganj.

Res je, da faktoring ni primerljiv z najbolj ugodnimi bančnimi posojili, vendar je treba opozoriti, da banke za primerljive revolving kredite zaračunavajo višjo obrestno mero, v ceno pa ne vračunavajo stroškov zavarovanja, preverjanja bonitete kupcev, upravljanja in izterjave terjatev.

Dejavnost faktoringa v razvitem svetu že nekaj let zapored doživlja pravi razcvet. Stopnjo rasti dejavnosti, ki redkokdaj pade pod 20% na leto, poganja naraščajoče zavedanje vseh udeležencev posla, da je uporaba storitev faktoringa lahko eno od strateških orožij v ostrem konkurenčnem boju, kjer štejejo le večja prodaja in večja donosnost. Zdaj se tudi slovenska podjetja, če sklepamo po podatkih za lansko leto, pospešeno učijo, kako nadomestiti zamujeno. Morda to tudi pomeni, da so vsaj deloma problem plačilne nediscipline končno vzela v svoje roke (Petrič, 2001).

3.3. NAČINI SREDNJEROČNEGA IN DOLGOROČNEGA FINANCIRANJA IZVOZA

Pod pojmom srednjeročnega financiranja izvoza razumemo financiranje med dvema in petimi leti oziroma pri dolgoročnem financiranju nad pet let. V večini primerov je predmet tovrstnega financiranja oprema z daljšo življenjsko dobo ali večletno izvajanje storitev v tujini. Praviloma so pri tovrstnem financiranju vključene državne izvozne družbe, ki bodisi same financirajo posel ali sodelujejo pri refinanciranju posla v celoti ali delno, in dostikrat tudi državne institucije, ki intervenirajo in pospešujejo izvoz blaga in storitev, oblikujejo posebna srednjeročna ali dolgoročna sredstva, ki se posojajo po subvencioniranih pogojih (Hrastelj, 1990). Med sodobnimi načini srednjeročnega in dolgoročnega financiranja izvoza, ki so dostopni tudi malim podjetjem, najpogosteje srečujemo kreditiranje izvoznika, kupca, forfeting in zakup.

3.3.1. Kredit izvozniku in kupcu

Pri kreditiranju izvoznika gre za financiranje, ki se izvaja s posredovanjem domače banke ali državne kreditne ustanove s ciljem omogočanja prodaje z odloženim plačilom. Pri tovrstnem financiranju je zelo pomembna vloga agentov države, ki omogočajo nastopanje izvoznikov na tujih trgih po konkurenčnih pogojih. V Sloveniji je to Slovenska izvozna družba (v nadaljevanju SID), ki to storitev praviloma izvaja prek slovenskih poslovnih bank. Le v izjemnih primerih, ko bo ocenila, da gre za dober projekt, za katerega izvozniku ni uspelo najti banke, ki bi ga financirala, ga bo finančno podprla neposredno.

Če gre za kredit izvozniku kot načinu srednjeročnega ali dolgoročnega financiranja izvoza, ki ga izvozniku odobri poslovna banka, potem je financiranje največkrat zavarovano z menico, bančno garancijo ali dokumentarnim akreditivom, katerega izda kupec v korist izvoznika. Banka na ta način odkupi nezapadlo terjatev iz naslova dobaviteljskega kredita, ki ga izvoznik odobri svojemu kupcu in takoj po opravljenem izvozu izvozniku na podlagi predložitve izvoznih dokumentov izplača kupnino,

zmanjšano za nadomestila in pripadajoče stroške. Izvoznik s tem prenese tveganje neizpolnjevanja pogodbenih obveznosti, ki se nanašajo na neplačilo s strani kupca, na banko. Ker pridejo najtežje do kapitala ravno majhna podjetja, je SID zanje pred kratkim pripravila poseben program deviznega financiranja. Namen te nove storitve je zagotoviti srednjeročne in dolgoročne kredite za pripravo izvoza predvsem za podjetja s področja trgovine, industrije in storitvenih dejavnosti, ki potrebujejo sredstva za nakup strojev, opreme, tehničnih sredstev, gospodarskih vozil, neopredmetenih stalnih sredstev, kot so licence in patenti, in podobnega. Za to storitev lahko zaprosijo podjetja, ki imajo do 500 zaposlenih in vsaj polovico prihodkov ustvarijo z izvozom oziroma bodo tak delež prek izvoznih projektov dosegla v dveh letih (URL: <http://www.sid.si>).

Za zavarovanje kredita praviloma banka (ali SID, ko gre za neposredno financiranje) od komitenta zahteva eno ali več od naslednjih oblik zavarovanja (URL: <http://www.sid.si>):

- ✓ hipoteka na nepremičnine oziroma poslovne prostore,
- ✓ menice,
- ✓ zastava premičnin, terjatev in vrednostnih papirjev,
- ✓ zastava nepremičnin, premičnin in pravic v zvezi z osebnim premoženjem lastnika podjetja ali
- ✓ druge oblike zavarovanja, ki jih določi banka oziroma SID.

Glavne prednosti, ki jih tovrstno financiranje izvoznega posla prinaša izvoznikom, so zmanjšanje komercialnega in nekomercialnega tveganja (saj ga prevzame finančna institucija) in takoj po opravljenem izvozu pridobitev finančnih sredstev, kar neposredno vpliva na izboljšanje likvidnosti podjetja ter možnost pridobitve novih izvoznih poslov in širitev na nove tuje trge.

Pri kreditih kupcu je vloga izvoznika posredniška. Izvoznik posreduje za kupca refinanciranje nakupa pri posebni izvoznokreditni ustanovi (pri nas SID). Le ta bo ob upoštevanju širših meril, npr. ustreznega tveganja in ožjih meril, npr. kreditne sposobnosti kupca, le-temu odobrila vezani finančni kredit in od njega zahtevala čvrsta plačilna jamstva (Hrastelj, 1990). Postopek realizacije kredita tujemu kupcu je nekoliko bolj kompliciran kot kredit izvozniku, ker je ponavadi izpostavljen večjim tveganjem, daljši ročnosti in večjim zneskom.

Za čim večjo prilagodljivost financiranja posameznim izvoznim poslom, ki imajo predviden način financiranja tujega kupca, razlikujemo: refinanciranje banke, ki financira tujo kupčevo banko ali neposredno tujega kupca, sofinanciranje s strani

poslovne banke in SID ter neposredno financiranje tuje poslovne banke ali tujega kupca s strani SID.

Financiranje tujih kupcev je možno tudi v obliki kreditnih linij, ki predstavljajo zgornji znesek, odobren tuji poslovni banki. V okviru tega limita se lahko financira večje število kupcev slovenskega blaga in storitev ali financira točno določeni izvozni projekt. Izvozni posli, ki se financirajo skozi kredit kupcu, so praviloma v skladu z naslednjimi nameni porabe sredstev kredita (URL: <http://www.sid.si>):

- ✓ gradnja celovitih objektov, izvajanje investicijskih del, montaža opreme in objektov v tujini ter druge projektne storitve velikih pogodbenih vrednosti;
- ✓ izvoz kapitalskih dobrin, kot so oprema, stroji in transportna sredstva, ki so na enoto proizvoda velike vrednosti in namenjene uporabi v industrijskem procesu ali za komercialno uporabo;
- ✓ dajanje v zakup kapitalskih dobrin v tujino z možnostjo dokončne prodaje po izteku zakupa;
- ✓ izvoz kvazi kapitalskih dobrin, kot so stroji in oprema, ki so na enoto proizvoda v glavnem manjše vrednosti in namenjene uporabi v industrijski proizvodnji ali za komercialno uporabo;
- ✓ financiranje investicij v tujini, ki naj bi pospeševale izvoz slovenskega blaga ali storitev in
- ✓ izvoz drugega blaga in storitev.

Prednosti tovrstnega načina financiranja izvoznega posla za izvoznika se predvsem kažejo v tem, da izvoznik ni izpostavljen tveganjem iz osnovnega posla. Poleg tega si izvoznik na ta način olajša pogajanja s končnim kupcem, saj se pogaja le glede komercialnih pogojev, pogajanje o financiranju pa prepusti poslovni banki. S tem izboljša likvidnost, saj dobi denar takoj po predložitvi dokumentov o opravljenem izvozu oziroma storitvi.

3.3.2. Forfeting

Zelo podobno funkcijo kot faktoring ima tudi posel forfetiranja, le da je ta oblika financiranja namenjena financiranju izvoza blaga in storitev kapitalske narave, kjer mora izvoznik poleg naštetega pri faktoringu namesto kratkoročnega ponuditi srednjeročno ali dolgoročno financiranje. Zaradi razmeroma enostavnega postopka in izvedbe posla je forfetiranje za izvozno usmerjena mala podjetja privlačna oblika financiranja izvoza, učinek pa je enak, kakor če bi svoje izdelke prodajal za gotovino. Če izvozniki sodelujejo s forfeterjem v vseh fazah posla, lahko tako tudi zmanjšujejo tveganja, ki so jim v poslu izpostavljeni.

Glede na to, da ima posel forfeťiranja veliko skupnega s poslom faktoringa, ki sem ga obširno opisal v predhodnem poglavju, se bom tukaj poglobil le v podobnosti in razlike. Tako faktoring kakor tudi forfeťiranje sta po svoji vsebini bančna posla, ki malim podjetjem kot prodajalcem terjatev omogočata financiranje in zagotavljanje finančnih sredstev pred končno zapadlostjo prodanih oziroma odstopljenih terjatev. Prav tako pri obeh načinih financiranja kupec terjatve prevzame nase vsa tveganja, ki izhajajo iz teh terjatev. Pri tem gre predvsem za prevzem t.i. "del credere" tveganja s strani finančne ustanove. Predmet pogodbe je v obeh primerih kupoprodaja nedospelih terjatev, s tem da banka oziroma kaka druga finančna ustanova dobi za svoje delo plačilo v obliki diskonta, ki je sestavljen iz obresti in provizije za opravljeno storitev.

Kljub mnogim podobnostim obstajajo med obema oblikama financiranja razlike, ki so predvsem vsebinske narave. Faktoring se, glede na to, da so predmet odkupa kratkoročne terjatve, uporablja predvsem za kratkoročno financiranje komitentov. Gre predvsem za financiranje obratnih sredstev komitenta. Pri forfeťiranju pa so predmet odkupa izključno srednjeročne in dolgoročne terjatve in s tega stališča omogoča banka (forfeter) financiranje investicij. Kratkoročne terjatve naj v nobenem primeru ne bi bile predmet forfeťiranja.

Naslednja razlika med obema načinoma financiranja je v opravljanju storitev, ki jih faktoring hiše poleg financiranja ponujajo komitentom, kajti s podpisom pogodbe o faktoringu se med faktorjem in komitentom vzpostavi dolgoročnejši odnos, v okviru katerega komitent prenaša na faktorja vse s pogodbo določene terjatve do kupcev iz naslova domačega in zunanjetrgovinskega poslovanja. Pri forfeťiranju s pogodbo vedno urejamo kupoprodajo posamične terjatve, ki je bodisi srednjeročnega bodisi dolgoročnega značaja, in navadno iz zunanjetrgovinskega poslovanja. Pri forfeťiranju gre za trenutni odnos med forfeterjem in izvoznikom, terjatve, ki so predmet kupoprodaje, pa so skoraj brez izjeme zavarovane (kreditni z garancijo banke, avalirane menice itn.).

Nadalje se oba načina financiranja razlikujeta tudi po obsegu prevzetih tveganj s strani finančnih ustanov, ki terjatve odkupujejo. Forfeter se z odkupom dolgoročne terjatve sooča z mnogo večjimi tveganji kakor pri faktoringu. Pri forfeťiranju gre za prevzem številnih tveganj, od katerih lahko kot najpomembnejše omenimo vojno, politične nemire v državi dolžnika, valutna, transferna in tečajna tveganja. Pri faktoringu, kjer so predmet kupoprodaje kratkoročne terjatve, so navedena tveganja občutno manjša.

Razlike postajajo večje tudi v sami pravni naravi terjatev, ki so predmet odkupa. Forfetiranje terjatve, zavarovane z menico ali bančno garancijo, se razlikuje od faktoringa, kjer je podlaga terjatve račun za opravljeno storitev oziroma izvoženo blago. Forfeter nima pravice ugovora iz osnovnega posla, kajti menica oziroma bančna garancija sta abstraktna instrumenta zavarovanja plačila, medtem ko lahko faktor na podlagi prevzetih faktur in v sodelovanju z izvoznikom kot novi upnik vedno uveljavlja ugovore iz osnovnega posla. Še večje razlike so, ko gre za nepravi (kvazi) faktoring in pravo forfeťiranje. Faktor pri opravljanju teh poslov ne prevzema tveganja končnega plačila terjatve in ima do komitenta regresno pravico, medtem ko forfeťer vedno in brez izjeme prevzame nase "del credere" tveganje. Na koncu naj omenim, da se faktoring in forfeťing med seboj razlikujeta tudi v ceni financiranja, kar je normalno, saj mora forfeťer za prevzeta tveganja, ki so večja kakor pri faktoringu, dobiti tudi temu ustrezno večjo nagrado.

Forfeťing nudi izvoznikom in kupcem številne prednosti (Trifunović, 1988):

- ✓ izplačilo terjatve se opravi takoj po pogodbeno dogovorjeni dobavi blaga,
- ✓ krepi kreditno sposobnost in povečuje likvidnost izvoznika,
- ✓ izključuje tveganje povečanja obrestnih mer v prihodnosti,
- ✓ gibanje deviznih tečajev po diskontu ne vpliva na izvoznika,
- ✓ vsa komercialna in nekomercialna tveganja prevzame forfeťer,
- ✓ ni potrebe po uporabi zavarovalniških storitev,
- ✓ potrebna dokumentacija je enostavna in hitro pripravljena,
- ✓ ni potrebno, da del tveganja prevzame izvoznik in potrebna lastna udeležba izvoznika,
- ✓ fiksna cena financiranja, ki je določena vnaprej omogoča izvozniku vključitev stroškov forfeťiranja v prodajno ceno,
- ✓ s prodajo terjatve izvoznik ne izgublja več časa in denarja za njeno izterjavo,
- ✓ kupcu omogoča nakup sodobne opreme in tehnologije z odloženim plačilom oziroma na kredit in povečuje kupčevo boniteto,
- ✓ kupcu omogoča obveznost vračila kredita po vnaprej določeni fiksni obrestni meri,
- ✓ možnost izbire valute plačila ne glede na to, katero valuto bi potreboval izvoznik.

Kot glavno pomanjkljivost forfeťing posla lahko omenim relativno visoke stroške financiranja, še posebej pri poslovanju z bolj rizičnimi državami.

V novejšem času opažamo uporabo forfeťinga izven klasičnih funkcij. Vedno bolj se uporablja za kompleksnejše finančno trgovinske aranžmaje v kombinaciji z drugimi osnovnimi finančnimi oblikami. Kombinacije z zakupom, državno podpornimi

izvoznimi krediti in vezanimi posli so le nekateri izmed primerov. S ciljem razširitve storitve forfetinga za izvoznike nekateri forfeterji celo ponujajo financiranje pred izdobavo blaga (Dunford, 1991).

Zaradi pomanjkanja primernih terjatev, ki bi lahko bile predmet forfetiranja, v Sloveniji trenutno ni ustanove, ki bi se ukvarjala s pravim forfetiranjem. Izvoz opreme in drugih dobrin kapitalske narave sicer obstaja, vendar terjatve, ki izhajajo iz takih poslov, le redko izpolnjujejo vse pogoje, potrebne za izpeljavo posla. Ponavadi je problem ustreznega zavarovanja terjatve. Tako se z odkupovanjem takih terjatev oziroma s financiranjem na podlagi zastave teh terjatev ukvarjajo banke, ki pa jim to ni osnovni posel. To podraži ta način financiranja, uspeh in razvoj forfetiranja pa sta odvisna od tega, ali so zadovoljni vsi udeleženci v poslu.

3.3.3. Zakup v mednarodnih trgovinskih transakcijah

Strokovna literatura nam nudi veliko opredelitev zakupa. Mednarodna finančna korporacija opredeljuje zakup kot pogodbeni dogovor med dvema stranema, ki na eni strani dovoljuje uporabo sredstev, ki so v lasti druge, v zameno za periodična plačila ali najemnino, za določeni čas. Zakupodajalec je stran, ki prejema plačila za najemnino v zameno za prenos pravice do uporabe sredstev. Zakupojemalec je stran, ki se pogaja za uporabo sredstev in plačuje najemnino zakupodajalcu (Carabello, 1993). Izvajanje mednarodnega zakupa je lahko 'cross border leasing', kar pomeni, da zakupodajalec v državi izvoznika kupi dobrine in jih v zakup ponudi kupcu in aktiviranje in sodelovanje zakupodajalcev v državi kupca (Watson, 1994). Oba primera predstavljata t.i. posredni zakup.

Uporaba zakupa v Evropi je opcija financiranja za mala in srednje velika podjetja, ki so v rasti. Zakup je za podkapitalizirana mala in srednje velika podjetja prednost, ker ne zahteva kapitala, nima efekta na bilanco stanja in ne zahteva potrebnih bančnih limitov zakupojemalca. Npr. v Veliki Britaniji 36% - 50% majhnih in srednje velikih podjetij uporablja zakup (Commission of the European Communities, 2001). V različnih državah EU je zakup različno v uporabi pri majhnih in srednje velikih podjetjih. Največ zakupa uporabljajo podjetja v Španiji in na Irskem (48%), Franciji in na Portugalskem (47%), Nemčiji (43%) in v Italiji (41%) ter v Avstriji (39%). Manj v deželah Beneluxa (med 33% in 25%, najmanj pa na Švedskem in Finskem (29% oz. 27%) ter v Grčiji, kjer samo 15% majhnih in srednje velikih podjetij uporablja kot enega izmed virov financiranja zakup (Commission of the European Communities, 2001). Raven financiranja novih naložb v Sloveniji z zakupom je že primerljiva z nekaterimi državami v EU, kjer uresničujejo od 15 do 25 odstotkov vseh naložb z zakupom, problematična pa utegne biti naša sestava zakupnih poslov. Med tem ko je

v EU prevladujoča oblika operativni zakup, se pri nas srečujemo s prevlado finančnega, čeprav ima le-ta mnoge elemente prvega.

Pri načrtovanju novih izdelkov in osvajanju novih trgov se mala podjetja najprej soočijo s potrebo po naložbenih sredstvih. Odločitev je zelo pomembna in zahtevna, saj se glede na vrsto, velikost in primernost sredstev za daljše obdobje določi strateško smer podjetja. V procesu sprejemanja naložbene odločitve se presodi, ali so bodoči pričakovani prilivi, ustvarjeni z novim sredstvom, dovolj za zadostitev naložbenim merilom podjetja. Običajno se pri tem uporablja analiza na osnovi izračuna neto sedanje vrednosti ali interne stopnje donosa. Osnovna filozofija zakupa je, da je uporaba in ne lastnina nad osnovnim sredstvom tisto, kar podjetjem omogoča ustvarjanje dodatne vrednosti. Ekonomska pravica do uporabe je bolj pomembna kot pravni naslov oziroma lastninska pravica nad sredstvom.

Ko se izvoznik odloči, da bo izvoz financiral z dolžniškim kapitalom, se mu postavi vprašanje, ali namesto bančnega posojila vzeti zakup kot novo dinamično obliko srednjeročnega financiranja. Zakup izberemo v primeru, da je sedanja vrednost stroškov zakupa manjša od sedanje vrednosti stroškov posojila, ali v primeru, ko je interna stopnja donosnosti toka stroškov zakupa manjša od primerljive stopnje toka stroškov bančnega posojila (Brigham, Gapenski, 1996). Zakup postane cenovno zanimiv pri višjih obrestnih merah, torej le za podjetja s slabšo boniteto, ki imajo s pridobitvijo bančnega posojila tako in tako težave, kamor večinoma sodijo mala podjetja. Pogosto tudi banke pri posojilih, večjih od 10 odstotkov letnega prometa, zahtevajo zavarovanje s hipoteko in to je jeziček na tehtnici v korist zakupa. Pri tem hipoteka ni potrebna, saj podjetje ni lastnik uporabljenih sredstev. Kot jamstvo služi zavarovanje in vinkulacija zavarovalne police v korist zakupodajalca.

Petrič (2001a) v svojem članku 'Kdo najema (dražji) leasing?' povzema, da je zakup zelo privlačen za podjetja, kjer je tehnološki razvoj izjemno hiter, zato bo prav gotovo eden močnih virov financiranja v prihodnosti.

Čeprav je odločitev glede zakupa odvisna od veliko dejavnikov, lahko zaključim, da ima zakup številne prednosti. Pridobitev zahtevane dokumentacija je manj zapletena in krajša kot pri drugih načinih. Zakup olajša dostopnost do virov financiranja še posebej novim, hitro rastočim, malim podjetjem, ki težje zagotovijo strožja zavarovanja pri posojilu, tudi presoja bonitete je pri zakupu manj stroga. Omogoča nadaljnjo diverzifikacijo virov financiranja, lahko 100% financira naložbo (druge oblike le deloma) in je odprta večja možnost dostopa do novih tehnologij. S posameznimi določbami v pogodbi o zakupu se lahko po dogovoru v primeru tehnološkega zastaranja opreme tveganje prenese iz zakupojemalca na

zakupodajalca. So določene prednosti tudi v finančnem poročanju. Če je zakup opredeljen kot poslovni zakup za namene finančnega poročanja, se niti sredstvo niti obveznost do vira sredstva ne vodi v bilanci stanja zakupojemalca. Edini stroški, povezani z zakupom, ki se pojavljajo v izkazu uspeha, so obroki zakupa (ni stroška amortizacije). Mnogi, če ne vsi, finančni kazalci in mere so tako izboljšani vsaj na začetku, zato podjetje izgleda močnejše, bolj donosno in bolj likvidno. Mnogi uporabljajo zakup za uravnavanje ciljne strukture kapitala podjetja, to je razmerje med lastniškim in dolžniškim kapitalom. Na splošno velja, da ima zakup najnižje začetne pologe (2-4%, med tem ko banke zahtevajo 10-20 odstotne pologe). Začetni visoki stroški prevoza, montaže in zagona opreme so vključeni v zakup. Začetek odplačevanja obrokov se prav tako lahko prilagodi "plačaj, ko zaslužiš" ter tako lahko še posebej hitro rastoča podjetja namesto za visoke pologe in stroške zagona, uporabijo razpoložljiva sredstva za visoke donosne zaloge in terjatve do kupcev. Nespremenljiva pogodbeno narava zakupa podjetjem omogoča natančno načrtovanje denarnih tokov in ostalih poslovnih dogodkov in zahteva manj knjigovodskega spremljanja kot nakup, saj ni kapitalizacije, amortizacije, itd. (Dovjak-Plešej et.al., 2002).

Torej pri zakupu kot obliki financiranja izvoza postane dolgoročni izvozni posel dokaj enostaven gotovinski posel brez kakršnihkoli tveganj. Odnos med izvoznikom in kupcem je zelo poenostavljen, saj izvoznik od kupca ne zahteva nobenih jamstev za plačilo. Poleg tega zakup omogoča malim podjetjem pričetek proizvodnje, za katero finančno sicer ne bi bila sposobna, saj je nakup osnovnih sredstev zelo drag.

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

Tudi zakupodajalec se pri svojem poslovanju srečuje z različnimi vrstami tveganja, vendar je pripravljen kriti le finančna tveganja, katera lahko definiramo kot kreditno tveganje, tveganje spremembe obrestne mere, tveganje spremembe davčne stopnje in tveganje spremembe preostale vrednosti (Wainman, 1991). Zakupodajalec se proti kreditnemu tveganju neplačila zakupnin zavaruje z odvzemom predmeta zakupa, z garancijo zakupnikove banke oziroma z denarnim depozitom v zavarovanje obveznosti iz uporabe predmeta zakupa, z dogovorom z dobaviteljem predmeta

zakupa, da bo v takem primeru za določeno ceno odkupil predmet zakupa in z zahtevo, da zakupnik že v začetku plača bistveni del glavnice kot obrok. Sprememba obrestne mere lahko poviša ali zniža stroške zakupodajalca, kar gre v njegovo škodo ali lahko tudi korist. Celotno breme davčne politike in tveganje spremembe davčne stopnje nosi ponavadi zakupodajalec. Lahko pa se stranki dogovorita, da mora ob spremembi davčne stopnje zakupojemalec plačevati višje obroke, tako da zakupodajalcu ostane na koncu nespremenjen dobiček. Tveganje spremembe preostale vrednosti pomeni, da zakupodajalec nosi tveganje prodaje predmeta zakupa za določeno ceno oziroma tveganje ponovnega oddajanja v zakup ob koncu osnovne dobe zakupa. Temu tveganju se lahko zakupodajalec izogne s popolno amortizacijo.

Posel zakupa je dinamična oblika srednjeročnega financiranja izvoza z zelo dobrimi možnostmi nadaljnjega razvoja, saj hitre tržne spremembe pozitivno vplivajo na njegovo hitro širitev. Na to prav tako vpliva vse bolj enoten trg Evropske unije.

4. ANALIZA IZBRANEGA PODJETJA

Namen tega poglavja je predstaviti uspešno izvozno malo podjetje X, njegovo tržno strategijo in načine vstopa na posamezne tuje trge. Gre za globalno rojeno podjetje, ki že od same ustanovitve deluje mednarodno in uporablja vse razpoložljive možnosti financiranja izvoznega poslovanja.

V tem poglavju bom poskusil ugotoviti, v kakšni meri se ugotovitve iz literature ujemajo s praktičnimi izkušnjami tega podjetja. V nadaljevanju predstavljen primer bazira na dejanski situaciji poslovanja podjetja X. Z namenom poenostavitve primera in zaščite zaupnih informacij so izpuščeni nekateri detajli in imena, nekateri podatki pa spremenjeni.

4.1. PREDSTAVITEV PODJETJA X

Podjetje X je malo zasebno podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 1992 in je začelo poslovati s tremi zaposlenimi. Začetek poslovanja je temeljil na ponudbi tržnega in vodstvenega svetovanja novonastalim podjetnikom v regiji jugovzhodne Evrope in korporacijam iz zahodne Evrope. Kasneje se je dejavnost razširila na trženje in zastopanje firm iz papirne dejavnosti in industrijske opreme. Podjetje trenutno zaposluje 7 ljudi, od katerih je polovica z visoko izobrazbo. Rezultati zadnjih 10 let so pokazali, da je podjetje zelo sposobno v razvoju novih poslov. To je bilo doseženo zaradi dolgoletnih izkušenj in uspešnega razvoja poslovnih odnosov s partnerji. Danes poslovna dejavnost podjetja X obsega tri glavna področja, in sicer:

a) Dobavitelj papirjev

Z dolgoletnimi izkušnjami na področju trženja in logistike papirjev podjetje ponuja svojim poslovnim partnerjem široko izbiro različnih papirjev, od pisarniških, preko tiskarskih in umetniških, do recikliranih in roto-papirjev za tisk časopisov in revij. Podjetje trži večinoma proizvode slovenskih proizvajalcev na tujih trgih in proizvode nekaterih evropskih proizvajalcev s priznanimi blagovnimi znamkami na domačem trgu in trgih jugovzhodne Evrope.

b) Industrijska oprema in storitve

Podjetje je ekskluzivni zastopnik vodilnega svetovnega proizvajalca črpalk za gošče za vse države nekdanje Jugoslavije. S trženjem njihovih črpalk za gošče so začeli že davnega leta 1994. Zahvaljujoč letom profesionalnih izkušenj in mreži zunanjih partnerjev, podjetje lahko ponudi zanesljive rešitve za vse ekološke probleme. Podjetje tudi svetuje in nudi rešitve glede čiščenja vodnih površin in kako optimizirati in povečati učinkovitost, pri pridobivanju gramoza izpod vodnih površin.

c) Poslovni in podjetniški razvoj

S pomočjo poslovnih povezav in mrežnega sodelovanja je podjetje postalo specialist za poslovne priložnosti na razvijajočih se trgih jugovzhodne Evrope, ki kot regija ponuja vse več možnosti za investitorje iz razvitih držav.

Za strateški razvoj podjetja je v največji meri zaslužen ustanovitelj in lastnik sam, ki poleg ekonomskih in managerskih veščin in drugih poslovnih spretnosti obvlada še vrsto tujih jezikov, učenju jezikov pa še vedno posveča pozornost. V podjetju se zavedajo pomembnosti novih načinov poslovanja, predvsem interneta, katerega tudi sami uporabljajo za komuniciranje in iskanje informacij ter prenos podatkov. Razmišljajo tudi o on-line poslovanju preko interneta, vendar je še vedno preveč ovir za izvedbo.

Prodaja je v podjetju razdeljena na dva dela, od katerih prvi del pokriva prodajo papirja in drugi del prodajo industrijske opreme, razvoj in svetovanje.

Celotna realizirana prodaja v letu 2003 je znašala nekaj manj kot 2 mlrd SIT, od česar predstavlja prodaja na domačem trgu le 10% delež, ostalo pa na tujih trgih. Kot je povedano uvodoma in je tudi razvidno iz spodaj predstavljene tabele, ki prikazuje razmerje med prodajo v tujini in prodajo na domačem trgu, podjetje večino svoje prodaje ustvari na tujih trgih, tako da je ustrezen primer uspešnega izvoznega usmerjenega podjetja.

Tabela 2: Odnos med prodajo na tujem in domačem trgu

Leto	Prodaja na tujih trgih v %		Prodaja na domačem trgu v %	
	Storitve	Blago	Storitve	Blago
1999	0	99	0	1
2000	0	94	1	5
2001	1	88	0	11
2002	0	89	0	11
2003	0	90	0	10

Vir: Interni podatki podjetja X

Od celotne prodaje na tujih trgih polovičen delež odpade na države nekdanje Jugoslavije in Albanijo in druga polovica na italijanski, avstrijski, francoski in španski trg (torej trg EU). Zaradi izvoza v številne med seboj precej različne države ima podjetje zelo diferencirano trženje. Prav poznavanje in zmožnost tržne prilagoditve specifičnostim posameznega tujega trga podjetju omogoča uspešno nastopanje in delovanje na teh trgih. Podjetje je na različne načine prodrlo na posamezne trge in navezalo stike s končnimi kupci. Pred ustanovitvijo lastnega podjetja je lastnik več kot 15 let delal v papirni industriji ter je zelo dobro poznal proizvajalce, dobavitelje in kupce papirja. Pri svojem delu je navezal in ohranil številne stike, ki mu še danes omogočajo lažji dostop do odločilnih ljudi pri končnih uporabnikih.

Podjetje vstopa na tuje trge na najbolj enostaven način, z izvažanjem. In sicer gre večinoma za neposredni izvoz, ki podjetju omogoča neposreden stik s končnim uporabnikom in kontrolo nad celotno transakcijo. Pri tem se poslužuje prodaje preko prodajnih zastopnikov v tuji državi, distributerjev, lokalnih trgovcev in večinoma direktne prodaje končnemu kupcu. V zadnjem času podjetje intenzivno razmišlja tudi o uporabi drugih v teoretičnem delu predstavljenih načinov vstopa.

V svojih začetkih se je podjetje usmerilo na trge nekdanje Jugoslavije, in sicer bližnji trg Hrvaške in Srbije. Razlog je bil preprost, ta tržišča je podjetnik kulturološko, geografsko in izkustveno izredno dobro poznal. Vendar to zaradi vojne in prehoda iz enega v drug sistem niso bila stabilna in predvidljiva tržišča, kar je pomenilo, da je podjetje z vstopom na te trge prevzelo precejšnja komercialna in nekomercialna tveganja. Poleg velikega političnega tveganja so bila ostala tveganja, s katerimi se je podjetje srečevalo na teh trgih komercialna tveganja, da terjatve do kupcev in drugih poslovnih partnerjev ne bodo poplačane, tveganja plačilne sposobnosti in tržna tveganja. Tveganja plačilne sposobnosti so obsegala tveganja nesposobnosti pravočasnega poravnovanja obveznosti, tržna tveganja pa predvsem tveganje

spremembe inflacije, tveganje spremembe deviznega tečaja, tveganje spremembe obrestne mere.

Pridobljene izkušnje in pravkar navedeni razlogi so vplivali na odločitev, da podjetje poskuša vstopiti na bližnje trge na nasprotni strani, kar mu je s pomočjo poslovnih partnerjev tudi uspelo. To sta bila trga Avstrije in Italije. V zadnjih letih pa je podjetje začelo poslovno delovati tudi na bolj oddaljenih trgih Francije in Španije. Uspešno sodeluje celo s podjetjem iz Japonske. Poleg poznavanja teh tržišč je glavni razlog za takšno odločitev dejstvo, da gre za stabilne trge, na katerih je kupce mogoče ustrezno zavarovati in na ta način omejiti izpostavljenost tveganjem. Podjetje že nekaj časa uporablja storitve Slovenske izvozne družbe, kar mu omogoča ustrezno zavarovanje terjatev do tujih kupcev in financiranje izvoznega poslovanja. Podjetje se zaveda pomembnosti kulturoloških, družbenih in geografskih razlik med trgi ter temu posveča veliko pozornost. Zaveda se namreč pomembnosti poznavanja tujih jezikov, kultur in načinov poslovanja, ki se lahko močno razlikujejo od uveljavljenih načinov na domačem trgu in skladno temu zaposlene spodbuja in tudi sam teži k nenehnemu izobraževanju.

Podjetje prodaja več kot deset različnih izdelkov, ki se lahko pojavljajo v številnih različicah. Osnovni program je prodaja različnih vrst papirja. Ostali del prodaje pa predstavlja industrijska oprema, kjer prevladujejo industrijske črpalke za gošče. Pri tem ločimo skupine proizvodov slovenskih proizvajalcev papirja, katere podjetje lahko prodaja le na določene tuje trge, uvoz papirja znanih zahodnoevropskih proizvajalcev za prodajo na slovenskem trgu in uvoz industrijske opreme za prodajo na slovenskem in trgih nekdanje skupne države. Podjetje na vseh trgih ponuja standardizirane proizvode, ki jih lahko prilagodi posameznem kupcu le v mali meri, in sicer glede dimenzij. Podjetje je precej odvisno od enega domačega proizvajalca papirja, zato podjetje vedno išče nove možnosti. Priča temu je kar nekaj potencialnih projektov, ki jih imajo v obdelavi. Kakovost prodajne skupine proizvodov lahko ocenimo zelo visoko. To še posebej velja za uvožene proizvode, saj podjetje prodaja proizvode vodilnega svetovnega proizvajalca industrijskih črpalk za gošče in grafične papirne izdelke ene najstarejših evropskih papirnic. Čeprav gre za masovno blago, je odstotek reklamacij izredno majhen. Podjetje je zaradi svoje majhnosti zelo fleksibilno in se zlahka prilagaja zahtevam svojih kupcev, kar je tudi ena njegovih največjih prednosti.

Podjetje se raje poslužuje metode interaktivnega trženja kot klasičnega tržnega komuniciranja, saj njegovo moč predstavlja zmožnost obojestranskega komuniciranja s svojimi ciljnim trgi. Torej ima podjetje raje osebni stik s kupci kot pa trženje skozi masovno promocijo. Podjetje prodaja določene proizvode le zaradi svoje ozke

povezanosti s končnimi kupci. Pri tem lastnik in drugi dve prodajni osebi porabijo večino svojega časa za neposredni stik s kupci, kar jim tudi omogoča bolj osebni poslovni odnos. Omejeno se podjetje poslužuje standardnega oglaševanja predvsem na domačem trgu in v specializiranih revijah, katere večinoma tudi sponzorira. Lastnik podjetja močno zaupa razširjanju baze kupcev z direktnimi kontakti in s priporočili zadovoljnih strank oziroma trženje na osnovi dobrega glasu.

Glede na to, da podjetje izkorišča tržne vrzeli in dobavlja proizvode točno določenim segmentom ciljnih kupcev, se je odločilo za uporabo neposredne prodajne poti. Ta način pomeni, da posluje direktno s končnimi kupci, kar mu tudi omogoča ostati konkurenčen v primerjavi z velikimi podjetji. Za določene trge uporablja prodajne svetovalce, oziroma ljudi iz neformalno zgrajene prodajne mreže, ki podjetju za dogovorjeno provizijo pomagajo olajšati dostop do končnih kupcev in kasneje tudi ustrezno vzdrževati uspešen poslovni odnos.

Podjetje različne proizvode prodaja po različnih prodajnih principih. Vendar je glavno vodilo prilagajanje cenam na trgu. Papirniški trg je zelo zasičen trg, ki dopušča le nekaj odstotno razliko v cenah, in sicer v močni povezavi s kvaliteto papirja. Torej cena nima bistvenega pomena in jo večinoma določa tržišče. Pri industrijski opremi in specialnih papirjih gre večinoma za prodajo po projektih in podjetje določa ceno glede na zahteve končnega kupca. Če kupec zahteva kvaliteto, potem cena ni odločilni faktor in se le-ta maksimizira. V primerih konkurenčnega boja, pa se cena zastavi nekoliko nad konkurenčne cene zaradi blagovne znamke.

Pri finančni diagnozi podjetja sem analiziral poslovanje v zadnjih petih letih. Finančno stanje je opisano skozi gibanje vrednosti v bilancah stanja in izkazih uspeha za omenjeno obdobje, ocena pa je narejena na podlagi izračuna karakterističnih finančnih kazalcev. Stopnja rasti podjetja ni enakomerna, kar je posledica nihanj na trgu in izgube nekaterih oziroma pridobitve novih tujih trgov. Glede na to, da govorimo o malem podjetju, gre za visoke denarne tokove, kar zahteva precejšnja obratna sredstva in ustrezen način financiranja izvoznega poslovanja. Stroški blaga, materiala in storitev predstavljajo konstanto okrog 97% odstotkov čistih prihodkov od prodaje, kar je tudi razumljivo glede na področje delovanja podjetja, v katerem so razlike med nabavno in prodajno ceno zelo majhne. Dobiček se iz leta v leto razlikuje, vendar je vedno pozitiven in ostaja nerazporejen, oziroma je viden v povečanju kapitala. Iz izračuna nekaterih bistvenih finančnih kazalcev je razvidno, da je kratkoročni koeficient konstantno nad ena. Glede na to, da je analizirano trgovsko podjetje, nam ta konstantnost pove, da podjetje deluje ob optimalni likvidnosti. Pri tem se moramo zavedati, da so nekatera gibliva sredstva zelo likvidna (prodajo se zelo lahko), nekatera pa ne. Torej obstajajo razlike v kvaliteti gibljivih sredstev. V

analiziranem podjetju je potrebno posebej ovrednotiti zaloge in kratkoročne terjatve iz poslovanja.

V prvih letih je podjetje poslovalo praktično brez zalog, tako da ni razlike med kratkoročnim in hitrim koeficientom. S povečevanjem zalog v zadnjih letih raste tudi razlika med koeficienti. Opazno je tudi rahlo padanje hitrega koeficienta, ki je še vedno kar v redu, vendar lahko v primeru nadaljnjega padanja povzroči potencialne likvidnostne težave. Da bi se izognili temu potencialnemu problemu že sedaj, je treba razmisliti o zamenjavi nekaterih kratkoročnih bančnih kreditov z bolj permanentnimi viri financiranja. Opazno je tudi konstantno izboljševanje obrata terjatev, kar seveda zmanjšuje dneve izterjave, ki so še vedno dokaj raztegnjeni. Običajno uporabljena metoda določitve (na oko) je, da povprečna doba izterjave ne bi bila več kot deset dni od normalne kreditne periode. Podjetje kupcem večinoma dobavlja blago na odprti račun z daljšim rokom plačila, kar se odraža na dnevih izterjave, ki so povprečno okrog 100 dni. Zaloge po strukturi ne predstavljajo velikega deleža. Glede na naravo posla je razumljiv njihov hiter obrat. Podjetje poskuša blago dobavljati direktno od proizvajalca h kupcu. Iz analize je vidno, da se obračanje obveznosti giblje približno enako kot koeficient izterjave terjatev, kar seveda pomeni, da se podjetje v veliki meri poslužuje kreditiranja z dobavitelji. To je dober način, seveda če so stroški obresti manjši kot pri bančnem kreditiranju. Z analizo sem tudi ugotovil, da se je podjetje 94% do 99% financiralo s pomočjo zadolževanja, preostali odstotek financiranja pa je iz lastniškega kapitala. Z leti raste lastniški kapital in se zmanjšuje dolžniški. Stroški obresti v prvih analiziranih letih štejejo skoraj celotni dobiček iz poslovanja podjetja. V zadnjih dveh letih se je koeficient malce izboljšal, tako da obresti štejejo približno tri četrtine dobička. Ta koeficient je zelo pomemben za kreditodajalce podjetja, da vidijo varnost svojih naložb.

Na koncu naj še enkrat ponovim, da podjetje večinoma prodaja blago na odprti račun in se poslužuje skoraj vseh možnih načinov financiranja izvoznega poslovanja, od standardnih bančnih kreditov, kreditiranja z dobavitelji, refinanciranja preko Slovenske izvozne družbe, zastavljanja bančnih garancij in dokumentarnih akreditivov. Prav tako se zaradi optimizacije denarnih tokov na enem izmed tujih trgov poslužuje posla faktoringa, katerega kot primer opisujem v nadaljevanju.

4.1.1 Primer izvoznega financiranja posla

Gre za kontinuirani posel prodaje časopisnega papirja na trgu znotraj EU. Plačilni pogoji, dogovorjeni s tujimi partnerji, večinoma velike izdajateljske hiše, niso bili najbolj ugodni za izvoznika. Glede na to, da gre za večje stalne posle in veliko tržno konkurenco, kupci praviloma zahtevajo odloženo plačilo in čim daljši plačilni rok.

Povprečno govorimo o roku plačila med 90 do 120 dni. Zaradi velikega obsega posla in omenjenih dolgih plačilnih rokov podjetje ni imelo dovolj obratnega kapitala za financiranje izvoznega posla, kar je pripeljalo do ideje vzpostavitve poslovnega kontakta z domačimi faktoring podjetji. Po preučitvi pridobljene ponudbe glede pogojev, metod izvedbe in provizij za odkup terjatev je podjetje prišlo do ugotovitve, da stroški presegajo dobiček iz poslovanja s temi terjatvami (kasneje je ugotovilo, da so tovrstne storitve tudi do trikrat dražje kot v državah z razvitimi mehanizmi faktoringa) in je začelo iskati alternativne rešitve. S ciljem pridobitve večje vrednosti za svoj denar se je podjetje obrnilo na italijansko faktoring banko, članico mednarodnega faktoring združenja, ki je takoj na začetku pokazala bistveno večji interes po poslovnem sodelovanju s podjetjem, ki izvaža na njihov trg.

Stranki sta se dogovorili za eno od različic nepopolnega faktoringa, in sicer faktoring z regresno pravico do izvoznika, ki zagotavlja financiranje izvoznika in ponuja tudi druge storitve knjigovodstva in upravljanja terjatev. Vendar izvozniku ne zagotavlja zaščite pred nastankom slabih terjatev. Za ta način faktoringa se je podjetje odločilo iz razloga zaupanja v boniteto končnih kupcev, kar mu je tudi omogočilo zmanjšanje stroškov financiranja pri faktorju. Glede na to, da med faktorjem in izvoznikom ni bilo nobenih težav v sporazumevanju in da je izvoznik sposoben poslovati s tujim faktorjem, bil je vzpostavljen način neposrednega uvoznega faktoringa. To je za izvoznika dobra oblika poslovnega sodelovanja, pri katerem se izvoznik izogne preverjanju kupcev, saj faktor, ki veliko bolje pozna ta trg, ne bo pristal na prevzem terjatev od slabih kupcev. Delno ga ščiti pred izgubami in se mu ni treba ukvarjati z izterjavo dolgovanih zneskov. Glavna pomanjkljivost (ki zadeva faktorja) tega načina leži v dejstvu, da ni izvoznega faktorja, ki bi nadzoroval izvoznikovo poslovanje. Vendar je bila kreditna sposobnost izvoznika dovolj dobro ocenjena, da to ni predstavljalo problem za začetek sodelovanja, oziroma faktor ni zahteval dodatnih garancij s strani domače banke izvoznika.

Način in pogoje sodelovanja sta definirali z generalnimi pogoji faktoring pogodbe, kopijo katere prilagam v prilogi 2. Predmet pogodbe je odstop bodočih terjatev izvoznika do njegovih dolžnikov v Italiji in s strani faktorja izvedba storitev izterjave in inkasa plačil ter vodenje knjigovodstva terjatev do dolžnika, dokler plačila niso realizirana ter delno ali v celoti prevzemanje tveganja neplačila s strani dolžnikov. Na eventualno zahtevo izvoznika, izvedba drugih storitev, kot npr. ugotavljanje kreditne sposobnosti kateregakoli italijanskega ali tujega kupca in predplačilo (delno ali v celoti) zneska potrjene terjatve.

Izvoznik je obvezen faktorju poslati kompletan seznam kupcev z jasno definiranim trenutnim in planiranim obsegom poslovanja. Prav tako je dolžan v odkup ponuditi

vse obstoječe in bodoče terjatve. Izvoznik se zavezuje o odstopu terjatev obvestiti dolžnike. Šteje se, da je obvestilo dano, če izvoznik opremi dolžniku namenjen izvod računa, ki se nanaša na odstopljeno terjatev, z nalepko z vsebino in obliko, ki jo je določil faktor. Izvoznik potrdi prenos posamezne terjatve tako, da faktorju izroči:

- ✓ izvorni izvod potrdila o prenosu terjatve, ki vsebuje podatke o terjatvi, podpisano obvestilo izvoznika dolžniku o odstopu terjatve in podpisano izjavo dolžnika glede odstopa terjatve,
- ✓ izvod računa, s katerim je izkazana terjatev, in
- ✓ vse druge listine, podatke, dokazila in predmete, ki dokazujejo veljavnost in obstoj terjatve, ki jih zahteva faktor.

Faktor vodi izterjavo prenesenih terjatev, pošilja opomine v primeru zakasnitve ali neplačila in v določenih primerih vodi tudi druge potrebne postopke ob plačilu nadomestila za opravljene storitve v višini 0,73% nominalne vrednosti odstopljenih terjatev.

Faktor je dolžan, na izvoznikovo zahtevo, v celoti ali delno plačati dolgovani znesek po preneseni terjatvi ne glede na to, ali je ista s strani dolžnika že bila plačana ali ne. V tem primeru je izvoznik dolžan faktorju plačati obresti, ki so definirane v dodatku k osnovni pogodbi in znašajo 5,25% nominalno na letni ravni. Dogovorjena obrestna mera je celo nižja od najbolj ugodnih bančnih kreditov za izvozno financiranje, ki bi jih izvoznik lahko dobil pri svoji (največji slovenski) banki.

Pogodbeno dogovorjeni faktoring z regresno pravico do izvoznika omogoča predplačilo v znesku do 85% fakturirane vrednosti, vendar ne sme presegati odobrenega limita po posameznem dolžniku. Odobrena kreditna linija je na revolving osnovi in 100% pokriva nesporne terjatve do zneska odobrenega limita. Višino kreditnega limita odobri banka na osnovi bonitete posameznega dolžnika. V primeru preseženega odobrenega limita faktor le evidentira novo odstopljene terjatve in izvede predplačilo po realiziranem plačilu zapadlih terjatev oziroma zmanjšanju dolga posameznega dolžnika v okviru odobrenega limita.

V primeru neplačila s strani dolžnika lahko faktor uveljavlja regresno pravico do izvoznika in zahteva vračilo izplačanega predplačila. To do sedaj še ni bil primer, čeprav podjetje to storitev uporablja že nekaj let.

Preostalih 15% fakturne vrednosti mora biti izvozniku izplačanih po prejetju plačila od strani dolžnika.

Za obdelavo novega dolžnika in njegovo vključitev v dogovorjeni sistem faktoringa je izvoznik dolžan plačati vstopni honorar v znesku EUR 300,-. Letni honorar po posameznem dolžniku, ki ga je prav tako dolžan pokriti izvoznik, pa znaša EUR 75,-. Prav tako je izvoznik dolžan plačati nadomestilo za vodenje knjigovodstva, in sicer EUR 50,- / trimesečje.

Faktor je dolžan izvozniku pošiljati mesečno situacijo glede plačil po posameznih dolžnikih.

Na osnovi dogovorjenih kreditnih limitov za vsakega posameznega dolžnika z izvoznikovega seznama je bil na koncu dogovorjen skupni limit v skupnem znesku od 1 mio EUR.

Sama izvedba tovrstnega načina financiranja izvoza je stekla zelo hitro. Pridobljeni obratni kapital je popravil likvidnostno situacijo podjetja in izvozniku omogočil širitev posla ter se pokazal kot dobra odločitev lastnika podjetja. Glavni problem, ki trenutno nastaja, so kreditni limiti po posameznih kupcih. Zaradi dogovorjenega dolgega plačilnega roka (pri nekaterih kupcih celo 120 dni) in povečanja obsega poslovanja izvoznik ne uspe takoj dobiti predplačila od faktorja, ker novo nastale terjatve presegajo odobreni limit.

ZAKLJUČEK

Mala podjetja v vsakem gospodarstvu igrajo zelo pomembno vlogo in tudi slovensko ni nobena izjema. Velik pomen imajo predvsem zaradi odpiranja novih delovnih mest in dvigovanja splošne konkurenčne sposobnosti z uvajanjem novih izdelkov, storitev in tehnologij. Pri svojem poslovanju se srečujejo s številnimi izzivi in težavami, ki so večinoma povezane prav z njihovo majhnostjo. Vendar ima to tudi določene prednosti, saj so zaradi svoje majhnosti veliko bolj prilagodljiva oz. fleksibilna kot velika podjetja in zato sposobna zapolnjevati tržne vrzeli.

Uspešna mala podjetja so zaradi svoje rasti in širitve ter majhnosti in omejenosti slovenskega trga dokaj hitro prisiljena v internacionalizacijo poslovanja. Z vstopom Slovenije v EU pa smo postali del enotnega evropskega trga, kar je rezultiralo z občutnim povečanjem domačega trga, vendar se moramo zavedati, da je ta trg še vedno sestavljen iz številnih različnih segmentov, ki jih je potrebno obravnavati kot tuje trge. Tista mala podjetja, ki ne delajo oziroma ne načrtujejo svojega dela kot mednarodno usmerjena podjetja, zelo tvegajo svoj obstoj.

V delu sem prišel do sklepa, da internacionalizacija predstavlja izredno zahteven in dinamičen stopenjski proces poslovanja, ki ima za posledico spremembo stanja podjetja. Današnji poenoteni trgi omogočajo vse večjo konkurenčnost in v teh razmerah postaja internacionalizacija malih podjetij tudi vse bolj pomembna. Čeprav se danes že veliko malih podjetij odloča za mednarodno poslovanje, je dokazano, da so bolj uspešna mala podjetja, ki jih vodi podjetnik z bogatimi mednarodnimi izkušnjami in sposobnostmi. Odločitev glede nastopanja na tujih trgih je precej odvisna od zaznav podjetnika. Če podjetnik zazna ugodne razmere okolja na določenem tujem trgu in je prepričan v svojo usposobljenost, potem je verjetnost poslovanja malega podjetja na tem trgu veliko večja. Dolgo časa je prevladovalo mišljenje, da se podjetja internacionalizirajo postopoma po pridobljenih izkušnjah in rasti na domačem trgu. To še vedno deloma drži za velika podjetja, vendar so podjetniki pokazali nedoslednost med stopenjsko teorijo in dokazano realnostjo naraščanja podjetniško usmerjenih malih podjetij, ki prilagajajo svoje zamisli globalnim gibanjem. Veliko današnjih podjetij so že od samega začetka poslovanja mednarodno usmerjena podjetja, ki želijo ustvariti nove dosežke s preskakovanjem določenih stopenj. Danes proces internacionalizacije poteka hitreje, določene stopnje se izpuščajo in še zdaleč ni več linearen, kontroliran in časovno usklajen proces.

Na kateri novi trg ali tržne segmente in na kakšen način naj malo podjetje vstopi, zanesljivo ni enostavno določiti. Mala podjetja nimajo razvitega sistematičnega zbiranja informacij o trgih in konkurenci, saj so ponavadi prepričani, da so trženjske

raziskave dolgotrajne in drage. Kljub temu, da se jih večina zaveda pomembnosti raziskav trga, informacije zbirajo le občasno oziroma po potrebi. Temeljitejših analiz trga pa sploh ne delajo. Trge ocenjujejo s pomočjo lastnih izkušenj in informacij, ki jih dobijo od partnerjev. Prav nezadostna priprava in pomanjkanje informacij so med najpogostejšimi razlogi za propad številnih malih podjetij, ki pričnejo z mednarodnim delovanjem.

Večina malih podjetij še vedno išče izvozne trge med tistimi, ki so geografsko in kulturološko bližji, saj predstavljajo nižjo stopnjo tveganja. Za razliko od velikih podjetij, ki uporabljajo pristop novim trgom od zgoraj navzdol, praksa kaže, da uspešna mala podjetja uporabljajo proces ciljnega trženja od spodaj navzgor, oziroma začnejo s servisiranjem potreb enega ali nekaj kupcev in potem širijo bazo glede na razpoložljive vire in izkušnje. Ta način je bolj fleksibilen in prilagodljiv za izvedbo in zahteva manj vhodnih sredstev, kar seveda odgovarja malim podjetjem. Vendar je tudi verjetnost uspeha manjša in pot do izkoristka polnega potenciala tržišča precej daljša.

Slovenska mala podjetja se poslužujejo večine opisanih načinov vstopa na tuje trge, od katerih vsekakor prevladuje neposredni izvoz, s katerim jih večina tudi začne mednarodno poslovati, in jim omogoča hiter pristop na tuje trge, ne zahteva velikih investicij, omogoča pa pridobivanje mednarodnih izkušenj.

Uspeh malega podjetja na tujih trgih ni odvisen samo od razvite palete produktov in primerne trga, ampak tudi od načina trženja teh produktov. In čeprav ima malo podjetje na voljo iste principe trženja, kot jih ima veliko podjetje, se v praksi mala podjetja srečujejo s splošno znanim problemom pomanjkanja predvsem določenih finančnih in ljudskih resursov in zato dosti zaostajajo pri uporabi sodobnih tržnih prijemov. Internet je eno izmed sodobnih orodij, ki predstavlja veliko priložnost za mala podjetja, saj pri tem lahko učinkovito konkurirajo večjim podjetjem pri enakih izhodiščih. V svetovnem merilu smo priča prehodu na popolno poslovanje preko interneta, od sprejema naročila do naloga proizvodnji, pregleda zalog in avtomatskega naročanja potrebnih materialov in surovin za proizvodnjo, medtem ko v Sloveniji večina podjetij še vedno uporablja internet predvsem za iskanje informacij in komuniciranje.

Prav tako je praksa pokazala, da je pri trženju v malih podjetjih namesto klasičnega trženjskega spleta (4P) veliko bolj pomembno podjetniško trženje imenovano 4I. Uspešno podjetniško trženje namreč sestoji iz inovativnega razvoja in prilagajanja izbranih produktov in storitev končnim uporabnikom na ciljnih segmentih, do katerih so podjetniki prišli z uporabo interaktivnih trženjskih metod in zbiranjem neformalnih

informacij, ki jim dalje omogočajo nadaljnje opazovanje trga in ocenjevanje novih priložnosti, ki lahko v prihodnosti pripeljejo do novih inovacij.

Pri izvoznem poslovanju se mala podjetja srečujejo tudi s številnimi težavami. Prišel sem do ugotovitve, da je največji problem, s katerim se mala podjetja soočajo v praksi, vsekakor slaba finančna moč. Za mala podjetja pomeni vstop na tuje trge veliko večji podvig kot za velika podjetja in je isti s strani finančnih institucij ponavadi ocenjen kot zelo tvegan. Zato se kar pogosto mala podjetja pri nastopanju na tujih trgih projektno povezujejo z velikimi in na ta način prihajajo do potrebnih finančnih sredstev. Druga največja težava malih podjetij je pomanjkanje managerskega znanja, kar je tudi povezano z dejstvom, da večino malih podjetij vodijo lastniki, ki so običajno ozko specializirani ljudje. Naslednja velika težava malih podjetij pri vstopanju na tuje trge je pomanjkanje izkušenj mednarodnega poslovanja, kar je seveda odvisno od prvih dveh težav, saj se mala podjetja zaradi pomanjkanja finančnih sredstev in neusposobljenosti vodilnih ljudi na tuji trg večinoma odpravljajo nepripravljena. Kljub številnim težavam, na katere lahko naletijo mala podjetja pri vstopanju na tuje trge, pa jih to ne sme odvracati od širjenja na tuje trge. Prav nasprotno, mala podjetja se eventualnih težav morajo zavedati že pri načrtovanju izvoznega poslovanja in jih sprejemati kot izzive. Zato je planiranje ključno za uspeh vstopa na tuji trg.

S predstavitvijo nekaj možnih načinov financiranja izvoza sem v bistvu želel opozoriti na mnoga tveganja in težave, s katerimi se malo podjetje srečuje pri prodaji blaga ali storitve tujemu kupcu. Finančne institucije s financiranjem, refinanciranjem in zavarovanjem izvoznih poslov pa lahko povečujejo konkurenčnost domačih izvozno usmerjenih malih podjetij ob njihovem prodiranju na tuje trge. Danes uspešnost prodaje na tujih trgih ni več odvisna samo od kvalitete in prodaje blaga in storitev, temveč tudi od finančne plati transakcije. Pogoj plačila oziroma financiranja postaja eden bistvenih elementov konkurenčnosti pri nastopu na tujih trgih, še posebej kadar gre za večje in bolj kompleksne posle. Malo podjetje se pri tem sooča s številnimi težavami in je podvrženo velikim tveganjem, zlasti kadar izvaža na rizične trge. Poznavanje načinov financiranja je bistveni pogoj uspešnosti za prodor na tovrstne trge, hkrati pa je nujno potrebno znanje za lastni obstoj in uspešnost. Različni načini financiranja izvoza, tako klasični kot tudi novo se razvijajoči, ki v zadnjem času dobivajo na svojem pomenu, nudijo malemu podjetju različne stopnje varnosti. Predvsem je potrebno upoštevati okoliščine posameznega posla, da se oceni njihova ustreznost glede na ročnost, znesek, stroške, ki jih nosi, rizičnost države in rizičnost kupca ter morebitne pretekle izkušnje. Ustrezno izvozno financiranje malemu podjetju omogoča in pospešuje proizvodnjo, olajšuje poslovanje na tujih trgih, poleg tega pa pospešuje njegov razvoj in zmanjšuje izpostavljenost različnim tveganjem,

kar vse vpliva na rentabilnost poslovanja. Mala podjetja večinoma potrebujejo denar že včeraj in rada dobijo plačilo, kakor hitro je mogoče, medtem ko imajo kupci blaga raje čim daljše roke plačila, vsaj dokler roba ni vgrajena ali prodana. Priča smo današnjim trendom mednarodnega poslovanja, ko prihaja do vedno daljših plačilnih rokov in vse večje obremenjenosti izvoznih podjetij. Ta razkorak med željami kupcev in prodajalcev je poglavitni razlog za razvoj cele vrste storitev in tehnik financiranja poslov.

Težave malih podjetij s financiranjem izvoza so pri nas še bolj izražene zaradi slabe razvitosti sodobnih načinov kot sta izvozni faktoring, mednarodni zakup. Posel forfeitiranja pa sploh še ni zaživel. Prav storitvi faktoringa in forfeitiranja sta v državah z razvitim tržnim gospodarstvom že vrsto let med najučinkovitejšimi oblikami na področju podjetniških financ. Te storitve bi se morale bolj uveljaviti med slovenskimi izvozno usmerjenimi podjetji, zlasti tistimi, ki si želijo vstopiti na bolj tvegane trge. Veliko vlogo pri tem bi lahko imela Slovenska izvozna družba, ki že ponuja zavarovanje izvoznih kreditov pred komercialnimi in nekomercialnimi tveganji, poleg tega pa tudi sama ponuja nekatere storitve izvoznega financiranja. Mogoče bi v prihodnosti prav začeto poslovanje in sodelovanje SID s poslovnimi bankami razširilo paleto storitev na področju izvoznega financiranja in zavarovanja pred tveganji.

Analiza izbranega izvozno usmerjenega malega podjetja je potrdila večino teoretičnih spoznanj. Podjetje vstopa na tuje trge z neposrednim izvozom, večinoma uporablja sodobne interaktivne metode trženja in se poslužuje njemu dostopnih načinov financiranja izvoza.

Mislím, da mala podjetja zaslužijo veliko večjo pozornost in podporo državnih institucij, kot jo imajo trenutno, kar se deloma tudi poskuša popraviti z novim zakonom o podjetništvu.

LITERATURA

1. Ball A. Donald, McCulloch H. Wendell Jr.: International business: introduction and essentials. 4th edition. Homewood: Richard D. Irwin, Inc., 1990, 774 str.
2. Bartlett A. Christopher, Ghoshal Sumantra: Transnational management. Singapore: McGraw Hill International Editions, 2000, 880 str.
3. Bellak Christian, Luostarinen Reijo: Foreign Direct Investment of Small and Open Economies. Case of Austria and Finland. Helsinki: Centre of International Business Research, 1994, str.341-364.
4. Bertonecelj Popit Vesna: Internacionalizacija po slovensko. Gospodarski vestnik, (2003), št. 38, str. 20.
5. Brigham F. Eugene, Gapenski C. Louis: Intermediate financial management. New York: The Dryden Press, 1996, 211 str.
6. Bonaccorsi Andrea: On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity. Journal of International Business Studies, Vol. 23, No. 4, Fourth Quarter 1992, 606 str.
7. Bond J. Cecil: Credit management handbook. New York: McGraw-Hill, 1993, 724 str.
8. Bradley Frank: International marketing strategy. 4th edition. London: Financial Times/Prentice Hall, 2002, 417 str.
9. Buckley J. Peter, Ghuary N. Pervez: The Internationalisation of the Firm. London: The Dryden Press, 1994. 371 str.
10. Bučak Gasser Aljoša: Internacionalizacija malih in srednjih podjetij. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000, 49 str.
11. Bugg Ralph, Whitehead Geoffrey: International Trade and Payments. New York, London: Woodhead-Faulkner, 1994, 219 str.
12. Burges Robert: Corporate Finance Law. London: Sweet and Maxwell, 1992, 463 str.
13. Calof L. Jonathan: The Relationship Between Firm Size and Export Behavior Revisited. Journal of International Business Studies, Vol. 25, No. 2, Second Quarter 1994, str. 367-387.
14. Campbell A.J.: The Reasons Why Your Business Should Use Electronic Commerce. Business America, Vol. 119, No. 5, 1998, str. 12-14.
15. Carabello J.D.: The Fundamentals of Leasing and IFC's involvement. Euromoney seminar. Frankfurt, 1993, str 1.
16. Czinkota R. Michael, Ronkainen A. Ilkka: International marketing. 4th edition, Fort Worth: The Dryden Press, 1995, 815 str.
17. Daniels D. John, Radebaugh H. Lee: International Business: Environments and operations. Ninth Edition, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 2001, 810 str.
18. Deakins David: Entrepreneurship and Small Firms. 2nd edition, London: McGraw-

- Hill Publishing Company, 1999, 278 str.
19. Deschampsneufs Henry: Export for the Small Business. 2nd edition. London: Kogan Page Limited, 1988, 186 str.
 20. Dovjak-Plešej Maja et.al.: Viri financiranja malih podjetij v Sloveniji. Seminarska naloga: Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2002, 75 str.
 21. Dunford Campbell: The handbook of international trade finance. Cambridge: Woodhead-Faulkner, 1991, 265 str.
 22. Eng V. Maximo, Lees A. Francis, Mauer J. Laurence: Global finance. 2nd edition, Reading (Mass.): Addison-Wesley, 1998, 640 str.
 23. Etemad Hamid, Wright W. Richard: Internationalization of SMEs: Toward a New Paradigm. Small Business Economics, Vol. 20, 2003, str. 1-4.
 24. Falatov Peter: Bančne garancije v mednarodnem poslovanju. Ljubljana: CISEF, 1996, 177 str.
 25. Falatov Peter: Dokumentarni akreditiv v mednarodnem poslovanju. Ljubljana: CISEF, 1998, 267 str.
 26. Falatov Peter: Plačila v mednarodnem poslovanju: plačilna tveganja, inkaso posel, menica, ček. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, 204 str.
 27. Fujita Masataka: The Transnational Activities of Small and Medium-sized Enterprises. Boston: Kluwer, 1998, 257 str.
 28. Glas Miroslav: Svetovanje – gradivo za podiplomski študij, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998, 134 str.
 29. Glas Miroslav, Hisrich D. Robert, Vahčič Aleš, Antončič Boštjan: Internacionalizacija malih in srednjih podjetij v gospodarstvih na prehodu: dejstva v Sloveniji. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000, 25 str.
 30. Gmúr J. Charles: Trade financing. 2nd edition, London: Euromoney Publication PLC, 1986, 234 str.
 31. Griffin W. Ricky, Pustay W. Michael: International Business: a managerial perspective. 2nd edition, Reading: Addison-Wesley, 1999, 808 str.
 32. Hegge Birgit: SMEs and European Integration – Internationalisation strategies. London: Routledge, 2002, 219 str.
 33. Hitt A. Michael et al.: Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. Strategic Management Journal, 22 (2001), 6–7, str. 479–491.
 34. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990, 416 str.
 35. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995, 514 str.
 36. Hymer Stephen.: The Efficiency (Contradictions) of Multinational Corporations. American Economic Review 60, 1970, str. 441-448.
 37. Jain C. Subhash: International marketing. 6th edition, South-Western, 2001, 520 str.

38. Jaklič Marko: Internationalisation Strategies, Networking and Functional Discretion, Competition and Change. *The Journal of Global Business and Political Economy*, Vol. 3, Iss. 4, 1998, str. 359-385.
39. Johanson Jan and Wiedersheim-Paul Finn: The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 1975, str. 305-322.
40. Jurše Milan: Mednarodni marketing. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1999, 535 str.
41. Kalacun Stanislava: Financiranje še vedno velika težava podjetnikov. Ljubljana: Finance, (2003) št. 186, str. 5.
42. Keegan J. Warren, Schlegelmilch B. Bodo: Global Marketing Management: a European perspective. Harlow: Prentice Hall, 2001, 610 str.
43. Kenda Vladimir: Mednarodno poslovanje. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2001, 347 str.
44. Kotler Philip: Marketing management: analysis, planning, implementation and control. 9th edition, Prentice-Hall, 1997, 789 str.
45. Kotler Philip: Marketing management. 10th edition, Prentice Hall, 2000, 784 str.
46. Kuratko F. Donald, Hodgetts M. Richard: Entrepreneurship: a contemporary approach. 4th edition, Fort Worth: The Dryden Press, 1995, 701 str.
47. Lu W. Jane, Beamish W. Paul: The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22 (2001), 6–7, str. 565–586.
48. Madsen T. Koed, Servais Perez: The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process? *International Business Review*, 1997, Vol. 6, No. 6, str. 561-583.
49. Makovec Brenčič Maja, Tone Hrastelj: Mednarodno trženje. Ljubljana: GV Založba, 2003, 483 str.
50. Manolova S. Tatiana, et.al.: Internationalization of Small Firms. *International Small Business Journal*, vol. 20, no. 1 (2002) str. 9-31
51. McCartan-Quinn Danielle, Carson David: Issues which Impact upon Marketing in the Small Firm. *Small Business Economics*, 21, 2003, str. 201-213.
52. McDonald M. H. B.: Ten barriers to marketing planning, *Journal of Marketing management*, vol. 5, no. 1 (1989) str. 1-18.
53. Murray A. Edwin, Mahon F. John.: Strategic Alliances: Gateway to the New Europe? *Long Range Planning*, Vol.26, No. 4, 1993, str. 102-111.
54. Osteryoung S. Jerome, Newman L. Derek, Davies G. Leslie: Small Firm Finance: An entrepreneurial analysis. Fort Worth: Harcourt Brace & Company, 1997, 394 str.
55. Petrič Tine: Kdo najema (dražji) leasing? Ljubljana: Gospodarski vestnik, (2001), št. 39, str. 41-43
56. Petrič Tine: Zmote v faktoringu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, (2001), št. 39, str. 39-40.

57. Poglajen Andrej: The Strategy for Internationalization of Entrepreneurial Training Organization. Faculty of Economics and International Centre for Promotion of Enterprises – Master's Degree Thesis, 2000, 100 str.
58. Previšić Jozo, Ozretić-Došen Đurđana: Međunarodni marketing. Zagreb: Masmedia, 1999, 891 str.
59. Rojšek Iča: Trženje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997, 85 str.
60. Salinger R. Freddy: Factoring Law and Practice. London: Sweet and Maxwell, 1991, 327 str.
61. Seringhaus F.H. Rolf, Rosson J. Philip: Export Development and Promotion: the Role of Public Organisation. Boston: Kluwer, 1991, 364 str.
62. Schmitthoff M. Clive: Schmitthoff's Export Trade: The Law and Practice of International Trade. 8th edition. London: Stevens & Sons Limited, 1986, 689 str.
63. Stephens Malcolm: The Changing Role of Export Credit Agencies. Washington: International Monetary Fund, 1999, 131 str.
64. Stokes David: Small Business Management. 4th edition: London, New York: Continuum, 2002, 413 str.
65. Svetličič Marjan: Svetovno podjetje. Ljubljana : Znanstveno in publicistično središče, 1996. 426 str.
66. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje: knjiga o gazelah in rastočih poslih. 2. izdaja, Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000, 308 str.
67. Thompson A. Arthur., Strickland J. Alonzo: Strategic Management: Concepts and cases, 11th edition. Boston, MA: Irwin, McGraw- Hill, 1999, str. 683.
68. Trifunović Predrag: Faktoring i forfeiting. Ljubljana, Center za mednarodno sodelovanje in razvoj, 1988, 110 str.
69. Trtnik Andreja: Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 113 str.
70. Venedikian M. Harry, Warfield A. Gerald: Export-Import financing. 3rd edition, New York: John Wiley & Sons Inc., 1992, 469 str.
71. Vernon Raymond: International Investment and International Trade in Product Cycle. Quarterly Journal of Economics 80, 1966, str. 190-207.
72. Wainman David: Leasing. London: Waterlow, 1991, 257 str.
73. Watson Alasdair: Finance of international trade. 5th edition, London: Bankers Books, 1994, 363 str.
74. Welch S. Lawrence, Loustarinen Reijo: Internationalization: evolution of a concept. Journal of General Management, 14(2), 1998, str. 34-64.
75. Zbašnik Dušan: Mednarodne poslovne finance. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1991, 152 str.
76. Zidar Bojan: Menica v akreditivnem poslovanju. Ljubljana, Bančni vestnik, 49(2000), 5, str. 50-51.

77. Žiberna Jožko: Menica. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999, 262 str.

VIRI

1. Commission of the European Communities: Creating an Entrepreneurial Europe – The Activity of the European Union for Small and Medium-sized Enterprises (SMEs), COM(2001) 98 final, 2001 (URL: http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/rpt/2001/com2001_0098en01.pdf), 19.04.2004.
2. Enotna pravila in običaji za dokumentarne akreditivne, EPO 500. Ljubljana: Center Marketing International, 1993, 119 str.
3. Factor Chain. (URL: <http://www.factor-chain.com>), 10.05.2004
4. Interni podatki podjetja X
5. Japan Small Business Research Institute: White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan – The Need for Small and Medium Enterprises to Change and Display Entrepreneurship. Tokyo: Small and Medium Enterprise Agency, Ministry of International Trade and Industry, 1998.
6. OECD: Globalisation and Small and Medium Enterprises (SMEs). Volume 1: Synthesis Report and Volume 2: Country Studies, Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 1997.
7. Prvi faktor. (<http://www.lbfactors.si/podstrani/kajje/kajje.htm>), 10.04.2004.
8. Slovenska izvozna družba. (URL: <http://www.sid.si/sidslo.nsf>), 13.04.2004.
9. UNCTAD: Small and Medium Sized Transnational Corporations. New York, Geneva: United Nations, 1994.
10. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št.30/93)
11. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 45/2001)
12. Zakon o razvoju malega gospodarstva (Uradni list RS, št. 18/91)
13. Zakon o uskladitvi tolarskih zneskov v zakonu o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 32/98)

PRILOGE

Priloga 1: Prikaz prometa faktoring poslov po evropskih državah v letu 2003 v milijonih evrov

Država	Št. organizacij	Domači faktoring	Mednarodni faktoring	Skupaj
Avstrija	3	2.598	334	2.932
Belgija	4	9.500	2.000	11.500
Ciper	3	2.000	35	2.035
Češka	5	1.600	280	1.880
Danska	9	3.570	2.000	5.570
Estonija, Latvija, Litva	15	2.012	250	2.262
Finska	4	8.545	265	8.810
Francija	20	68.200	5.000	73.200
Grčija	10	3.500	180	3.680
Islandija	1	0	25	25
Irska	9	8.800	50	8.850
Italija	45	124.510	8.000	132.510
Luksemburg	1	237	20	257
Madžarska	17	1.080	62	1.142
Nemčija	18	27.131	7.951	35.082
Nizozemska	5	16.000	1.500	17.500
Norveška	9	6.800	825	7.625
Poljska	10	2.450	130	2.580
Portugalska	9	11.828	353	12.181
Romunija	6	90	135	225
Rusija	7	470	15	485
Slovaška	6	296	88	384
Slovenija	4	140	30	170
Španija	20	36.443	1.043	37.486
Švedska	10	9.650	1.300	10.950
Švica	5	1.298	216	1.514
Turčija	100	4.200	1.130	5.330
Velika Britanija	110	158.270	2.500	160.770
SKUPAJ	465	511.218	35.717	546.935

Vir: <http://www.factors-chain.com>

Priloga 2: Faktoring pogodba

BANK

Messrs.

With reference to our previous contacts, please note that the factoring relationship between yourselves and our company will be governed according to the General Provisions as set out below.

GENERAL PROVISIONS OF FACTORING CONTRACT

DEFINITIONS

Factor is Bank, as well as the foreign factor or corresponding company it uses for its international services,

Supplier is the client of the factor, i.e. the counterpart of the factoring contract,

Debtor is the individual or corporate body, Italian or foreigner, who is liable for the payment of one or more receivables to the supplier,

Receivables are:

- a) the accounts receivable arising or that will arise from contracts made or to be made by the supplier in the regular course of his business and therefore the amounts that the supplier has the right to receive from the debtor in payment for goods and/or services,
- b) what the supplier has the right to receive in payment from the debtor for any other reason,

Assignment is the legal transaction by which the supplier assigns to the factor his existing and/or future receivables, as set out above; law no. 52/91 applies to the assignment in the case of receivables as in sub a) and articles 1260 ff., civil code in the case of receivables sub b).

1. OBJECT AND PURPOSE

Object of this contract is the regulation of future assignments for accounts receivable claimed by the supplier from his debtors, as well as the execution by the factor of the following services:

- a) request for payment and collection of receivables claimed by the supplier from his debtors, as well as the book-keeping of his accounts and any related administrative and management records, until payments are received;
- b) partial or total assumption of the risk of non-payment caused by default of the debtors;
- c) the factor may also provide, on request of the supplier, other services such as for example the credit assessment of any Italian and foreign customers and the receivables collection, also legal;
- d) possible advance payment, part or whole, of the amount of receivables assigned;

The supplier shall pay the factor the factoring fees as better specified in attachment A) to this agreement for the services as at points a), b), c) and for the relative fees and risks.

For services provided under paragraph d) interests and other costs will be charged as quoted in the separate agreement.

Any fee related to the factor's services shall be charged to the supplier's current account. Such account is kept by the Factor and is in seller's name.

Section I Assignment regulations

2. SIGNATURE DEPOSIT - REPRESENTATION.

The supplier must provide the bank with his/her valid identification data and pertinent documents, even according to the regulations in matters of money laundry that foresee the acquisition of said data even for the persons eventually delegated to operate in the name of and/or on behalf of the account holder.

The supplier must personally deposit his/her signature and those of the persons authorized to represent him/her in his/her banking activities, specifying in writing the limits of said authorizations. The representatives must personally deposit their signatures, although the bank reserves the right to oppose to the appointment of a representative in any manner, even by refusing to deposit the signature; in this case the authorization will be ineffective.

In order for revocation and modification of the responsibilities granted to the authorized persons to be effective, as well as renouncement by said persons, notification must be made to the bank by registered mail with return receipt and will be enacted by the bank after 15 days from the date of receipt of said registered mail; thus when said revocation has also been deposited and published as per law and nonetheless made public.

Other factors for termination of the representation faculties will not be considered by the bank until the bank has been notified by the interested parties by registered mail with return receipt.

Authorizations granted at a future date will not determine an explicit revocation of those made previously.

If the supplier is not an Italian citizen and/or resident in Italy, the bank may request particular manners and forms for the deposit of the signature and the notifications referred to in the preceding paragraph.

3. TERMS AND PROCEDURES OF ACCOUNTS RECEIVABLE ASSIGNMENT.

The supplier, except where otherwise agreed, shall offer the factor the assignment, in bulk, of all his receivables in respect of every debtor; where the assignment of a single account receivable is agreed, the supplier shall assign the account receivable by and no later than 30 days from the date the goods are sent or the services are provided. The supplier shall notify the debtor, at his own expenses, of every assignment in the appropriate forms, as indicated by the factor. A note on the invoices relative to the receivables assigned shall in any case highlight the assignment.

The supplier shall send the factor copies of the invoices of the assigned receivables within 30 days from their issue, together with full documentation as evidence of the receivables themselves.

The receivables are assigned with the privileges, personal and real guarantees and other accessories. Any bills of exchange or other securities shall be delivered to the factor, duly endorsed by the supplier where possible. Current banking regulations shall be applied to the supplier and to third parties on these securities in terms of collection, discount, and acceptance of bills.

If payment of receivables is made by cash orders, the factor shall issue the orders and send them for collection.

4. GUARANTEES GIVEN BY THE SUPPLIER FOR RECEIVABLES ASSIGNED.

The supplier guarantees, waiving now for then any exception:

- a) that the receivables are or, in the case of assignments of future receivables will be real, cash and payable at due date;
- b) that the amount of receivables assigned is or, in the case of assignments of future receivables, will be incontrovertibly owed by the debtor to the supplier in payment for goods or merchandise actually supplied or for services actually provided;
- c) that he has precisely and punctually complied with or will comply with the contracts on the basis of which the receivables arose or shall arise;
- d) that he is or, in the case of assignments of future receivables, will be the sole and legitimate owner of the accounts receivables, which are or will be legitimately assignable and not subject to attachment, seizure or other constraints in favour of third parties;
- e) that, at the act of assignment, the debtors haven't got receivables that may be allocated as compensation, even partial, of the receivables assigned, and that the goods, merchandise or services object of the contracts stipulated between the supplier and debtor, as well as any documents relating to these, are not conditional on pledges or privileges nor subject to other constraints in favour of third parties;
- f) that the debtor is solvent, except in the case as provided for in art. 11 of this contract.

5. PAYMENT OF ASSIGNED ACCOUNTS RECEIVABLES

The factor shall pay the supplier the face value of the receivables assigned, deducted any amount withheld by the debtor in relation to any credit notes issued by the supplier, discounts, rounding-offs, price allowances, deductions, compensation and anything else the debtor, even unauthorised, withholds at the act of payment. The factor shall pay the supplier after collection of each receivable, except what expressly provided for in respect of the assumption, by the factor, of the risk of non payment due to debtor's failure.

The parties may agree that the factor advances payment.

Section II
Supplier's obligations

6. INFORMATION

The supplier shall duly provide the factor with a complete list of customers, stating for each of them, the current and expected volume of business for each name, also specifying other occasional and/or revolving factoring relationships. During the relationship, the supplier shall duly update the factor on the acquisition of any new customers and the beginning of other factoring relationships.

The supplier hereby authorises the factor to disclose information about the factoring relationship to Supervisory Authorities and to non-profit databanks.

7. RELATIONS WITH DEBTORS

The supplier shall ensure that all supply contracts relative to assigned debtors are governed by the Italian law, except for specific departure by the parties, and that these contracts fully respect taxation, currency and customs regulations in force and do not contain clauses damaging the factor's interests.

The supplier shall commit himself to ensure that the debtors shall pay the receivables assigned exclusively to the factor, refraining from any initiative to collect the receivables himself. If the debtors erroneously pay the supplier, the supplier is obliged to immediately send the factor the amounts, any duly endorsed bills and the values received; in case of non-transferable bills, the supplier shall abstain from negotiating them and in any case will be obliged to endeavour in agreement with the factor to allow collection from the debtors.

The supplier shall not change the sales and/or supply of services conditions with the debtor, he shall not grant discounts, price reductions, nor accept staggered payment, goods return, or transact with the debtors without the written consent of the factor.

The supplier shall duly inform the factor if any credit note has been issued to the debtors, sending it to the factor for

accounting.

8. COOPERATION

The supplier shall cooperate in every way with the factor, providing on its own initiative any important information he has regarding the solvency of the assigned debtors, all their objections, demands, claims, in or out of court petitions even if they do not relate to the business relations.

The supplier shall also communicate the existence of previous relations with the debtors offered in assignment and any existing disputes.

Upon factor's request, the supplier shall provide at its own cost copies and extracts, also original, of accounts documents that in any way concern the factoring relationship, as well as undersign every document proving the assignment of the receivables and any related guarantees, useful to collect the receivables and supplementary sums, also in or out of court.

Section III
Factor's services

9. RECORDING AND COLLECTION OF ASSIGNED RECEIVABLES

The factor shall collect the receivables assigned, sending reminders to debtors that are late or irregular in paying, using procedures that the supplier declares it is aware of and accepts.

The factor shall record the receivables assigned in his system and periodically shall inform the supplier about the collection activities.

10. ADVANCE PAYMENT

Upon supplier's request, the factor may pay all or part of the amounts owed for the receivables assigned, even before they are actually collected. In this case, interests, as specified in a separate agreement, will apply to the sums advanced up to the moment the factor collects the receivables or on a different date as agreed upon by the parties.

Except for the provisions as set out in art. 11 below, the supplier guarantees the solvency of the debtor. Consequently, if the receivables assigned are not collected when due, upon factor's request, the supplier shall return the whole amount he has received in advance payment, in addition to interests matured up to the date the funds are returned, fees and expenses. The supplier is also obliged to return payment, upon factor's request, if the guarantees the supplier gives in relation to the receivables assigned are dishonoured or in the event it is possible to reasonably assume that the debtor is not able, or does not want to fulfil his obligations. In any case the factor is exonerated from observing what is set out in paragraph two, art. 1267 of the civil code, since applicable. Once the advance payment and other due amounts have been returned, the receivable shall be reassigned to the supplier, except where the supplier requests the factor to take the necessary action to recover the receivable, at the supplier's cost.

In the event the advance payment is not returned, the factor shall have the right to act both towards the supplier and the debtor to recover what it is owed to him and may also stipulate transactions with the debtor and undertake every other initiative it considers appropriate for this purpose.

11. WAIVER OF THE GUARANTEE OF SOLVENCY BY THE << FACTOR >>

The factor, solely upon supplier's specific request, may waive the guarantee the supplier gives regarding the solvency of the debtor, taking on the risk of non-payment by the debtor. The factor shall assume the risk of non payment of the accounts receivable assigned up to the amount of the credit line granted and within the dispositions and operating terms as in the section entitled <<Regulations on the assumption by the factor of the risk of non-payment by the debtor>>.

Section IV
Regulations on the assumption by the factor of the risk of non-payment by the debtor

12. GRANTING, LIMITS AND EFFECTS OF THE ASSUMPTION OF RISK BY THE <<FACTOR>>

The supplier that intends to request the factor to assume the risk of non-payment by a particular debtor shall submit the request according to the terms given by the factor. The factor shall confirm the supplier his decision in writing, indicating the amount of the credit limit granted and any other conditions. Within the limit of the credit limit granted, the factor shall assume the risk of non-payment for the amount up to the limit of the capital of the receivables themselves, except as where provided for in art. 15 below, thus remaining specifically excluded:

- ✓ anything else owed by the debtor as damages, penalties, interest on late payment;
- ✓ any rounding-off, discount, allowance, deduction, etc, that the debtor deducts from payment, although not
- ✓ authorised, as reduction to the amount shown on the invoice;
- ✓ receivables not in compliance with the prerequisites as in art. 13 below.

Moreover, the factor specifically excludes from the assumption of risk, cases whereby non-payment is caused by reasons beyond one's control, including - declared or undeclared state of war, hostilities and their consequences, revolutions, rioting, total or partial rebellions, general and special moratoria, natural disasters as well as explosions or radioactive contamination.

The assumption of risk in relation to each debtor shall lead to the mandatory obligation of the supplier to assign all receivables that will arise towards the same the debtor starting from the validity date of credit limit.

Receivables that at the moment of assignment are all or partially over the amount of the credit limit granted shall be accepted in assignment with no assumption of risk by the factor, except as in what is provided for in art. 13 below as regards credit limit revolving.

13. CREDIT LIMIT CHARACTERISTICS

The credit limit shall be valid as from the date of communication stated in the factors' s reply or from another date specifically indicated therein and will be valid and effective for receivables with the following prerequisites:

- ✓ the supply or providing of services and the relative invoices, have been respectively carried out and issued on the same date or after the validity date of the credit limit;
- ✓ the payment terms on the invoice are the same or shorter than those mentioned in the communication of assumption of risk by the factor;
- ✓ the payment terms have the same or lower risk than those defined in the communication of assumption of risk by the factor, taking into account the following decreasing order of risk - direct remittance, cash order, simple or authorised draft, portfolio transfer, accepted draft or promissory note.

The credit limit on the debtor is revolving so that, should it be completely used, every payment by the debtor against the outstanding receivables assigned, and approved, shall make available the same amount within the credit limit. It follows that within the limits of this availability, the receivables that until then do not come under the credit limit shall automatically succeed in order of date of issue and number of the invoice starting from the oldest.

14. CANCELLATION AND REDUCTION OF THE CREDIT LIMIT

The credit line is valid until the expiry date and according to the terms fixed by the Factor.

The factor has the right to cancel or reduce at any time, without explaining the reason. The communication has to be sent in writing to the supplier using the quickest and most suitable means; the cancellation or reduction shall be effective as from the date the supplier receives the communication.

Should a credit limit be cancelled or expire, the revolving feasibility shall automatically stop.

Consequently all receivables that are issued after credit line expiry or after receipt of notice of cancellation shall be considered not approved by the Factor.

Moreover, at the time of expiry or cancellation, the receivables that exceed the credit limit granted or that do not have the characteristics to be approved shall be finally considered not approved by the factor.

In the event a credit limit is cancelled, the supplier shall be obliged to assign to the factor the receivables deriving from the supply made to the debtor after the cancellation and not to modify to the damage of the factor the terms and conditions of payment with respect to what is set out for the approved receivables, until the debtor pays the entire amount of receivables approved up to the date of cancellation. In default, the credit line shall be intended as never granted and the receivables shall be considered not approved.

If a credit limit is cancelled all payments made by the debtor or third parties, together with any credit notes issued by the supplier shall be applied with priority to the approved receivables assigned, with the sole purpose of internal relations between supplier and factor.

If a credit limit is reduced, the approval of other receivables is subject to the payment of outstanding approved receivables for a higher amount than the one of the reduction.

15. RESUMPTION OF THE OVERALL RISK BY THE SUPPLIER

The risk assumed by the factor with the waiver of the guarantee of solvency given by the supplier may be returned to the supplier in the following cases:

- a) the line of credit granted on a particular debtor is intended as never granted if the supplier does not fulfil his obligation to assign all receivables towards the same debtor, or does not fulfil his obligations as stated in the section: <<Obligations of the supplier>>, as a consequence the guarantee of solvency of the debtor relative to all outstanding receivables is reassigned to the supplier;
- b) the assumption of the risk of non-payment of each single receivable shall be considered cancelled should the guarantees given by the supplier and indicated in art. 4 (section <<Regulation of the assignment>>) breach, or in the case of non-fulfilment of its obligations under this contract or should any fact occur with consequences on this agreement.

Should the debtor plead as reason for non-payment:

- ✓ contractual non-fulfilment by supplier;
- ✓ disputes on supplies;
- ✓ compensations with receivables claimed towards the supplier;

the approval relative to the receivables disputed shall be suspended and the supplier shall take steps to come to a friendly settlement with the debtor within 60 days from the date it becomes aware of the objections of the debtor; in the absence of a friendly settlement the supplier shall reacquire the receivable with the purpose of legally ascertain the existence and the amount, reimbursing to the factor a sum equal to any amounts received in advance.

16. PAYMENT OF RECEIVABLES ASSIGNED

The payment of receivables assigned as defined in art.5 above, shall be owed by the factor to the supplier after collection or, in the limits of the amount of receivables the factor has waived the guarantee of solvency given by the supplier to, i.e. the receivables that have the prerequisites as in art.13 above, within the limits of the credit limit granted on the debtor, 210 days after their expiry, excepting the right of the factor to advance the sum as provided for in the above section <<Services of the factor>>.

Should the factor pay under guarantee to the supplier any unpaid amount, and subsequently discover that the non payment was due to any of the cases as stated in Art. 13, the supplier must reimburse to the factor, upon factor's request, the amount he had received. As a result, the receivables shall be reassigned to the supplier.

Section V General provisions

17. ACCOUNTING

All debit and credit items that arise from the factoring relationship shall be entered by the factor in one or more accounts, also noted as sub-accounts. With reference to what is set out in art. 5, the total amount of payment shall be credited to the supplier upon acceptance of the assignment by the factor, but shall be made available only after collection of the receivables or, in the event of a receivable assignment with waiver to the guarantee by the factor, within the time as

indicated in Art. 16. Any advance payments against the accounts receivable requested by the supplier and granted by the factor, shall be debited to the supplier upon payment and will produce interest, in the amount and on the conditions agreed to in separate agreements. The factor will periodically send account statements to the supplier, also indicating and recording the interests matured on the sums paid in advance. These account statements shall be deemed approved by the supplier if the supplier does not raise a complaint in writing to the factor by registered letter within 60 days from their receipt. This tacit approval shall also apply to any other accounting documents that the factor sends the supplier. The accounts file of the factor, if not disputed within the terms as set out above, shall be full proof towards the supplier.

18. COMPENSATION

The factor shall have the right to withhold amounts and compensate any of his debts against the supplier with his own receivables of any kind claimed from the supplier, even if not yet liquid and collectable. The amounts as provided for in art. 1 are included in the aforesaid receivables as well as the receivables from third parties not yet assigned to the factor, or receivables in any case guaranteed by the factor towards third parties.

19. REGULATIONS REGARDING RELATIONSHIP DISCLOSURE

The factor shall have the right to modify the fees as indicated in art. 1, even if unfavourable for the supplier, informing the supplier according to the regulations as in law no. 154, dated 17th February 1992. In the event of disagreement, the supplier shall have the right to withdraw from the contract within 15 days from receiving the communication in writing, or from any other type of communication foreseen by the Law. The periodic communications as provided for in Art. 119 of law no. 385/93 shall be sent to the address of the supplier as a separate statement.

20. LENGTH AND WITHDRAWAL

This contract is valid for an undetermined period of time; the parties have the right to withdraw the contract by registered letter to the other party, without being obliged to give a reason or advance notice, as long as they have fulfilled the terms of the contract.

21. TERMINATION

The factoring contract may be terminated both by the factor and by the supplier as according to Art. 1453 of the civil code.

The factor may also terminate it according to Art. 1456 of the civil code, with written communication to the supplier by registered letter in case of breach of the obligations as set out in arts. 4,6,7,8,10 of this contract.

22. EFFECTS OF TERMINATION

The cancellation of this contract shall not affect the validity and effectiveness of the receivables assignments already concluded, which will continue to be governed by this contract and for which all the obligations taken on and extra guarantees provided by the supplier shall remain valid. In the event of cancellation, except otherwise agreed, the parties shall liquidate their relationship within one day after the receipt of such notice by the other party or from the date when it will become in force. Within the same time limit, the supplier shall be obliged, without the need for constitution in default, to return to the factor any payments received in advance against the account receivables that are still unpaid, as well the interest calculated till the date when the amount is returned and the relevant fees. In the event of delay in fulfilling the obligation to return payment, default interest shall be applied, the rate of which shall be communicated by the factor in the forms as set by the law and the factor may in any case take legal steps against both the supplier and the debtor to recover what it is owed to him, with the right to stipulate transactions with the debtor and undertake any other initiative it considers useful and appropriate. Once payment has been returned, the supplier shall have the right to obtain from the factor the reassignment of any uncollected receivables, except for those for which the factor waived the guarantee of solvency.

23. REGISTRATION

The fees for the registration of this contract and the subsequent receivable assignments shall be exclusively borne by the supplier.

24. APPLICABLE LAW/EXCLUSIVE COURT

To all effects, including those of fiscal and legal competence, the present contract is regulated by the Italian law. Any dispute that may arise between the seller and the factor for whatever reason due to or connected to the interpretation and/or execution of this agreement will be exclusively brought before the court of Venice.

The factoring Agreement is made up of the present page and the attachment A) "General Provisions of Factoring Contract".

Date

.....
(Stamp and signature)