



Međunarodni trgovinski centar (MTC) je agencija za tehničku saradnju Konferencije Ujedinjenih Nacija za trgovinu i razvoj (UNCTAD) i Svetske trgovinske organizacije (STO) za poslovne aspekte razvoja trgovine. MTC podržava razvoj i tranziciju privreda, posebno sektora preduzeća, u njihovim naporima da iskoriste potpuno svoje potencijale za razvoj izvoza i poboljšanje uvoznog poslovanja.

MTC posluje u 6 oblasti:

- Razvoj proizvoda i tržišta
- Razvoj usluga za podršku trgovini
- Informacije o trgovini
- Razvoj ljudskih resursa
- Međunarodne kupovine i upravljanje nabavkama
- Nužno oporezivanje, program planiran za unapređenje trgovine

International Trade Centre UNCTAD/WTO (ITC)
Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland
Telefon: +41 22 730 0111 Fax +41 22 733 4439 E-mail itcreg@intracen.org
Internet: <http://www.intracen.org>

Privredna komora Srbije je interesna, samostalna i poslovno-stručna organizacija preduzeća, preduzetnika i drugih oblika organizovanja, koji obavljaju privrednu delatnost na teritoriji Republike Srbije i koje povezuje zajednički poslovni interes.

- Iniciramo i učestvujemo u pripremama za donošenje zakona, propisa i mera iz oblasti privrede, u oblasti privrednog sistema i tekuće ekonomske politike;
- Proučavamo pitanja i pojave u privrednom životu i ocenjujemo njihovo dejstvo na privredu Srbije;
- Podstičemo istraživanja u oblasti naučno-tehničkog i tehnološkog razvoja;
- Unapređujemo i uspostavljamo poslovne veze sa inostranstvom i predstavljamo privredu Srbije u zemlji i izvan nje;
- Usklađujemo interese naših članica.

Privredna komora Srbije, Terazije 23, 11000 Beograd
Telefon: 011 3300 900 Fax: 011 3230 949
Internet: <http://pks.komora.net>

Organizacija za evropsku bezbednost i saradnju (OEBS) je pan-evropsko telo za pitanja bezbednosti, čijih 56 zemalja članica pokrivaju geografski prostor od Vankuvera do Vladivostoka. OEBS predstavlja instrument za rano upozoravanje, prevenciju konflikta, upravljanje kriznim situacijama a naročito postkonfliktni oporavak. Bavi se veoma širokim spektrom pitanja bezbednosti, ljudskim pravima, pitanjima nacionalnih manjina, strategijama za demokratizaciju, vladavinom prava i sprovođenjem zakona, razvojem medija i aktivnostima koja su vezana za ekonomska pitanja i pitanja životne sredine.

Odeljenje za ekonomska pitanja i politiku životne sredine podržava održivi razvoj kroz potsticanje regionalne saradnje na ekonomskom planu kao i na polju zaštite životne sredine, pomoć Vladi Srbije u zakonodavnom procesu iz oblasti ekonomije i zaštite životne sredine, jačanje svesti iz oblasti životne sredine, promovisanje energetske bezbednosti i ekonomske konkurentnosti kroz povećanu energetske efikasnost i veću upotrebu obnovljivih izvora energije, potsticanje stranih i domaćih direktnih investicija u razvoj malih i srednjih preduzeća, uz primenu ekološki opravdanih tehnologija, podršku borbi protiv ekološkog kriminala i promociju partnerstva između javnog i privatnog sektora u programima održivog razvoja.

Misija OEBS-a u Srbiji, Čakorska 1, 11000 Beograd
Telefon: +381 11 3672 425 Fax: +381 11 3672 429,
Internet: www.osce.org/serbia

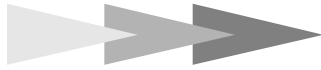
Trgovina u sektoru usluga

Priručnik

za mala i srednja

preduzeća-izvoznike





IZVOD ZA SLUŽBU POSLOVNIH INFORMACIJA

2001

03.08
TRA

MEĐUNARODNI TRGOVINSKI CENTAR UNCTAD/WTO

Trgovina u sektoru usluga uslugama: Priručnik za mala i srednja preduzeća-izvoznike
Ženeva: ITC, 2001. XI, 137 strana

Vodič za mala i srednja preduzeća u uslužnim sektorima; pruža praktične savete kao pomoć u unapređivanju izvoza ili prodoru na nova tržišta. Koristeći format pitanje-odgovor, obuhvaćene teme uključuju sledeće teme: odlučivanje na izvoz, pripremu za izvoz, izbor tržišta, identifikaciju klijenata, izbor strategije, specifičnosti kulture, promotivne materijale, kontrolu kvaliteta, formiranje cena, obezbeđenje naplate i privremeni ulazak na tržište. Takođe su opisani i Opšti sporazum o trgovini u sektoru usluga (GATS) i funkcije Svetske trgovinske organizacije (WTO).

Tematske odrednice : **usluge, WTO, multilateralni trgovinski sistem.**

Engleski, francuski, španski (posebna izdanja)

Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland

Pomenute odrednice i prezentacija materijala u ovoj publikaciji ne podrazumevaju izražavanje bilo kakvog mišljenja od strane Međunarodnog trgovinskog centra UNCTAD/WTO u pogledu pravnog statusa bilo koje države, teritorije ili oblasti nadležnosti ili u vezi sa određivanjem njenih granica. Pominjanje naziva preduzeća ili veb sajta ne podrazumeva odobrenje Međunarodnog trgovinskog centra.

Naslovnoj strana: © PhotoDisc, Inc.

© Međunarodni trgovinski centar UNCTAD/WTO 2001

Sva prava rezervisana. Nijedan deo ove publikacije ne može da se reprodukuje, sačuva u arhivama ili prenosi u bilo kom obliku ili bilo kojim sredstvima, elektronski, elektrostatički, na magnetnoj traci, mehanički, fotokopiranjem ili na drugi način bez prethodnog pismenog odobrenja Međunarodnog trgovinskog centra.

ITC/P107.E/PMD/TSU/01-XI

ISBN 92-9137-205-6

United Nations Sales No. E.01.III.T.1

Ova publikacija je prevedena na srpski jezik sa engleske verzije i štampana je uz pomoć Organizacije za evropsku bezbednost i saradnju (OEBS), misije u Srbiji.







Predgovor

Uslužne delatnosti su oduvek igrale važnu ulogu u svetskoj trgovini. Međutim, u poslednih 40 godina, težište trgovine uslugama pomerilo se sa organizacije trgovine robom na trgovinu samim uslugama. To su omogućile dramatične promene u komunikacionim i transportnim tehnologijama. Izvoz usluga je naročito značajan za zemlje u razvoju i tranziciji, jer direktno doprinosi otvaranju novih radnih mesta i opštem razvoju.

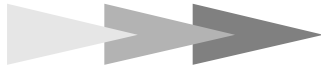
Dok se izvoznici robe i usluga suočavaju sa nekim od istih izazova, izvoznici usluga se bave jedinstvenim problemima, od kojih su mnogi vezani za neopipljivu, nematerijalnu prirodu usluga. Ovaj priručnik, namenjen potencijalnim i postojećim izvoznicima u širokoj lepezi uslužnih sektora, tretira sva ova pitanja i nudi praktične i značajne savete za mala i srednja preduzeća kako bi im pomogao u poboljšanju izvoznog učinka ili ulasku na nova tržišta.

Ova publikacija predstavlja samo još jednu od već objavljenih u ediciji dodatak „Trgovačke tajne“ koje je objavio Međunarodni trgovinski centar. Nadamo se da će vam ponuđene strategije i referen-
ce biti od koristi za razvoj vašeg međunarodnog poslovanja.

J. Denis Bélisle
Izvršni direktor
Međunarodni trgovinski centar







Uvodna reč

U globalnoj privredi u kojoj se svakodnevno stvaraju nova preduzeća, nove usluge i novi proizvodi, i već dugi niz godina uobličavaju pravila trgovinskih i drugih ekonomskih politika na način koji vodi njihovoj standardizaciji, ujednačavanju i usklađivanju sa krajnjim ciljem kreiranja globalno prepoznatljivog ambijenta za poslovanje, jedan od vodećih izazova je kako približiti i objasniti korpus tih i takvih pravila i politika onima koji predstavljaju vodeći stub preduzetničkog sektora svetske privrede – malim i srednjim preduzećima.

I koliko god ovakva konstatacija može da izazove iznenađenje u većini razvijenih privreda sveta, u zemljama u tranziciji i zemljama u razvoju je ovaj izazov u ne malom broju slučajeva priličan problem. Razlozi su vezani za događaje koji pripadaju istoriji ekonomskih razvoja ovih zemalja i stoga u većini slučajeva nedovoljno razvijenoj tržišnoj privredi. Prateća posledica je bio neadekvatan sistem obrazovanja i profesionalnog usavršavanja sa posledicama po nivo znanja i poznavanja novih dešavanja u svetskoj privredi.

Današnje sistemsko ustrojstvo svetske privrede je rezultat njegovog uobličavanja koje traje više od 50 godina, a započeto je 1948 godine stupanjem na snagu Opšteg sporazuma o carinama i trgovini – GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) i nastavilo se i razvijalo kroz sukcesivne runde trgovinskih pregovora u okviru ovog istog Sporazuma sa ciljem, prvo liberalizacije svetske trgovine robama a nakon toga i uvođenja seta novih pravila delovanja u međusobnoj trgovini. S obzirom da su kreatori tog sistema bile razvijene zemlje, on je tako i u najvećoj meri održavao već ustaljene norme i pravila njihovih privreda. Sa jačanjem privreda zemalja u razvoju, GATT dobija novu grupaciju privreda koje su u nastanku, u razvoju i koje stoga nisu bile ni adekvatno osposobljene da artikulišu niti da odbrane svoje interese tokom prvih 20 godina istorije GATT-a. Odnos snaga se postepeno menjao tokom 80-tih i 90-tih godina prošlog veka i prava kulminacija izazova po ove privrede, a u međuvremenu i privreda u tranziciji – doskorašnje planske privrede tadašnje Istočne Evrope, bili su pregovori tzv. Urugvajске runde koji su doveli do stvaranja Svetske trgovinske organizacije.

Današnji korpus pravila ove organizacije i svi izazovi koji su povezani sa njihovom primenom u nizu i ZUR a posebno onim zemaljama čija je tradicija tržišne privrede istorijski kratka ili nedovoljno razvijena, zahtevaju održiv način predstavljanja tih pravila i državnim institucijama ali i paralelno, ako ne i važnije, i preduzećima.

Kada je reč o preduzetničkom sektoru, najveći problem je kako ta i takva pravila, procedure, principe približiti i objasniti malim i srednjim preduzećima.

Ako se pri tome radi o privredi u kojoj je tek započeo proces stvaranja autohtonog privatnog sektora ili je proces privatizacije društvenog i državnog sektora otvorio prostor za ubrzanje razvoja privatnog sektora, onda se i logično nametnula urgentnost približavanja pravila koji vladaju svetskom trgovinskom politikom upravo toj ciljnoj grupi - malim i srednjim preduzećima, preduzećima koja su tek u nastajanju i razvoju.

Ova razmišljanja su nas i vodila kada smo inicirali saradnju sa Međunarodnim trgovinskim centrom UNCTAD/WTO i dogovorili se o objavljivanju srpskog prevoda brošure koju je objavio ovaj Centar – Trgovina u sektoru usluga uslugama: Priručnik za mala i srednja preduzeća-izvoznike.

Zašto sektor usluga? Sektor usluga je danas vodeći stub rasta svetske privrede a činjenica da je osnivanjem WTO ovaj sektor po prvi put podvrgnut multilateralno dogovorenim pravilima bez sumnje govori o urgentnosti potrebe približavanja ovih pravila malim i srednjim preduzećima.





Za zemlje kao što je Srbija, čija privreda je, za razliku od mnogih zemalja u tranziciji, još od 1966. godine kada je postala članica GATT-a, počela da razvija model tržišne privrede, neki od principa koji rukovode trgovinom ovog sektora nisu nepoznanica. Problem i nepoznanice su u mnogim drugim itekako značajnim elementima i obavezama čije kreiranje srpski privrednici nisu mogli niti da prate niti da učestvuju u njihovom kreiranju jer čitav period 90-tih godina, kada su se ova pravila oblikovala, Srbija je bila pod međunarodnim ekonomskim i političkim sankcijama.

Budući razvoj srpske privrede u kontekstu njenog približavanja i budućeg članstva u EU, nesumnjivo će uticati na promene u strukturi njene privrede i paradigmama razvoja što će definitivno otvoriti i veliki izazov razvoju sektora usluga, a to znači da već sada, Srbija treba da počne da analizira gde su niše za njene pružaoce usluga u regionalnom, evropskom ali i globalnom nivou.

No ono što tome mora da prethodi je upoznavanje sa pravilima koja rukovode trgovinom ovog sektora.

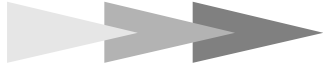
Stoga smo i odlučili da našu saradnju sa Međunarodnim trgovinskim centrom UNCTAD/WTO fokusiramo na pragmatična i praktična pitanja.

Stoga Vodič za mala i srednja preduzeća u uslužnim sektorima koji je pred vama pruža praktične savete kao pomoć u unapređivanju izvoza ili prodoru na nova tržišta. Koristeći format pitanje-odgovor, obuhvaćene teme uključuju sledeće teme: odlučivanje na izvoz, pripremu za izvoz, izbor tržišta, identifikaciju klijenata, izbor strategije, specifičnosti kulture, promotivne materijale, kontrolu kvaliteta, formiranje cena, obezbeđenje naplate i privremeni ulazak na tržište. Takođe su opisani i Opšti sporazum o trgovini u sektoru usluga (GATS) i funkcije Svetske trgovinske organizacija (WTO).

U očekivanju da će vam ova brošura pomoći da podignete svoja znanja i nađete odgovore na pitanja koja vam se postavljaju u svakodnevnim aktivnostima, biće nam zadovoljstvo da nam svojim komentarima i pitanjima pomognete da saradnju sa ovom značajnom agencijom Ujedinjenih nacija unapredimo i usmerimo ka onim temama koje su od neposrednog interesa za privrednike i njihovo lakše razumevanje, a time i aktivno učešće u svim privredno – sistemskim promenama privrednog ambijenta Srbije koje su u toku.

Radmila Milivojević
Potpredsednica
Privredna komora Srbije





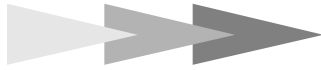
Autori i saradnici

Ovaj priručnik su napisali: Dorothy I. Riddle, predsednik i direktor Service-Growth Consultants Inc., Vancouver, Canada za Međunarodni trgovinski centar (ITC). Pripremljen je pod nadzorom Doreen Conrad, rukovodioca ITC Trade-a u Odeljenju usluga i Sarah-e McCue. Strateške smernice je obezbedio Peter Walters, direktor ITC sektora za Razvoj proizvoda i tržišta.

Leni Sutcliffe je izvršila konačnu redakciju teksta. Carmelita Endaya je odgovorna za pripremu poslednje verzije namenjene štampanju.







Sadržaj

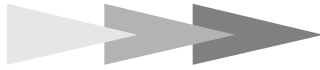
Predgovor	V
Uvodna reč	VII
Napomena	XV
Donošenje odluke o izvozu	1
1. Šta znači „izvoziti” usluge?	3
2. Zašto bi moja firma iz sektora uslužnih delatnosti izvozila?	4
3. Koje prednosti mogu ostvariti izvozom svojih usluga?	5
4. Sa kojim izazovima se suočavam prilikom izvoza usluga?	6
5. Kako da umanjim rizike koje nosi izvoz usluga?	8
6. Kako da saznam da li će moja usluga biti konkurentna u inostranstvu?	9
7. Šta mi je potrebno da bih uspešno izvezio?	10
8. Kako da odlučim kada je pravo vreme da započnem izvoz?	11
9. Koje greške najčešće prave izvoznici usluga?	12
10. Kako da procenim potencijal svoje firme za uspešan izvoz?	13
Priprema za izvoz	15
11. Koji su tipični koraci razvoja izvozne strategije za uslužne delatnosti?	17
12. Zašto mi je potrebna izvozna strategija?	18
13. Kako da u inostranstvu izgradim kredibilitet davaoca usluga?	19
14. Kako da steknem iskustvo u oblasti izvoza?	20
15. Kako da kontaktiram firme koje su uspešni izvoznici?	21
16. Koliko dugo treba da čekam pre nego što ostvarim dobitak?	22
17. Kako moja firma može na najbolji način da finansira razvoj izvoznog tržišta?	23
18. Kako da koristim Internet kao podršku mojoj izvoznoj inicijativi?	24
19. Kako da moja firma planira prelaz na e-trgovinu?	25
20. Na koji način da pripremim firmu za izvoz?	26
21. Koje će razvojne strategije domaćeg tržišta funkcionisati i u inostranstvu?	27
22. Ko u mojoj firmi treba da podrži plan izvoza?	28
Izbor tržišta	29
23. Zašto je izvozno tržište privlačno za moje usluge?	31
24. Koje vrste tržišta treba da razmotrim?	32
25. Kako ću znati da li moje usluge mogu da se prodaju na određenom tržištu?	33





26. Kako mogu izvući najviše koristi iz marketinškog istraživanja tržišta?	34
27. Gde da nađem informacije o tržištu?	35
28. Kako da dobijem informacije o određenom tržištu?	36
29. Gde da pronađem informacije o restrikcijama za ulazak na određeno tržište?	37
30. Gde da nađem informacije o industrijskim standardima i propisima za svoju uslužnu delatnost na određenom tržištu?	38
31. Kako da saznam ko mi je konkurencija i šta nudi?	39
Identifikovanje klijenata	41
32. Kako da izgradim reputaciju na određenom stranom tržištu?	43
33. Kako da saznam na kojem privrednom događanju/skupu je najkorisnije da učestvujem?	44
34. Kako da se pripremim za međunarodni skup?	45
35. Da li treba da se učlanim u privredno ili trgovinsko udruženje na svom ciljnom tržištu?	46
36. Kako da identifikujem potencijalne klijente?	47
37. Kako da skrenem pažnju potencijalnih klijenata na moju novu uslugu?	48
38. Šta je potrebno uraditi ako želim da se prijavim na tender za državne ugovore?	49
39. Gde da nađem informacije o međunarodnim tenderima?	50
40. Kako da saznam više o telekomunikacionoj infrastrukturi na mom ciljnom tržištu?	51
Izbor strategije za izvoz usluga	53
41. Koji je najbolji način za ulazak na strano tržište?	55
42. Kako da uđem na tržište preko Interneta?	56
43. Kako da maksimalno uvećam profitabilnost?	57
44. Kako mogu da iskoristim postojeće klijente za razvoj izvoznih tržišta?	58
45. Kako mogu da iskoristim nacionalnu izvoznu strategiju države kao podršku mojim izvoznim naporima ?	59
46. Kada treba da otpočnem saradnju sa lokalnim partnerom?	60
47. Kako da izaberem lokalnog partnera?	61
48. Koji su tipični problemi saradnje sa lokalnim partnerom?	62
49. Kako da osiguram efikasnost lokalnog partnerstva?	63
Kulturološke osobenosti	65
50. Zašto je pri izvozu usluga važno imati u vidu kulturološke razlike?	67
51. Po čemu se kulture razlikuju?	68
52. Koje su glavne razlike u poslovnim praksama u raznim zemljama?	69





53. Gde da pronađem informacije o poslovnim praksama i pravilima ponašanja na određenom tržištu?	70
54. Koje su implikacije kulture po oblikovanje načina pružanja usluga?	71
55. Kako da svoje usluge prilagodim određenom tržištu?	72
56. Da li pol utiče na poslovanje u inostranstvu?	73
57. Šta kao poslovna žena mogu da učinim da prevaziđem predrasude?	74
58. Na kom jeziku nudim svoje usluge?	75
59. Da li će mi biti potreban prevodilac?	76
60. Kako da na najbolji način saradjujem sa prevodiocem?	77
61. Koje su glavne kulturološke greške pri pružanju usluga u inostranstvu?	78

Promotivni materijali **79**

62. Koja vrsta promotivnog materijala mi je potrebna?	81
63. Šta treba da sadrži moj promotivni materijal?	82
64. Koje su karakteristike veb sajta jednostavnog za korišćenje?	83
65. Koje informacije treba da sadrži moja vizit karta?	84
66. Da li je moj promotivni materijal odgovarajućeg kvaliteta?	85
67. Da li moj promotivni materijal treba da bude preveden?	86

Obezbeđivanje kvaliteta **87**

68. Koji su faktori kvaliteta važni mojim klijentima u inostranstvu?	89
69. Zašto su standardi kvaliteta važni za izvoz usluga?	90
70. Šta je 'žkvalitet' u uslugama?	91
71. Da li mala i srednja preduzeća mogu da implementiraju ISO 9001:2000?	92
72. Šta je ISO 9000:2000?	93
73. Šta je sistem ekološkog menadžmenta, a šta ISO 14000?	94
74. Kako da odlučim da li treba da se registrujem za ISO 9001?	96
75. Kako da se registrujem za ISO 9000?	97
76. Gde da nađem više informacija o standardima kvaliteta od značaja za moju delatnost?	99
77. Koje su koristi od registracije za ISO 9000?	101
78. Koliko košta ISO 9000 sertifikacija?	102

Određivanje cene vaših usluga **105**

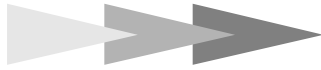
79. Kako da odredim cenu svoje usluge na stranom tržištu?	107
80. Koje su uobičajenije greške u određivanju cene?	108
81. Šta treba da preduzmem kada su u pitanju Internet ponude za tender?	109
82. Koliko je važna cena kao varijabila u kupovnoj odluci mušterije?	110
83. Kako da saznam koliko moji konkurenti naplaćuju svoje usluge?	111
84. Kako da ugovorim cenu za svoje usluge ?	112





Finansiranje i naplata	113
85. Koji uslovi moraju biti definisani mojim ugovorom da bi se osigurala naplata?	115
86. Na kojim uslovima plaćanja treba da insistiram?	116
87. Kako da doznačim novac ili direktni depozit?	117
88. Kako da podstaknem svoju banku da podrži moje poslovanje?	118
89. Koju vrstu osiguranja treba da razmotrim ?	119
90. Kako da kontrolišem rizik od promena deviznog kursa?	120
91. Kako da procenim solventnost klijenta?	121
92. Šta treba da preduzm ako mi klijent ne plati?	122
Privremeni ulazak na tržište	123
93. Pod kojim uslovima mogu slobodno putovati na druga tržišta?	125
94. Kako da saznam više o ograničenjima na putovanje u inostranstvo i na određena tržišta?	126
95. Kako da sebi olakšam prelaz preko granice?	127
96. Kako da saznam više o državnim praznicima na ciljnom tržištu?	128
97. Koje mere opreza treba da preduzmem kada putujem u inostranstvo?	129
WTO i GATS	131
98. Šta je Svetska trgovinska organizacija?	133
99. Šta je Opšti sporazum o trgovini uslugama?	134
100. Kako mi u GATS i WTO sporazumi mogu pomoći u izvozu usluga?	135
101. Gde da dobijem informacije o obavezi sprovođenja liberalizacije u mom uslužnom sektoru?	136
102. Šta treba da preduzmem ukoliko mi se čini da je izvoz mojih usluga nepravedno blokiran na stranim tržištima?	137





Napomena

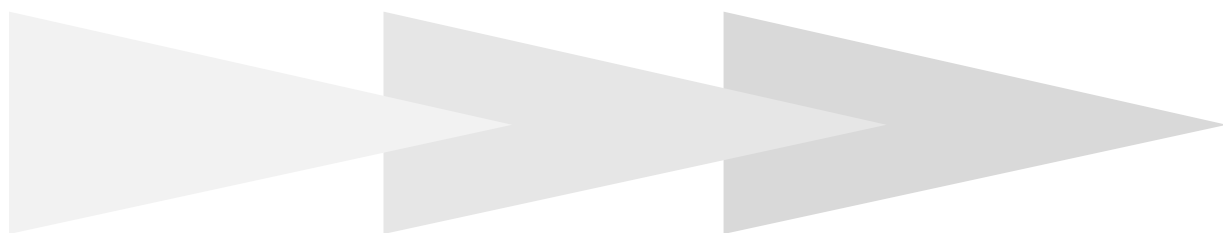
Korišćene su sledeće skraćenice:

GATS	Opšti sporazum o trgovini uslugama
GATT	Opšti sporazum o tarifama i trgovini
ISO	Međunarodna organizacija za standardizaciju
ITC	Međunarodni trgovinski centar UNCTAD/WTO
MFN	Klauzula najpovlašćenije nacije
NSB	Nacionalno telo za standardizaciju
QMS	Sistem upravljanja kvalitetom
SME(s)	Mala i srednja preduzeća
WSSN	Mreža organizacija svetskih standarda
WTO	Svetska trgovinska organizacija





DONOŠENJE ODLUKE O IZVOZU







1. Šta znači „izvoziti“ usluge?

Vi izvozite usluge svaki put kad ih kupi strani potrošač. Zemlje članice Svetske trgovinske organizacije (u daljem tekstu članice) sporazumele su se da se ova transakcija odvija preko sledećih oblika ponude:

- Vaše *usluge prelaze granicu* vaše zemlje i stižu u drugu zemlju (npr. klijentu stiže izveštaj preko mejla, faksa ili kurira).
- Vaš *klijent* privremeno prelazi granicu (npr. strani rukovodilac prisustvuje seminaru u vašoj zemlji; strani turisti).
- Vaša uslužna firma uspostavlja *komercijalnu prisutnost u inostranstvu* (npr. lokalno ili regionalno predstavništvo).
- *Vi ili vaši zaposleni* prelazite granicu ka tržištu klijenta radi pružanja usluga (npr. održavate seminare obuke u kancelarijama klijenta).

Ključno pitanje je da li će vas platiti neko sa boravkom u drugoj državi, bez obzira gde se dešava isporuka usluge. Ako je vaš odgovor 'da', onda ste izvoznik.

I Z V O R I

Business Guide to the General Agreement on Trade in Services. International Trade Centre. Rev. ed. 2000. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i sa Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 1 definiše usluge u međunarodnoj trgovini i analizira različite načine snabdevanja.

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i sa Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka).

International Trade Centre. Veb stranica na adresi www.intracen.org/serviceexport. Pruža informacije o izvozu usluga i načinu poručivanja ITC publikacija.





2. Zašto bi moja firma iz sektora uslužnih deltanosti izvozila?

Postoje *reaktivni* i *proaktivni* razlozi zbog kojih bi vaša firma trebalo da razmšlja o izvozu.

Reaktivni razlozi, koji su van vaše neposredne kontrole, su sledeći:

- Potencijalni klijenti ili partneri iz inostranstva su vam poslali upit samoinicijativno.
- Potražnja za vašim uslugama na domaćem tržištu je zasićena.
- Vaša konkurencija izvozi i vi treba da zadržite konkurentnost.
- Treba da proširite rizik poslovanja na različita geografska tržišta.
- Treba da produžite ciklus trajanja usluga koje nudite.
- Imate viška kadrova i potrebni su vam novi ugovori.

Proaktivni razlozi, nastali iz strateške vizije vaše firme, su:

- Uvidate otvaranje jedinstvene prilike na stranom tržištu.
- Uvidate priliku da iskoristite jedinstveno znanje koje vaša firma poseduje.
- Uvidate priliku da uvećate profitabilnost svoje firme.
- Uvidate priliku da unapredite konkurentnost svoje firme.

I Z V O R I

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 2 i 3.

Offshore Back office Operations: Supplying Support Services to Global Markets. International Trade Centre. 2000. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 9.

International Trade Centre. Veb stranica na adresi www.intracen.org/serviceexport. Sačinio je ITC Trade in Services Unit, pruža informacije o izvozu usluga i načinu poručivanja ITC publikacija.





3. Koje prednosti mogu ostvariti izvozom svojih usluga?

Izvozom možete ostvariti mnoge prednosti i pogodnosti. Neke od najčešćih su sledeće:

- Povećanje obima prodaje preko onoga što je moguće u okviru vašeg domaćeg tržišta.
- Diversifikacija rizika proširenjem sopstvenog tržišta, valute plaćanja i baze klijenata.
- Sklapanje ugovora u stabilnim, konvertibilnim valutama.
- Osvajanje novih klijenata čije su potrebe više usaglašene sa vašim uslugama.
- Veći kontinuitet u korišćenju sopstvenih proizvodnih kapaciteta.
- Produženje životnog ciklusa usluga, uvođenjem inovacija
- Očuvanje postojećih klijenata koji se proširuju na međunarodnom planu.
- Sticanje novih znanja i iskustava koja se mogu upotrebiti na domaćem tržištu.
- Identifikacija partnera radi veće diversifikacije tržišta.
- Smanjenje zavisnosti od domaće prodaje ili kompenzacija za stagnaciju na domaćem tržištu.

I Z V O R I

Export Readiness Diagnostic Tool for Service Firms in Developing Countries. International Trade Centre. 1998. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org/servicexport.

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 2.

International Trade Centre. Veb stranica na adresi www.intracen.org/servicexport. Sačinio je ITC Trade u Services Unit, pruža informacije o izvozu usluga i poručivanju ITC publikacija.





4. Sa kojim izazovima se suočavam prilikom izvoza usluga?

Plasman usluga na tržištu se razlikuje od plasmana robe uglavnom zato što su usluge nematerijalne i zato što se od klijenata zahteva da plate (ili da obećaju da će platiti) unapred, tj. pre nego što se ponuđena usluga izvrši. Stoga klijenti obično traže preporuke od poznatih klijenata pre nego što se odluče da isprobaju novog davaoca usluga. Ukoliko vaša firma nije poznata stranom tržištu, malo je verovatno da ćete biti preporučeni bez obzira na kvalitet vaših usluga. U daljem tekstu ponuđeno vam je nekoliko saveta za rešavanje glavnih izazova u poslovanju.

Nedostatak kredibiliteta na stranom tržištu

Da biste probudili interesovanje za svoje usluge treba da imate jasnu sliku o tome kako prići potencijalnom klijentu i ubediti ga da isproba vaše usluge. Zbog rizika svojstvenog kupovini nematerijalnog, većina kupaca usluga traži neku instancu ili instituciju koji će potvrditi da je firma pouzdana i da će isporučiti ugovorene usluge. Izazov je, u stvari, u tome da postanete bliski i poznati potencijalnom klijentu pre nego što uložite novac i vreme u putovanje u inostranstvo.

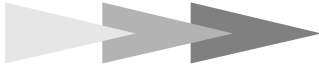
To se može prevazići na sledeći način:

- fokusirajte se na izgradnju kredibiliteta firme na stranom tržištu pre promocije određene usluge;
- postarajte se da su veb sajt i promotivni materijali prvoklasnog kvaliteta i projektujte željeni imidž jer će to osnažiti vašu reputaciju u smislu konkurentnosti;
- učinite sve da rukovodeće strukture firme (direktori) voljno putuju radi razvijanja poslovnih odnosa sa potencijalnim klijentima u inostranstvu;
- izgradite jaku bazu kontakata i 'zagovornika' vaših usluga;
- budite primećeni na međunarodnim konferencijama ili prezentacijama – klijenti vole kada davaoci usluga delaju, što je dobar način testiranja usluga;
- upoznajte lokalnu kulturu – ne smete dozvoliti da prvi utisak koji ostavite bude loš;
- sklopite partnerstvo sa vodećom lokalnom firmom da biste kroz udruživanje sa novim partnerom izgradili sopstveni kredibilitet.

IZVORI

Offshore Back Office Operations: Supplying Support Services to Global Markets. International Trade Centre. 2000. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 8 i 9.





Poteškoće u dobijanju dozvole za privremeni poslovni ulazak na tržište

Ovo se može prevazići:

- Pažljivom procenom ograničenja na putovanje pre izbora tržišta, jer morate biti spremni da predete granicu kad god to bude neophodno.
- Dobijanjem vize za više ulazaka u neku državu, ako je to moguće.

Očigledan nedostatak lakog pristupa

Ovo se može prevazići:

- Saradnjom sa lokalnim partnerom ili stvaranjem lokalnog prisustva, jer se većina kupaca lagodnije oseća kada posluje sa lokalnim davaocima usluga.
- Uspostavljanjem jake i postojeane elektronske komunikacije sa vašim klijentima preko mejla ili Internet interakcije.

I Z V O R I

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 2.





5. Kako da umanjim rizike koje nosi izvoz usluga?

U većini slučajeva, stepen rizika sa kojim ćete se suočiti je direktno povezan sa načinom na koji ste se pripremili za izvoz (vidi pitanje 7) i razvili svoju bazu klijenata u inostranstvu. Najčešće strategije korišćene za smanjenje rizika su sledeće:

Vrsta rizika	Strategije koje se koriste
Usluge se ne plaćaju.	Razvijte dobre odnose sa klijentima. Saznajte da li je potencijalni klijent solventan pre sklapanja poslova.
Sudski proces zbog neobavljenog posla.	Ispunite očekivanja klijenta. Pribavite osiguranje za profesionalnu odgovornost.
Gubici na menjačkim poslovima.	Ugovor o izvozu u stabilnoj valuti.
Smanjen domaći kvalitet.	Obezbedite dovoljno kapaciteta za izvoz kao i za pružanje kvalitetnih usluga domaćim klijentima.
Stvaranje lokalne konkurencije.	Odaberite lokalne partnere sa kompatibilnim, pre nego sličnim, kvalifikacijama i stručnošću.

I Z V O R I

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 10.

International Trade Centre. Veb stranica na adresi www.intracen.org/serviceexport. Sačinio je ITC Trade u Services Unit, pruža informacije o izvozu usluga i poručivanju ITC publikacija.

Export Readiness Diagnostic Tool for Service Firms in Developing Countries. International Trade Centre. 1998. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org/serviceexport.





6. Kako da saznam da li će moja usluga biti konkurentna u inostranstvu?

Zapitajte se na koji način ćete utvrditi da li će vaša usluga biti konkurentna u nekom drugom delu vaše zemlje. Vaša konkurentnost se verovatno odnosi na jedan ili više sledećih faktora:

- Vaša sposobnost da kontrolišete kvalitet je ili isto tako dobra ili bolja od vaših konkurenata – konkurentnost zasnovana na kvalitetu.
- Vaša sposobnost da pružite veću vrednost za isti novac u odnosu na konkurente – konkurentnost zasnovana na ceni.
- Vaša sposobnost da zadovoljite nezadovoljene potrebe klijenta – konkurentnost zasnovana na posebnosti ili inovaciji.
- Vaša sposobnost da pružite kulturološki prilagođenu uslugu – konkurentnost zasnovana na razumevanju mentaliteta i kulture klijenta.

Da biste procenili ove faktore, potrebno je da izvršite marketinško istraživanje svojih konkurenata na potencijalnom tržištu i onoga što oni nude, potreba svojih ciljnih klijenata i kulturoloških razlika kojima se morate prilagoditi.

I Z V O R I

Innovating for Success in the Export of Services: A Handbook. International Trade Centre. Reprinted 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org, United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 4.

ISO 9000: A Workbook for Service Firms in Developing Countries. International Trade Centre. 1998. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org, United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka).

Export Readiness Diagnostic Tool for Service Firms in Developing Countries. International Trade Centre. 1998. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org/servicexport.

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org, United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 2 i 11.

International Trade Centre. Veb stranica na adresi www.intracen.org/servicexport. Pruža informacije o izvozu usluga i poručivanju ITC publikacija.





7. Šta mi je potrebno da bih uspešno izvezio?

Da biste bili spremni da izvozite sa uspehom, potrebno je da imate ili uradite sledeće:

- podršku rukovodeće strukture vašim izvoznim ciljevima i strategiji;
- adekvatna sredstva: finansije, kapaciteti za isporuku i kadrovi koji poznaju kulturološke razlike;
- konkurentnu uslugu koja odgovara potrebama i željama lokalnih klijenata;
- odgovarajuću prisustnost na Internetu;
- realna očekivanja u pogledu onoga što je potrebno za uspeh;
- fleksibilnu i pravovremenu izvoznju strategiju koja koristi prednosti vaše mreže kontakata i zasniva se na odgovarajućem istraživanju tržišta;
- istrajnost na svakom potrebnom koraku kako biste obezbedili spremnost vaše firme za izvoz pre nego što pokušate da plasirate svoje usluge u inostranstvu;

Fleksibilnost vaše izvozne strategije je od ključnog značaja zbog toga što se međunarodno okruženje vaših konkurenata ubrzano menja, a poslovne prilike se pojavljuju i nestaju, nekada čak i u kraćem roku od šest meseci.

I Z V O R I

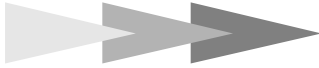
Innovating for Success in the Export of Services: A Handbook. International Trade Centre. Reprinted 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 2 i 9.

Export Readiness Diagnostic Tool for Service Firms in Developing Countries. International Trade Centre. 1998. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org/servicexport.

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlja 10 i 11.

International Trade Centre. Web stranica na adresi www.intracen.org/servicexport. Pruža informacije o izvozu usluga i poručivanju ITC publikacija.





8. Kako da odlučim kada je pravo vreme da započnem izvoz?

Tradicionalni savet proizvođačima robe je da prvo razviju svoje poslovanje na domaćem tržištu pre nego što počnu da izvoze. Ovaj savet nije relevantan za uslužne firme, obzirom na porast elektronske trgovine uslugama. Mnoge uslužne firme imaju samo izvozna tržišta, jer pružaju samo specijalizovane usluge za koje postoji mala potražnja na domaćem tržištu, a njihove usluge se mogu isporučiti na Internetu.

Koristite ITC disketu *Spremnost za izvoz usluga* kako biste procenili sopstvenu izvoznu spremnost i započeli proces izvoza čim se osetite spremnim. Možete izabrati period smanjenih aktivnosti na lokalnom tržištu kako biste se fokusirali na razvoj izvoznog tržišta. Zapamtite da vam je potrebno vreme za nalaženje potencijalnih poslovnih kontakata u razvoju tržišta, u trajanju od najmanje nekoliko meseci, pre nego što možete očekivati da započne izvozna prodaja.

Profitabilnost izvoza je kao uspešno trčanje maratona: pobeda leži u devet desetina pripreme. Puno dve trećine izvoznog procesa odvijaju se kod kuće pre nego što krenete na službeni put u inostranstvo.

Ulazak na novo tržište usluga podrazumeva dugoročno investiranje i dugoročnu perspektivu. Potrebno je da osigurate odličnu poziciju kako biste na najbolji način iskoristili uloženo vreme i novac koji zarađujete i koji ćete zarađivati, te da koristite strategije za smanjenje neophodnih investicija.

Dobri marketinški materijali i veštine uspešnog sklapanja veza i poznanstava su plus za svaki biznis, međutim, za preduzeća koja izvoze usluge od vitalnog su značaja. Od suštinskog značaja je da ih obezbedite pre nego što počnete sa izvozom.

I Z V O R I

Export Readiness Diagnostic Tool for Service Firms in Developing Countries. International Trade Centre. 1998. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org/serviceexport.





9. Koje greške najčešće prave izvoznici usluga?

Većina izvoznih grešaka se može svrstati u jednu od sledećih osam kategorija:

- Osvajanje tržišta „na slepo“ – bez pripreme, (indirektna prodaja nepoznatom kupcu) umesto dobijanja preporuka od zadovoljnih klijenata ili preko veza i poznanstava.
- Pokušaj da se promovišu usluge bez prethodno uloženog vremena na uspostavljanje vlastitog kredibiliteta kao davaoca kvalitetnih usluga.
- Loša ili ubrzana priprema, uključujući odlazak na strana tržišta bez prethodno odvojenog vremena za istraživanje tržišta i razvoj kontakata.
- Izostanak pokušaja da se usluga prilagodi kulturološkim vrednostima i nepisanim pravilima u inostranstvu, pod pretpostavkom da će određena izvozna tehnika ili usluga automatski biti uspešna u svim zemljama.
- Zanimarivanje prisutnosti na Internetu kao potencijalnom tržištu koje podrazumeva angažovanje odgovarajućih kadrova u cilju zadovoljenja potreba klijenata širom sveta.
- Izostanak ponovnog kontaktiranja i podsećanja klijenata, te provere već odradenih faza posla i to blagovremeno i dovoljno često.
- Pokušaj izlaska na veći broj tržišta istovremeno.
- Omaškom zaboravljeno da se marketinški materijal prevede na lokalni jezik.

I Z V O R I

Innovating for Success in the Export of Services: A Handbook. International Trade Centre. Reprinted 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 4.

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlja 4, 6, 10 i 11.

International Trade Centre. Veb stranica na adresi www.intracen.org/servicexport. Pruža informacije o izvozu usluga i poručivanju ITC publikacija.

FORUM. Časopis Međunarodnog trgovinskog centra. Izdanje 3/1999. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org.





10. Kako da procenim potencijal svoje firme za uspešan izvoz?

Ključni faktor je pružiti uslugu koja će zadovoljiti potrebe na stranom tržištu. Da biste procenili vaš potencijal za uspeh, treba da:

- Procenite vaše ciljno tržište i potencijal vaše firme na njemu. Treba, naravno, prvo da identifikujete tržišta koja ćete lako osvojiti.
- Istražujete tržište i prilagodite mu vaše usluge.
- Identifikujte sopstvene prednosti i slabosti, te sposobnost da prilagodite vaš promotivni pristup svakom tržištu.
- Preduzmete strateške marketinške aktivnosti.

Pored toga, morate postaviti ključno pitanje: koji su međunarodni ili regionalni sporazumi o uslugama sklopljeni i kako mogu da pomognu, sputaju ili da se primene na vašu firmu? Za ovu vrstu informacija posetite veb sajt Svetske trgovinske organizacije na adresi www.wto.org.

Potrebno je da jasno formulišete ciljeve: koju vrstu usluga očekujete da izvezete, ko je vaša ciljna grupa (vrsta klijenta, strateški partner), koji nivo izvozne prodaje želite da postignete i koji vremenski okvir imate za postizanje tog cilja.

Važno je zapamtiti da obim i vrsta usluga treba da zadovolje potražnju na stranom tržištu. Suštinski je važno da razmotrite pitanja jezika, kulture i stranog poslovnog okruženja.

I Z V O R I

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlja 4, 6, 10 i 11.

International Trade Centre. Veb stranica na adresi www.intracen.org/servicexport. Pruža informacije o izvozu usluga i poručivanju ITC publikacija.

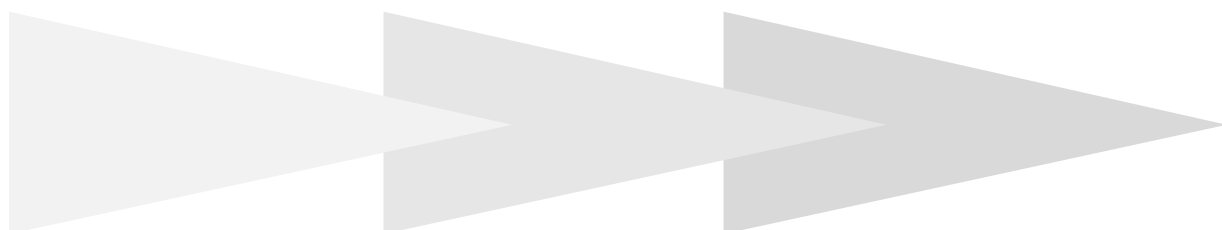
TradePort. Veb stranica na adresi www.tradeport.org. Pruža sveobuhvatne trgovinske informacije, potencijalne biznis kontakte i databazu preduzeća. Sadrži kalendar događaja u svetu trgovine, interaktivni udžbenik i referentni priručnik.

World Trade Organization. Veb stranica na adresi www.wto.org.





PRIPREMA ZA IZVOZ







11. Koji su tipični koraci razvoja izvozne strategije za uslužne delatnosti?

Osvajanje potencijalnih međunarodnih klijenata zavisi od preporuka i upućivanja na prave kontakte, stoga ćete verovatno biti najuspešniji na tržištima na kojima imate dobre kontakte. Uz to, treba da budete brzi u iskorišćavanju novih tržišnih mogućnosti, pa je potrebno da modifikujete svoju strategiju paralelno sa promenom uslova na tržištu i uvećanjem svoje mreže kontakata. Navodimo tipične korake, koje treba preduzeti, u razvoju vaše izvozne strategije:

- Definišite vaše izvozne ciljeve i zadobijte podršku rukovodeće strukture.
- Identifikujte prednosti vaše firme vezane za izvoz koje možete na najbolji način iskoristiti.
- Identifikujte tri do pet potencijalnih tržišta sa klijentima koji imaju potrebe slične onima koje je vaša firma već uspešno nudila.
- Identifikujte postojeće kontakte vaše firme na svakom potencijalnom tržištu (zadovoljni klijenti, poslovne kolege, mentori, stari školski drugovi, rođaci, prijatelji).
- Rangirajte tržišta prema kvalitetu kontakata na svakom od njih.
- Istraživanjem tržišta, proverite da li je vaše tržište najvišeg ranga dovoljno snažno za vašu firmu.
- Saradujte sa vašim kontaktima kako bi izgradili kredibilitet vaše firme na potencijalnom tržištu i/ili kod ciljnih klijenata.
- Posetite odabrano tržište lično (ako je potrebno) u cilju izgradnje profila vaše firme i upoznavanja sa potencijalnim partnerima i klijentima.
- Proučite regulatorni režim i odredbe o liberalizaciji trgovine na vašem potencijalnom izvoznom tržištu i pristupite rešavanju problema ulaska na tržište i pitanja rizika.
- Raspodelite sredstva kojima raspolazete, a koja su potrebna za razvoj prioritetnih izvoznih tržišta.

I Z V O R I

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlja 4,6, 10 i 11.

Export Readiness Diagnostic Tool for Service Firms in Developing Countries. International Trade Centre. 1998. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org/servicexport.

International Trade Centre. Veb stranica na adresi www.intracen.org/servicexport. Pruža informacije o izvozu usluga i poručivanju ITC publikacija.

A Basic Guide to Exporting. U.S. Department of Commerce and Unz & Co., Inc. Veb stranica na adresi <http://www.unzexport.com/basicguide>.

TradePartners UK. Veb sajt Vlade Ujedinjenog Kraljevstva na adresi www.tradepartners.gov.uk. Sadrži upitnik za samo-ocenjivanje, namenjen novajlijama i izvoznicima bez iskustva, pruža informacije o potencijalnim prodajnim kontaktima.





12. Zašto mi je potrebna izvozna strategija?

U pozadini svake uspešne priče o izvozu stoji strategija. Bez obzira da li je formalno stavljena na papir ili samo neformalno skicirana na sastanku sa vašim menadžerskim timom, izvozna strategija je suštinsko oruđe u proceni faktora koji će uticati na sposobnost vašeg preduzeća da posluje na međunarodnom nivou.

Izvozna strategija može biti sažeta na jednoj stranici teksta. Bez obzira na to, ona predstavlja dokument koji će vam omogućiti da:

- Fokusirate napore svih zaposlenih na iste prioritete.
- Usmerite očekivanja rukovodeće strukture na vremenski rok potreban da postanete profitabilni, imajući u vidu neophodna sredstva za postizanje cilja.
- Pratite svoj napredak u postizanju izvoznih ciljeva i prilagođavate strategiju po potrebi.

Što je bolji proces planiranja, to ćete bolje biti pripremljeni. Uspeh izvoza zavisi od mnogih faktora, a nijedan nije važniji od efikasnog načina da predstavite vaše usluge stranim tržištima. To može podrazumevati da u taj proces uključite partnera.

Izvozna strategija je od suštinskog značaja u izboru ciljnog tržišta. Takođe je važna za utvrđivanje korporativnog plana. Dobra izvozna strategija nije konstanta, ona je podložna promenama.

Nepostojanje procesa planiranja predstavlja jedan od glavnih razloga neuspeha firmi koje tek počinju da se bave izvozom usluga.

I Z V O R I

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 2.





13. Kako da u inostranstvu izgradim kredibilitet davaoca usluga?

Najveći izazov sa kojim ćete se, kao uslužna firma iz ekonomije u razvoju ili tranzicione ekonomije, verovatno suočiti je kako da vas prihvate kao kredibilnog davaoca kvalitetnih usluga. Da biste izgradili vaš kredibilitet, možete koristiti tri opšte strategije izložene u daljem tekstu.

Pružanje objektivnog dokaza o vašoj stručnosti putem:

- javnih prezentacija i obraćanja;
- konkurentnog prisustva na Internetu;
- odgovarajuće licence ili sertifikacije izdate vašem stručnom osoblju;
- ISO registracije za sistem kontrole kvaliteta;
- diploma i priznanja za vašu firmu ili profesionalno osoblje;
- publikacija koje su objavili vaši zaposleni;
- pojavljivanja imena vaše firme u dobro poznatom i prestižnom adresaru;
- medijskog izveštavanja o aktivnostima vaše firme;
- strateškog udruživanja sa poznatim liderima iz vaše privredne grane i
- učešća u diskusijama na Internetu.

Pružanje ličnih garancija o stručnosti putem:

- preporuka od dobro poznatih kontakata;
- svedočenja i preporuka zadovoljnih klijenata i
- članstva u privrednim udruženjima.

Projektovanje pozitivnog imidža kroz:

- sastavljanje slogana o vlastitim 'prednostima';
- kvalitetnu izradu veb sajta i drugog promotivnog materijala i
- pokazivanje razumevanja za kulturološke faktore.

I Z V O R I

Offshore Back office Operations: Supplying Support Services to Global Markets. International Trade Centre. 2000. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 7.

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlja 3 i 5.

Gaining credibility abroad as a service exporter, u FORUM-u. Izdanje 1/1997. International Trade Centre, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org.





14. Kako da steknem iskustvo u oblasti izvoza?

Neki od načina za sticanje iskustva u oblasti izvoza, koji vas neće mnogo koštati, uključuju:

- Proširenje isporuke vaših usluga u druge regione vaše matične države kako biste izgradili temelje u upravljanju isporukom usluga na druge lokacije i u različite etničke i kulturološke sredine.
- Pružanje usluga stranim firmama ili međudržavnim organizacijama (kao što su Ujedinjene nacije) na vlastitom tržištu.
- Poslovanje u svojstvu podugovorne strane nekom iskusnom izvozniku u vašoj zemlji.
- Učešće u nacionalnim, bilateralnim i humanitarnim projektima koje vaša zemlja sprovodi u susjednim državama.
- Poslovanje u svojstvu primarne ugovorne strane ili podugovorne strane u projektima u vašoj zemlji koji su finansirani iz međunarodnih izvora.
- Pridruživanje trgovinskim misijama u različitim zemljama.

I Z V O R I

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Publications, Sales Office and Bookshop, Palais des Nations, CH-1211, Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 917 2614, Fax: +41 22 917 0027, Email: unpubli@unog.ch. United Nations Publications, Room DC 2-853, 2 UN Plaza, New York, NY, United States, Tel: +1 212 963 8302, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org. Poglavlja 9 i 12.





15. Kako da kontaktiram firme koje su uspješni izvoznici?

Ukoliko pažljivo proanalizirate sopstvenu mrežu veza i poznanstava, verovatno ćete uvideti da već poznajete neke od uspješnih izvoznika. Ukoliko ne, u daljem tekstu su ponudeni neki od načina za sklapanje veza i poznanstava:

- privredna i trgovinska udruženja kojima pripadate;
- funkcioneri odeljenja za međunarodnu trgovinu pri vašoj banci;
- državni privredni stručnjaci;
- advokati specijalizovani za međunarodnu trgovinu;
- vaš računovođa;
- vaši klijenti i
- udruženja uvoznika.

Sklapanje veza i poznanstava je dobar način da se identifikuju firme koje uspešno izvoze. Sajmovi trgovine, konferencije i privredna događanja su odličan prostor za sklapanje kontakata.

Privredna i trgovinska udruženja, sa njihovim spiskovima firmi-članica, su takođe dobar izvor informacija. Pristup ovim informacijama je često moguć preko njihovih veb sajtova.

I Z V O R I

International Trade Centre. Veb stranica na adresi www.intracen.org/servicexport. Pruža informacije o izvozu usluga i poručivanju ITC publikacija.

Trade Secrets: What do first-time exporters need to know? u *FORUM-u*. Izdanje 3/1999. International Trade Centre, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org.

U.S. Small Business Administration. Vladina veb stranica na adresi www.sba.gov. SBA pruža finansijsku, tehničku i menadžersku pomoć malim firmama u Sjedinjenim Državama.





16. Koliko dugo treba da čekam pre nego što ostvarim dobitak?

Razvoj profitabilne izvozne inicijative podrazumeva uloženo vreme i sredstva. Ovaj proces možete ubrzati:

- ako dobro istražite i proanalizirate ciljno tržište kod kuće pre nego što napravite putne troškove;
- ako iskoristite vašu mrežu kontakata i zadovoljnih klijenata umesto da na slepo uđete na novo tržište.

Uopšteno govoreći, osim ukoliko se vaše usluge mogu u celosti pružiti preko Interneta, potrebno je tri do šest putovanja na izvozno tržište, kako biste uspeali da razvijete jedan izvozni aranžman. Smanjićete troškove ukoliko poravnate putne troškove povezivanjem putovanja u svrhe razvoja novih tržišta sa putovanjima na odredišta gde već imate izvozne kontakte.

Ukoliko na neko tržište uđete koristeći strateško savezništvo sa lokalnim partnerom, može se desiti da počnete da ostvarujete profit skoro momentalno. Ukoliko, sa druge strane, odaberete da uđete na inostrano tržište kao nezavisna firma, osim dodatnih troškova koji se podrazumevaju, biće vam potrebno dva puta više vremena da počnete da ostvarujete profit nego na domaćem tržištu.

Vredi upamtiti da je potreban određeni vremenski period kako bi se izgradio kredibilitet u inostranstvu i da je stoga brza zarada malo verovatna. Izvozno preduzeće mora često da čeka mesecima ili nekoliko godina pre nego što iskusi prve blagodeti u odnosu na ono što je uloženo.

Pored toga, proces sklapanja ugovora za usluge je obično duži nego za prodaju robe. Da biste stranom klijentu osigurali odgovarajući nivo 'lagodnosti' u pogledu vaših usluga i da biste ubrzali ulazak na tržište, od kritičnog značaja je partnerstvo sa lokalnim firmama.

Ukoliko se gore navedene stavke mogu uklopiti u vaš plan, verovatno ćete brže realizovati dobitak.

I Z V O R I

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 9.





17. Kako moja firma može na najbolji način da finansira razvoj izvoznog tržišta?

U većini zemalja u razvoju i tranziciji, finansiranje izvoza predstavlja izazov za sve firme. Najveći deo raspoloživih sredstava namenjen je izvoznicima roba. Vama preostaju tri uobičajena izvora finansiranja za razvoj izvoznog tržišta:

- Obrtni kapital (t.j. gotovina u vašoj firmi);
- Zajmovi akcionara (t.j. gotovina koju ste pozajmili firmi) i
- Zaduživanje kod poverilaca (npr. avionske karte plaćate kreditnom karticom)

Osim ukoliko niste uključeni u neki veliki projekat ili vaša usluga ima materijalnu komponentu (kao što je kompjuterski softver), najverovatniji izvor finansiranja izvoza (osim zadržane zarade) će biti mogućnost zaduživanja kod komercijalnog zajmodavca (kreditna linija kod banke). Suštinski je važno porazgovarati sa bankom o vašim izvoznim planovima, imajući u vidu da će visina odobrenog kredita zavisiti od toga kako banka procenjuje poslovni rizik. Zbog vremena koje je potrebno da se razvije novo tržište i putuje u inostranstvo, morate biti strateg u načinu korišćenja svakog kredita koji vam je stavljen na raspolaganje.

Onog trenutka kada izvozni ugovor bude u vašim rukama, možda možete zatražiti od vaših klijenata da unapred plate neke troškove (npr. avionske karte, angažovanje sredstava za projekat).

Možda ćete otkriti da je neophodno da se sastanete sa menadžmentom banke (koje ima ovlašćenja da odobrava veće sume novca) ili rukovodećom strukturom u banci koja je zadužena za finansiranje trgovine, kako biste ugovorili uslove zajma koji su vam potrebni. Ukoliko u vašoj državi postoji banka za razvoj izvoza, bilo bi dobro da saznate šta vam ta institucija može ponuditi. Takođe, budite oprezni kada su u pitanju specijalni uslovi ugovora (npr. niže kamatne stope) na koje možda ostvarujete pravo.

Zbog potrebe da putujete u inostranstvo kako biste izgrađivali mrežu kontakata i uspostavili kredibilitet firme, za većinu firmi je finansiranje poslovnih putovanja preko granice poseban izazov. Nadamo se da će vaša firma imati korporacijske kreditne kartice za plaćanje troškova poslovnih putovanja, tako da nećete morati da koristite lične kreditne kartice u te svrhe.

I Z V O R I

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Publications, Sales Office and Bookshop, Palais des Nations, CH-1211, Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 917 2614, Fax: +41 22 917 0027, Email: unpubli@unog.ch. United Nations Publications, Room DC 2-853, 2 UN Plaza, New York, NY, United States, Tel: +1 212 963 8302, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org. Poglavlje 10.

United Nations Development Business. Veb stranica na adresi www.devbusiness.com. Pruža informacije o konsaltingu, sklapanju poslova i mogućnostima izvoza širom sveta.

Asian Development Bank Business Opportunities. Veb stranica na adresi www.adb.org/Business/Opportunities. 'Pružaju najtačnije i najpotpunije informacije o zahtevima za robom i uslugama u projektima pod pokroviteljstvom ADB-a.'

Inter-American Development Bank. Veb stranica na adresi www.iadb.org. Odaberite link BUSINESS OPPORTUNITIES ili IDB PROJECTS ONLINE za informacije o 'sledećim nabavkama i poslovnim mogućnostima na osnovu zajmova ove banke'.

World Bank. Veb stranica na adresi www.worldbank.org. Odaberite link BUSINESS OPPORTUNITIES ili DEVELOPMENT BUSINESS, na primer za informacije o mogućnostima nastalim u projektima koje finansira ova banka.

European Union. Veb stranica na adresi www.europa.eu.int/. Odaberite link ACTIVITIES, ENTERPRISE i EUROPEAN COMMUNITIES:ENTERPRISE za informacije o poslovnim mogućnostima.

European Investment Bank. Veb stranica na adresi www.eib.org. Odaberite link INFORMATION POLICY a potom CONSULT THE PROJECT LIST za spisak projekata koje finansira ova banka. Odaberite CONTACTS za spisak EIB filijala i njihovih adresa.





18. Kako da koristim Internet kao podršku mojoj izvoznoj inicijativi?

Internet je ujedno i marketinško oruđe i marketinška tehnika. On vam daje priliku da prezentirate i pružate usluge postojećim i potencijalnim klijentima, klijentima i partnerima po celom svetu, uz beskonačan broj prilika da uvećate vaše mogućnosti; omogućava razmenu poslovnih informacija i predstavlja važan instrument u izvozu usluga.

Malo poznate firme mogu preko noći postati poznate ukoliko mudro koriste Internet. Čak i mala firma može da razvije uglađen i sofisticiran imidž i promotivnu strategiju. Potencijalni klijenti ne brinu zbog geografske udaljenosti neke firme ukoliko znaju da je firma, sa kojom se spremaju da sarađuju, dostupna na Internetu.

Internet možete koristiti na bar šest različitih načina, a da vam to pomogne u izvozu:

- Promovišite mogućnosti vaše firme putem dobro dizajniranog korporativnog veb sajta.
- Uvećajte vaš kredibilitet kao stručnjaka putem učešća u odabranim grupnim diskusijama na Internetu.
- Sprovedite efikasno istraživanje tržišta na Internetu.
- Koordinirajte aktivnosti projektnih timova na različitim lokacijama.
- Održavajte sastanke sa klijentima preko Interneta.
- Koristite ovo sredstvo za elektronske isporuke usluga iz daleka.
- Upotrebite Internet za pružanje marketinških informacija i informacija o tržištu.

Internet nudi mnogo načina da promovišete vaše mogućnosti i izgradite reputaciju vaše firme. Obzirom da je Internet poseban način komuniciranja zasnovan na slobodnoj razmeni informacija, možete smesta učestvovati u Internet forumima i konferencijama, lansirati jeftine i masovne marketinške poduhvate ili razviti veb sajt u cilju isticanja sopstvenog kredibiliteta.

Spiskovi mejl adresa su još jedan instrument za promociju vaših usluga, reklamiranje nagrada ili budućih atraktivnih poteza, kao i za pridobijanje novih klijenata. Ovo je način da se obratite velikom broju ciljnih klijenata bez većih troškova, naročito u vreme sveobuhvatne marketinške kampanje.

I Z V O R I

E-Trade for Service Firms. Using the Internet Service Exporting: Tips for Service Firms. Izveštaji. International Trade Centre, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org/servicexport.

Exporters and Importers in Developing Countries: Investing in the Internet, u FORUM-u. Izdanje 1/1999. **Bookmarks: International and Regional Organizations,** u FORUM-u. Izdanje 3/1999. International Trade Centre, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org.

International Trade Centre. Veb stranica na adresi www.intracen.org/servicexport. Sačinila je ITC Trade u Services Unit, pruža informacije o izvozu usluga i naručivanju ITC publikacija.





19. Kako da moja firma planira prelaz na e-trgovinu?

Kao prvo, potrebno je da obezbedite da svi podaci o vašoj administraciji i transakcijama budu u digitalnoj formi, da vaši zaposleni sa lakoćom koriste internet tehnologije i da vaše interne poslovne politike podržavaju saradnju među zaposlenima i sa spoljnim partnerima. Shodo tome, biće potrebno da:

- Identifikujete ključna elektronska tržišta za svoje usluge, da se pretplatite na svaki besplatan elektronski bilten i da počnete da učestvujete u grupnim diskusijama na Internetu.
- Registrujte se sa što je moguće više besplatnih baza podataka i e-tržišta, a onda pratite upite novih klijenata koje primete iz takvih izvora.
- Odaberite par sajtova e-nabavke na Internetu i pratite tendere za usluge slične vašim uslugama. Testirajte proces nabavke malim kupovinama ili nadmetanjem za male ugovore.
- Proučavajte potrebe i očekivanja klijenata. Na koji način oni koriste Internet? Koju vrstu interaktivnog Internet kontakta očekuju? Koje portale ili elektronska tržišta posećuju? Na kojim mestima traže stručnost i znanje?
- Da li očekuju uslugu tipa "sve na jednom mestu, otvoreno 24 sata, sedam dana u nedelji"? Koje su implikacije po vrstu veb prisustva koje vaša firma treba da ima?
- Proučavajte ponudu svog konkurenta. Da li su oni već na Internetu? Ako jesu, na kojim elektronskim tržištima su aktivni? Koju vrstu interakcije sa mušterijama nude? Koje su implikacije po strategiju vaše firme?
- Proučite najbolje primere iz prakse koji se odnose na inovacije. Ako vaša firma već poseduje veb sajt, testirajte ga u odnosu na najbolje primere iz prakse.
- Preispitajte koncept i proces isporuke vaših usluga u cilju ostvarenja „sve na jednom mestu” vrste usluge. Razgovarajte sa partnerima o tome kako da integrišete postojeće kanale isporuke u jedan. Utvrdite koje promene, ukoliko je uopšte potrebno, treba izvršiti kako bi uvećali zadovoljstvo vaših klijenata.
- Utvrdite sosptvene ciljeve za angažovanje u oblasti elektronske trgovine i parametre za merenje učinka kako biste ustanovili da li ste ih ispunili.
- Dizajnirajte ili preuredite dizajn vašeg imidža na Internetu na način koji odražava rezultate prethodno gore navedenih radnji; onda sve to dopunite to vašim zaposlenima osobljem, baš kao kada koristite ciglu i malter za dogradnju novih struktura.

I Z V O R I

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 3.

E-Trade for Service Firms. Izveštaj. International Trade Centre, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org/serviceexport.





20. Na koji način da priprelim firmu za izvoz?

Mnoge firme pokušavaju da se bave izvozom, mnogo pre nego što su za to zaista spremne, te dožive razočarenje kada njihovi naponi ne rezultiraju novim poslovnim kontaktima. Iskusni izvoznici insistiraju na tome da je potrebno izvršiti sveobuhvatnu pripremu ako želite da ostavite trag na tržištu.

Veoma je važno izraditi plan izvoza pre nego što bilo šta pokušate da uradite. Plan izvoza treba da odgovori na sledeća pitanja:

- Koliku dobit očekujete?
- Po čemu je neko izvozno tržište jedinstveno?
- Koji resursi su vam potrebni (kadrovi, finansiranje, itd.)?
- Koje strategije za ulazak na tržište treba koristiti?

U mnogim državama izvestan broj javnih i privatnih organizacija pruža pomoć u vezi sa izvoznim aktivnostima. Međutim, većina, ako ne i sve, koristi modele koji su uspešni u izvozu roba, ali ne i u trgovini uslugama. Obezbedite sledeće izvore podrške u pripremi za izvoz, podrške koja je kompatibilna vašim uslugama:

- stručnjaci u oblasti privrede u vašoj zemlji;
- trgovinska i udruženja uslužnih delatnosti, uključujući Svetske trgovinske centre;
- privatni konsultanti i profesori privrednog prava i
- institucije za obuku kadrova.

I Z V O R I

Export Readiness Diagnostic Tool for Service Firms in Developing Countries. International Trade Centre. 1998. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org/serviceexport.

International Trade Centre. Veb stranica na adresi www.intracen.org/serviceexport. Sačinio je ITC Trade iz Services Unit, pruža informacije o izvozu usluga i naručivanju odgovarajućih ITC publikacija.





21. Koje će razvojne strategije domaćeg tržišta funkcionisati i u inostranstvu?

Veoma često, najuspešnije razvojne strategije na domaćem tržištu takođe dobro funkcionišu i na izvoznim tržištima. Prvo pitanje koje treba sebi da postavite glasi 'Kako da poslujem u novim okolnostima?' Onda se konsultujte sa 'savetnikom za kulturološka pitanja' (tj. osobom koja dobro poznaje vaše ciljno tržište) da utvrdite da li će iste strategije doneti ploda i tamo. Navodimo neke strategije koje su često prenosive sa jednog na drugo tržište:

- nametnite profil vaše firme prezentacijama na konferencijama i privrednim okupljanjima;
- učestvujte u radu udruženja iz vaše delatnosti, u cilju izgradnje profila vaše firme i uspostavljanja kontakata;
- aktivno sklapajte veze i poznanstva tokom privrednih okupljanja;
- tražite preporuke od zadovoljnih klijenata i
- objavljujte članke u lokalnim medijima koji se bave privredom.

Što više vaše preduzeće bude eksponirano u javnosti, tim će bolje izgledati profil vaše firme na stranom tržištu. Vaša firma neće više biti nepoznati subjekat koji pokušava da prodre na novi prostor; najverovatnije ćete na taj način izgraditi prostor za sebe na domaćem tržištu ili barem steći dovoljno reputacije i postati firma od kredibiliteta. Zbog potrebe potencijalnih klijenata da steknu poverenje u vas kao davaoca usluga, uspostavljanje dobrih međuljudskih odnosa je od ključnog značaja za vaš uspeh.

Izvoznici usluga treba da razviju čitav spektar tržišnih kontakata ne samo da bi uspostavili kredibilitet, već i da bi identifikovali potencijalne poslovne prilike. Proces inicijalnog razvoja tržišta obično podrazumeva promovisanje kredibiliteta firme, plasiranje specifičnih usluga na tržište dolazi kasnije. Jedan od prvih zadataka u razvoju tržišta jeste identifikacija odgovarajućih kanala za sklapanja poslovnih veza i prezentacije sopstvene stručnosti.

I Z V O R I

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 4 i 5.

TradeNet Export Advisor. Veb stranica na adresi www.tradenet.gov. Zalaganje Vlade Sjedinjenih Država, namenjeno malim i srednjim preduzećima, koje pruža celovit i na jednom mestu pristup Vladi u vezi sa pitanjima izvoza. Pruža američkim izvoznicima obilje informacija, usluga i kontakata i u Vladi i u privredi.





22. Ko u mojoj firmi treba da podrži plan izvoza?

U zavisnosti načina na koji je vaša organizacija ustanovljena, postoji šest grupa zaposlenih koje treba u celosti da podrže vašu izvoznju inicijativu:

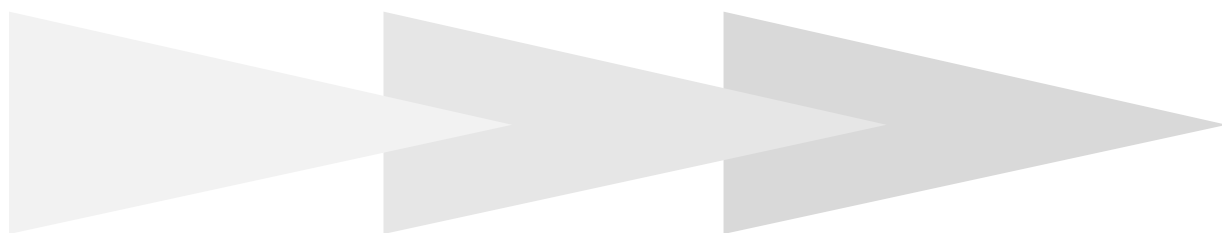
- *Rukovodeća struktura.* Biće vam potrebna novčana sredstva da finansirate plan, odobrenje da angažujete zaposlene u toku radnog vremena na projektu razvoja izvoza, korišćenje radnog vremena viših rukovodećih struktura za poslovna putovanja i uspostavljanje kredibiliteta firme u inostranstvu.
- *Zaposleni u odeljenju za isporuku usluga.* Potrebno je da zaposleni u ovom odeljenju budu zainteresovani za prilagođavanje usluga drugim kulturama i voljni da po potrebi putuju.
- *Administrativno osoblje za rad sa strankama.* Da biste bili dostupni stranim klijentima, možda će vam biti potrebna saradnja ovog najisturenijeg dela firme, prekovremeni rad i osoblje koje se služi stranim jezicima.
- *Instruktori za obuku kadrova.* Potrebno je da organizujete obuku za zaposlene na temu razlika među kulturama i načinima poslovanja između vašeg domaćeg i ciljnog tržišta.
- *Odeljenje za istraživanje tržišta.* Potrebno je da postoji tim za istraživanje i praćenje informacija o ciljnom tržištu.
- *Odeljenje za upravljanje informacionim sistemima.* Biće vam potrebna informatička podrška za zaposlene koji putuju, te za adekvatnu interakciju na Internetu sa strateškim partnerima i klijentima.

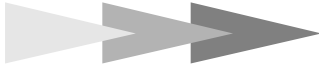
I Z V O R I

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 11.



IZBOR TRŽIŠTA





23. Zašto je izvozno tržište privlačno za moje usluge?

Faktori koji određeno tržište čine privlačnim za neku firmu, variraju od firme do firme. U odlučivanju o faktorima koje ćete uzeti u obzir prilikom selekcije potencijalnog tržišta, koristite sledeće odrednice:

- Firmu koja je kulturološki kompatibilna sa vašom.
- Nekoliko ili nijedan veliki konkurent.
- Tržište u razvoju na kome:
 - vaš sektor ubrzano raste,
 - službenici vaše Vlade imaju dobre kontakte.
- Jednostavan pristup:
 - direktni letovi od kuće,
 - u istom pravcu u kojem se nalaze tržišta gde ste već prisutni.
- Jednostavno sklapanje kontakata:
 - tamo već imate lokalne kontakte,
 - tamo vaši zaposleni imaju familiju i prijatelje,
 - to će biti mesto održavanja narednog velikog privrednog događaja.
- Jednostavno uspostavljanje lokalnog prisustva preko:
 - lokalnog partnera kojeg već poznajete,
 - lokalnog partnera kojeg tek treba da identifikujete,
 - komercijalnog aranžmana tzv. 'mini-kancelarije',
 - kompleksa Svetskog trgovinskog centra.
- Jednostavno za servisiranje sa daljine, putem:
 - mejl adrese,
 - veb sajta.

IZVORI

Innovating for Success in the Export of Services: A Handbook. International Trade Centre. Reprinted 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 9.

Export Hotline. Veb stranica na adresi <http://exporthotline.com> Firmama pruža informacije i usluge koje su bitne za njihovu uspešnost. To uključuje istraživanje tržišta i nalaženje kupaca i dobavljača.

Foreign Trade On-Line. Veb stranica na adresi www.foreign-trade.com. Preduzećima, koja planiraju izvoz, pomaže putem informisanja inostranih kupaca o njihovim uslugama.





24. Koje vrste tržišta treba da razmotrim?

Spremnost za izvoz zavisi od dobrog usklađivanja vrste tržišta koje ste odabrali i karakteristika vaše firme. Postoje tri opšta tipa tržišta za razmatranje.

- *Brze, dinamične, konkurentne privrede.* U ovim državama, klijenti su voljni da posluju sa strancima (vama) dok god imaju poverenja da ste stručni za dobro obavljanje posla. Efikasna isporuka usluga, garancija odličnog kvaliteta i medijski profil su od vitalnog značaja za vaš uspeh. Ako ne govorite tečno jezik datog tržišta, možete poslovati preko lokalnog partnera koji će za vas rešiti jezičke i kulturološke barijere. Primeri su Australija, Hong Kong (Kina), Novi Zeland, Singapur, Sjedinjene Američke Države i Evropska unija.
- *Relativno bogate privrede u kojima poslovanje počiva na ličnim odnosima i kontaktima.* Klijenti obično saraduju samo sa poznatim dobavljačima – tj. firmama koje poznaju i kojima veruju. Ovde su u razvijanju dobrih odnosa sa potencijalnim novim klijentom ili lokalnim partnerom od ključnog značaja komunikacijske veštine, kulturološka senzitivnost i znanje jezika domaćina. Uobičajeno je da se ovi odnosi prvo razvijaju na višem nivou rukovodećih struktura, tako da vaši rukovodeći kadrovi moraju biti spremni da intenzivno putuju. Među ova tržišta spadaju Japan, južna Evropa, Bliski istok i ostale regije i zemlje u razvoju.
- *Privrede u razvoju gde je obično za ugovore većih razmera potrebno finansiranje od strane trećih lica.* U ovim državama, privatni i javni sektor se često okreću međunarodnim finansijskim institucijama kao izvorima za finansiranje projekata većih razmera. To podrazumeva uloženo vreme u razvoj tržišta, fleksibilnost i političku pronicljivost. Iskustvo u radu sa trećim licima kao izvorom finansiranja (npr. neke finansijske institucije kao što je Svetska banka) može biti od pomoći.

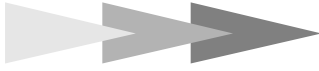
IZVORI

Export Readiness Diagnostic Tool for Service Firms in Developing Countries. International Trade Centre. 1998. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org/serviceexport.

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Publications, Sales Office and Bookshop, Palais des Nations, CH-1211, Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 917 2614, Fax: +41 22 917 0027, Email: unpubli@unog.ch. United Nations Publications, Room DC 2-853, 2 UN Plaza, New York, NY, United States, Tel: +1 212 963 8302, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org. Poglavlje 10.

International Trade Centre. Veb stranica na adresi www.intracen.org/serviceexport. Sačinio je ITC Trade iz Services Unit, pruža informacije o izvozu usluga i naručivanju odgovarajućih ITC publikacija.





25. Kako ću znati da li moje usluge mogu da se prodaju na određenom tržištu?

Postavite sebi sledeća pitanja:

- Da li na datom tržištu ima klijenata sa potrebama sličnim onima koje imaju moji trenutni klijenti?
- Da li se potencijalni klijenti žale da ne mogu da dobiju vrstu usluga koje vi nudite?
- Da li postoji mogućnost da vaši potencijalni klijenti dobiju vašu vrstu usluge od neke strane firme?
- Da li su potencijalni klijenti voljni da plate za vašu vrstu usluge?

Upamtite da možete imati odličnu uslugu i to onu za kojom postoji potražnja, a da ne ostvarite prodaju, osim ukoliko potencijalni klijenti ne poveruju da možete zadovoljiti njihove potrebe. Stoga se postarajte da imate veze koje će vas preporučiti korisnicima usluga da biste maksimalno uvećali svoj kredibilitet.

Istraživanje tržišta je najčešće ključ za utvrđivanje potencijalnog uspeha vaših usluga na izvoznom tržištu. Istraživanje treba da vodi, kao prvo, ka strateškim informacijama koje se mogu stvoriti povezivanjem tržišnih trendova ili događaja, što će vam omogućiti da identifikujete nove poslovne prilike. Na primer, da biste identifikovali nove usluge koje možete profitabilno razvijati, potrebno je da saznate koje nezadovoljene potrebe postoje u grupi vaših ciljnih klijenata i zašto bi se potencijalni klijent odlučio za stranog dobavljača umesto domaćeg.

Vaš nivo spremnosti za izvoz je takođe indikator vašeg potencijala na stranom tržištu. Tačna procena spremnosti za ulazak na globalno tržište u svetlu raspoloživih sredstava i znanja uštedeće vam dragoceno vreme potrošeno na razvoj izvoza, uloženi rad i sredstva.

I Z V O R I

Innovating for Success in the Export of Services: A Handbook. International Trade Centre. Reprinted 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itereg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 9.

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itereg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 11.

International Trade Centre. Veb stranica na adresi www.intracen.org/serviceexport. Sačinio je ITC Trade iz Services Unit, pruža informacije o izvozu usluga i naručivanju odgovarajućih ITC publikacija.

Trade Port. Veb stranica na adresi www.tradeport.org. Pruža sveobuhvatne trgovinske informacije, potencijalne kontakte za trgovinu i databazu preduzeća. Uključuje kalendar važnih zbivanja u trgovini, interaktivni udžbenik, rečnike i referentne priručnike.





26. Kako mogu izvući najviše koristi iz marketinškog istraživanja tržišta?

Ako se odlučite da sklopite ugovor o marketinškom istraživanju tržišta, u daljem tekstu su dati neki od saveta za vas i vašeg ugovornog partnera kako biste obezbedili dobre rezultate:

- *Utvrđite ciljeve.* Pre nego što bilo šta započnete, upitajte se, 'Koja vrsta informacija će mi pomoći da smanjim rizike od ulaska na novo tržište?' i 'Šta ispitanik u anketi najverovatnije zna o vašem potencijalnom tržištu?' Ponudite nekoliko tzv. 'mora znati' pitanja ako ne možete da organizujete duži intervju. Za ključne oblasti, postavljajte slična pitanja većem broju osoba kako biste stekli opšti utisak o širokom rasponu različitih reakcija.
- *Preradite ciljeve.* Ciljevi intervjua se mogu menjati paralelno sa napretkom koji ostvarujete.
- Analizirajte odgovore i preradite pitanja uporedo sa ostvarenim napretkom. Postavljajte sve direktnija i sveobuhvatnija pitanja u svakom narednom razgovoru. U principu, kasniji intervjui se koriste za pribavljanje nedostajućih informacija ili da potvrde mišljenja i stanovišta iz prethodnih istraživanja.
- Postavljajte jednostavna, otvorena pitanja na koja se ne može odgovoriti samo sa da ili ne i podstaknite suprotnu stranu da pruži što više informacija. Postavljajte pitanja koja ne sadrže odgovor u sebi, kao što je 'Koje vrste usluga se ugovaraju u vašoj delatnosti?' Možda će biti potrebno da date primere odgovora kako biste podstakli sagovornika. Izbegavajte pitanja na koja ćete izvući jednostavan, da ili ne, odgovor, osim ukoliko je to sve što želite da znate. Takođe, upitajte sagovornika 'Da ste na mom mestu, sa kim biste se susreli? U kom preduzeću? Na kojoj funkciji? Koga, po imenu?' Konačno, upitajte da li ga možete ponovo pozvati ukoliko ste propustili neko pitanje.
- *Pomozite ispitaniku da daje precizne odgovore.* Ukoliko ispitanik kaže 'veliko' ili 'malo' u odgovoru na pitanje, tražite da bude konkretniji. Da li misli 1.000 ili 10.000, 10% ili 50%? Ukoliko na pitanje odgovori sa 'Često koristimo tu uslugu', pitajte 'Koliko često i na koji način?'
- *Učinite razgovor interesantnim.* Većina ljudi voli da govori o svom poslovanju. Pustite ih da pričaju, ali pazite da se drže teme razgovora. Ponudite neka od svojih iskustava da bi sagovornici stekli utisak da i oni takođe imaju koristi od intervjua.
- *Neka intervjui bude kratak i jednostavan.* Nemojte sagovorniku potrošiti više vremena nego što je potrebno. Pokrijte ključna pitanja (što manje, to bolje), a onda utvrdite da li je ispitanik raspoložen da nastavi razgovor.
- *Započnite sa najmanje važnim intervjuiima.* Sačuvajte glavne intervjue za kraj, kada ste već uvežbali i doterali svoj pristup i shvatili koje su vam slabe tačke.
- *Vodite evidenciju o intervjuiima.* Pažljivo hvatajte beleške. Doradite svoje beleške odmah nakon obavljenog razgovora.





27. Gde da nađem informacije o tržištu?

Ekonomski časopisi kao što su *The Economist* i *The Financial Times* i izveštaji poput Standard & Poor's *Industry Surveys* analiziraju globalne trendove u uslužnim delatnostima.

Internet je, takođe, dobar izvor informacija, sa mnogim veb sajtovima koji pružaju profile država, sa detaljnim obaveštenjima o nacionalnim prednostima i slabostima. Mnogi državni organi pružaju Internet usluge.

Od mnogih veb sajtova, koji pružaju informacije u vezi sa raznim tržištima, sledeći predstavljaju usluge I prateće linkove:

- *Export Today's Global Business Online*. Veb sajt na adresi www.exporttoday.com/index.html. Globalni biznis magazin koji pokriva svetska tržišta, finansije, transport, logistiku, upravljanje rizikom, inostrano poslovanje, telekomunikacije i ostale sektore.
- *Financial Times*. Veb sajt na adresi www.ft.com. Sadrži članke o tržištima i privredi, uključujući uslužnu delatnost.
- *U.S. Small Business Administration*. Vladin veb sajt na adresi www.sba.gov. SBA pruža finansijsku, tehničku i menadžersku pomoć malim firmama u Sjedinjenim Državama.
- www.worldjump.com. Veb sajt sa globalnim i portalima pojedinačnih država.

Tenderi se mogu naći u širokoj lepezi e-prodajnih mesta. U daljem tekstu se nalazi uzorak spiska portala sa E-prodajnim mestima na tržištima sa modelom „od firme ka firmi”.

Adresa dokumenta na Internetu	Da li portal sadrži „od firme ka firmi” tržište?
www.b2business.net	DA
www.bizprolink.com	DA
www.emarketservices.com	NE
www.netb2b.com	NE
www.verticalnet.com	DA

U donjoj tabeli dati su neki sajtovi za praćenje međunarodnih trendova.

Veb sajt	Pokriće	Fokus
www.business2.com	Globalno	E-biznis
www.ecommercetimes.com	Globalno	E-biznis
www.emarketer.com	Globalno	E-pijaca
www.forrester.com	Globalno	Rezultati istraživanja
www.gartnerweb.com	Globalno	Rezultati istraživanja
www.internetwk.com	Globalno	E-biznis
www.netb2b.com	Globalno	E-biznis
www.technewsworld.com	Globalno	Tehnologija
www.thestandard.com	Globalno	E-biznis i tehnologija
www.zdnet.com	Globalno	Tehnologija





28. Kako da dobijem informacije o određenom tržištu?

Izvor informacija u velikoj meri zavisi od toga na koji način planirate da uđete na tržište. Mnoge informacije koje su vam potrebne su sve više dostupne na Internetu. Jedan od najboljih Internet izvora informacija je World FactBook veb sajt Centralne obaveštajne organizacije Sjedinjenih Država, američke CIA-e, www.odci.gov/ (odaberite *World Factbook* i državu po svom izboru). Sadrži profile država, nacija, vlada, privreda i sektora komunikacija i transporta.

Informacije specifične za neki sektor mogu se dobiti u lokalnim privrednim udruženjima.

Ako planirate da otvorite lokalnu kancelariju, lokalna investiciona agencija ili Svetski trgovinski centar vam verovatno mogu pružiti potrebne informacije u vezi sa:

- raspoloživošću pismenih i kvalifikovanih kadrova,
- tipičnim troškovima i uslovima poslovanja,
- procentom dozvoljenog stranog vlasništva i
- zahtevima za izdavanje dozvola.

Takođe bi bilo dobro da angažujete privrednog atašea vaše zemlje kako biste dobili informacije o potencijalnim konkurentima. Možda ćete, na primer, želeti da saznate koje su međunarodne firme prisutne na tom tržištu, koji su njihovi najbolji primeri iz prakse i da li u je vašem sektoru država konkurent privatnom sektoru.

Bilo bi takođe dobro da pregledate izveštaje o državama ili analize privrednih sektora koji su dostupni iz izvora kao što su nacionalne Privredne komore i slična udruženja.

I Z V O R I

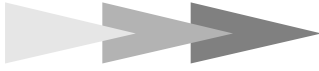
Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 11.

International Trade Centre. Veb stranica na adresi www.intracen.org/servicexport. Sačinio je ITC Trade iz Services Unit, pruža informacije o izvozu usluga i naručivanju odgovarajućih ITC publikacija.

Arab Net. Veb stranica na adresi www.arab.net. Pruža opšte informacije o državama i biznisima na Bliskom istoku i severnoj Africi.

Nosis. Argentinska veb stranica na adresi www.nosis.com.ar/nosis/Default.asp. Pruža profile tržišta u Latinskoj Americi i razmatra njihov izvoz i uvoz.





29. Gde da pronađem informacije o restrikcijama za ulazak na određeno tržište?

Mnoge potrebne informacije o obavezama preuzetim shodno Opštem sporazumu o trgovini uslugama (GATS) možete naći na veb sajtu Svetske trgovinske organizacije na www.wto.org.

Ograničenja za ulazak na tržište su povezana sa tehničkom regulativom i prihvaćenim standardima, donetim od strane države, a koji variraju od zemlje do zemlje. Sporazum o tehničkim barijerama u trgovini pokušava da obezbedi da uredbe, standardi, testiranje i procedure sertifikacije ne stvaraju nepotrebne prepreke u trgovanju. Ovaj sporazum utvrđuje Pravilnik dobre prakse za pripremu, usvajanje i primenu standarda centralnih državnih organa.

Postarajte se da proverite vizne zahteve.

Ostali izvori informacija uključuju:

- državne privrednike i
- međunarodne privrednike na radu u vašoj zemlji.

Imajte na umu da i nacionalni veb sajtovi mogu pružiti potrebne informacije. Evo nekoliko primera veb sajtova i odgovarajućih linkova za te veb sajtove:

- Svetska mreža komora. Veb sajt na www.worldchambers.com. Sadrži trgovinski informacioni centar za svaki kontinent, dokumente preduzeća, obaveštenja o mogućnostima poslovanja i poslovne adresare.
- Trgovinski kanal. Veb strana na www.tradeport.org/ts/countries/index.html daje pristup nacionalnoj arhivi sa linkovima za trgovinu, finansiranje, političke i kontakt informacije o velikom broju država iz devet regiona.
- Spoljna trgovina na Internetu. Veb sajt na www.foreign-trade.com. Pomaže proizvođačima, izvoznicima i potencijalnim izvoznicima tako što pruža obaveštenja stranim klijentima o njihovim uslugama.





30. Gde da nađem informacije o industrijskim standardima i propisima za svoju uslužnu delatnost na određenom tržištu?

Vaš najbolji izvor obaveštenja će, verovatno, biti *odgovarajuće privredno udruženje u vašoj uslužnoj delatnosti*, ukoliko postoji, ili *lokalni strateški partner*. Ostali izvori informacija uključuju:

- državne privrednike i
- strane privrednike na radu u vašoj zemlji.

Privredne komore u većini zemalja, takođe, poseduju određene informacije, jer imaju zadatak, između ostalog, da odgovaraju na pitanja o relevantnim privrednim standardima i propisima.

IZVORI

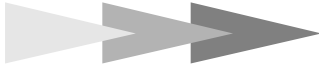
World Chambers Network. Veb stranica na adresi www.worldchambers.com.

@brint.com. Veb stranica na adresi www.brint.com.

United States Chamber of Commerce. Veb stranica na adresi www.uschamber.org.

Embassy.org. Veb stranica na adresi www.embassy.org. Obezbeđuje linkove za izvore informacija o poslovnim uredbama u pojedinačnim zemljama.





31. Kako da saznam ko mi je konkurencija i šta nudi?

Da biste bili konkurentni na međunarodnom planu, biće potrebno da pratite potencijalne konkurente širom sveta da biste saznali koje vrste usluga pružaju. Ne samo što ćete tako saznati šta klijenti očekuju, već ćete dobiti ideje o tome kako da svoje usluge profitabilno prilagodite potrebama. Jedan od najboljih načina da se ovo postigne je praćenje veb sajtova, koji pružaju obaveštenja o osnovnim faktorima i najboljim primerima iz prakse u određenoj privrednoj oblasti, kao što su:

- **Benchnet.** Veb sajt na www.benchnet.com. Internet mreža repera/standarda i najboljih primera iz prakse.
- **The Benchmarking Network.** Veb sajt na www.benchmarkingnetwork.com.

Što se tiče prisutnosti na Internetu, možete pratiti standarde u industriji kao i rejting svojih konkurenata preko sledećih sajtova:

- **BtoB.** Veb sajt na www.netb2b.com. Internet magazin za stratege marketinga i elektronskog poslovanja.
- **CIO.com.** Veb sajt na www.cio.com. Internet resurs za rukovodilačke kadrove informativnih tehnologija.
- **ZDNet E-Commerce.** Veb sajt na www.zdnet.com/ecommerce.

Na svakom ciljnom tržištu imaćete i lokalne i međunarodne konkurente. Ukoliko službenici i predstavnici vaše Vlade nisu u stanju da vam pomognu da ih identifikujete, treba da budete u stanju da to učinite sami istražujući privredne adresare vaše delatnosti ili privrednih udruženja, te kroz lokalne novinske izvore.

I Z V O R I

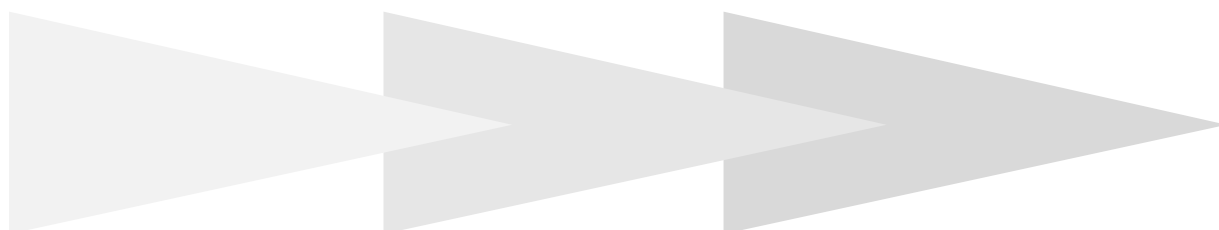
Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 3 i 12.

International Trade Centre. Veb stranica na adresi www.intracen.org/serviceexport. Sačinio je ITC Trade iz Services Unit, pruža informacije o izvozu usluga i naručivanju odgovarajućih ITC publikacija.





IDENTIFIKOVANJE KLIJENATA







32. Kako da izgradim reputaciju na određenom stranom tržištu?

Potrebno je da se fokusirate na izgradnju međunarodnog kredibiliteta i aktivnosti na ciljnom tržištu. U daljem tekstu su nabrojane neke od aktivnosti koje možete preduzeti.

Opšte

- Održite prezentaciju na međunarodnoj ili regionalnoj konferenciji kojoj prisustvuju političari i relevantni faktori zemlje vašeg ciljnog tržišta.
- Objavljujte članke u međunarodnim časopisima, uz prethodnu konsultaciju sa stručnjacima za vašu privrednu delatnost.
- Kada dobijete neku nagradu, objavite to u medijima.
- Pružite stručne savete preko elektronskog tržišta vaše delatnosti ili na nekom od besplatnih veb sajtova (npr. www.advicezone.com, www.frenzi.com, www.hellobrain.com).

Specifične za tržište

- Sastavite jasnu marketinšku poruku, adekvatnu za to tržište, poput: 'Mislite na nas kada...'
- Prilagodite vaš promotivni materijal ciljnom tržištu.
- Identifikujte ljude za koje znate da vas mogu uputiti na političare, potencijalne strateške partnere ili potencijalne klijente na ciljnom tržištu.
- Učlanite se u udruženje vaše uslužne delatnosti ili trgovinsko udruženje na vašem ciljnom tržištu i učestvujte u radu nekog od poslovnih odbora.
- Dostavite članke lokalnim trgovinskim ili privrednim medijima, uključujući biltene udruženja i strukovne časopise.
- Organizujte događaje za prezentaciju vaše firme na vašem ciljnom tržištu (npr. konferencije, postdiplomske studije i proslave/skupove udruženja).
- Učestvujte kao stručnjak u Internet diskusijama na nacionalnim i regionalnim portalima.

I Z V O R I

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 4, 5 i 6.





33. Kako da saznam na kojem privrednom događanju/skupu je najkorisnije da učestvujem?

Privredna okupljanja i događaji su dobar način da se:

- upoznaju potencijalni klijenti i partneri radi razgovora o poslovnim mogućnostima,
- javnost upozna sa vašim iskustvom i
- prukupe informacije o konkurenciji.

Ako je moguće, razvijajte dobre odnose sa privrednim subjektima unutar ciljnog tržišta (verovatno sa potencijalnim strateškim partnerom) koji vam mogu dati savet o celom spektru problema. Morate biti pažljivi u izboru skupova koje ćete posećivati, kako biste mudro iskoristili svoje vreme i resurse. Ostali mogući izvori obaveštenja su:

- veb sajt odgovarajućeg trgovinskog ili privrednog udruženja,
- kolege koje poznaju ciljno tržište,
- državni privrednici i
- trgovinski časopisi i bilteni.

S obzirom da je jaka, stabilna mreža kontakata veoma korisna, od suštinskog je značaja prići sklapanju veza i poznanstava sistematski. Najefikasniji način je sklapanje međunarodnih kontakata i upoznavanje sa onim što drugi nude na događajima koji okupljaju ljude sličnih interesovanja (kao što su stručne konferencije i međunarodni seminari). Udruženje vaše uslužne delatnosti bi trebalo da bude u stanju da odredi koji javni skupovi su za to najpodesniji. Bićete uspešniji ukoliko unapred kontaktirate organizatore skupova i zatražite spisak svih učesnika sa kontakt informacijama.

I Z V O R I

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istokata). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 4 i 6.

International Trade Centre. Veb stranica na adresi www.intracen.org/serviceexport. Sačinio je ITC Trade iz Services Unit, pruža informacije o izvozu usluga i naručivanju odgovarajućih ITC publikacija.





34. Kako da se pripremim za međunarodni skup?

Preduzmite korake naznačene u daljem tekstu pre, za vreme i nakon trgovinskog sajma ili nekog događaja kako biste uvećali svoje šanse da sklopite poslovne aranžmane.

- Planirajte unapred:
 - Analizirajte kako se trgovinski događaj uklapa u vaš opšti marketinški plan.
 - Obavestite se o vašoj privrednoj delatnosti na tržištu na kome se održava dotični skup: trendovi, konkurencija, struktura delatnosti i strukovna udruženja.
 - Utvrdite jasne ciljeve za razvoj poslovanja, uključujući ciljeve za taj trgovinski događaj.
 - Sačinite spisak pitanja na koja ćete odgovore dobiti na tom službenom putu.
- Obavestite odgovarajuće strane da dolazite:
 - Ikorisite na najbolji način vreme provedeno u inostranstvu tako što ćete se unapred obratiti pismom svojim kontaktima, uključujući potencijalne klijente, moguće strateške partnere i strukovna udruženja.
- Pre nego što odete na put, planirajte kako ćete ih ponovo kontaktirati:
 - Kada se vratite sa puta na poslu će vas sačekati nagomilani posao, pa ponovno kontaktiranje može da se odgodi u nedogled. Pre nego što otputujete, sastavite standardna pisma ponovnog obraćanja kontaktima koja se brzo mogu iskoristiti po vašem povratku i odredite pomoćno osoblje da vam pomogne u tom poslu.
- Ponesite dovoljno promotivnog materijala o vašem preduzeću i vizit karti:
 - Namera vam je da za sobom ostavite vizuelne podsetnike na vašu firmu i usluge, pa se stoga postarajte da vam ne ponestanu zalihe ovog materijala.
- Pošaljite stručnjake na trgovinske skupove/događaje:
 - Pošto nemate proizvod za demonstraciju, pošaljite stručno osoblje koje na privrednom događaju/okupljanju može prezentirati vaše usluge.
- Budite spremni da brzo reagujete i delate:
 - Postarajte se da maksimalno iskoristite svoje vreme u inostranstvu tako što ćete iskoristiti slobodno vreme za ostvarivanje potencijalnih poslovnih kontakata ili za kontaktiranje nekih klijenata koje još uvek ne poznajete. Ukoliko potencijalni klijenti pokažu spremnost za razgovor o poslu, morate tačno znati na šta se tog trenutka možete obavezati u ime i za račun vaše firme.
- Istražujte opcije za strateško prisustvo dok ste u inostranstvu:
 - Ako je moguće, sa puta treba da se vratite sa imenima potencijalnih strateških partnera i opcijama za uspostavljanje lokalne adrese i telefonskog broja.
- Kontaktirajte ponovo sve potencijalne poslovne veze:
 - Kada stignete kući, kontaktirajte sve strane u roku od 24 časa. Nikad se ne zna ko vam u budućnosti može preporučiti posao. Nemojte se razočarati ukoliko ne sklopite posao na samom privrednom događanju. Planirajte redovne posete tom regionu.

I Z V O R I

The Trade Show Centre. Veb stranica na adresi www.tradeshowtips.com. Sadrži informacije o naručivanju brošure "101 savet i strategija za uspešno izlaganje na sajmu trgovine" (*101 Tips and Strategies for Successful Trade Show Exhibiting*).

TSNN.com. Veb stranica na adresi www2.tsnn.com/html/infhome.html. Internet material o sajmovima trgovine i delatnosti organizacije sajmovi i izložbi.

American Express Small Business Exchange. Veb stranica na adresi <http://home3.americanexpress.com/smallbusiness/resources/expanding/showplan.shtml>. Pruža savete o izboru pravog sajma, utvrđivanju jasnih ciljeva, kreiranju efektne izložbe, promociji sopstvenog prisustva i planiranju strategije daljeg razvijanja poslovnih kontakata uspostavljenih tokom izložbe.





35. Da li treba da se učlanim u privredno ili trgovinsko udruženje na svom ciljnom tržištu?

Pristupanje strukovnom ili trgovinskom udruženju na vašem ciljnom tržištu može vam doneti sledeće beneficije:

- uvećani kredibilitet kao rezultat pojavljivanja u adresaru ili na veb sajtu udruženja,
- način da se pročujete preko učešća u događajima u organizaciji udruženja,
- pristup informacijama o lokalnim pitanjima i događanjima,
- pristup informacijama o vašim konkurentima,
- lak način za sklapanje veza i poznanstava i
- način da se pronadu odgovarajući lokalni partneri.

Članstvo u strukovnim i trgovinskim udruženjima na ciljnom tržištu obezbeđuje vam kredibilitet među potencijalnim klijentima. Pored toga, članstvo vam omogućava pristup informacijama koje vam drugačije možda ne bi bile dostupne. Još važnije, ovakve informacije se odnose na vaš tip tržišta i stoga će biti od koristi za vašu firmu. Konačno, članstvo omogućava sklapanje poznanstava sa članicama udruženja, te pruža mogućnost brže interakcije.

I Z V O R I

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 4 i 6.

International Trade Centre. Veb stranica na adresi www.intracen.org/serviceexport. Sačinio je ITC Trade iz Services Unit, pruža informacije o izvozu usluga i naručivanju odgovarajućih ITC publikacija.





36. Kako da identifikujem potencijalne klijente?

Verovatno ćete otkriti da će strategije, koje koristite na domaćem tržištu, takođe funkcionisati i na izvoznom tržištu. U daljem tekstu ponuđene su vam neke od ideja za delovanje:

- Praktikujujte da pažljivo slušate kada sklapate veze i poznanstva u cilju identifikacije pritužbi, i nezadovoljenih potreba, te da utvrdite ko je voljan da plati zadovoljenje ovih potreba.
- Raspitajte se kod vaših kontakata, upoznatih sa ciljnim tržištem, o potencijalnim klijentima.
- Tražite pomoć u identifikaciji potencijalnih klijenata od privrednih funkcionera na vašem ciljnom tržištu.
- Fokusrirajte se na lokalnog strateškog partnera, a onda zakoračite u njegovu mrežu kontakata.

Istraživanje potencijalnih klijenata na ciljnom tržištu od ključnog je značaja i preduzeća koja investiraju u ovaj vid istraživanja uvećavaju svoje šanse za uspeh na međunarodnim tržištima. Istraživanje može razotkriti koje usluge će se lako prodavati i u kojim tržišnim segmentima i ko su vaši domaći i međunarodni konkurenti. Iako sistematsko istraživanje tržišta oduzima vreme, dugoročno gledano ono se isplati. Ozbiljno razmatranje faktora uključenih u izvoz na samom početku, poštedeteće vas neželjenih rezultata.

I Z V O R I

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 11.

Trade Port. Veb stranica na adresi www.tradeport.org. Pruža sveobuhvatne informacije o ulasku na strana tržišta, pronalaženju potencijalnih poslovnih kontakata, nalaženju predstavnika na drugom kontinentu i učestvovanju na međunarodnim tenderima.

World Trade Point Federation. Veb stranica na adresi www.wtpfed.org/. Održava je United Nations Trade Point Programme; ovaj sajt sadrži spisak mogućnosti za elektronsku trgovinu (odabrali ETOs).

Global Board of Trade. Veb stranica na adresi www.gbot.net. Njihova usluga trgovinskog akceleratora objavljuje spiskove trgovinskih adresara u elektronskim biltenima širom sveta; pruža aukcijske usluge od preduzeća ka preduzeću.





37. Kako da skrenem pažnju potencijalnih klijenata na moju novu uslugu?

Verovatno ćete još jednom uvideti da većina strategija, koje koristite na domaćem tržištu, takođe funkcioniše i na ciljnom tržištu. Navodimo neke ideje:

- Održite predavanja/prezentacije o problemima koje vaše usluge rešavaju.
- Osmislite probnu uslugu koju možete pružiti kako bi je vaši klijenti mogli testirati.
- Prezentirajte probni projekat potencijalnim klijentima.
- Razvijte medijski profil o novoj usluzi koristeći novinske članke i medije.

Neke je usluge, zbog njihove prirode, teško prodati osim ukoliko se potencijalnom kupcu ne pruži prilika da je lično preispita. Dobra prezentacija usluga, koje će se ponuditi na izvoznom tržištu, promeniće situaciju. Trgovinski sajmovi, izložbe, misije i posredničko-brokerske delegacije pružaju priliku da se promovišu i demonstriraju realne usluge u inostranstvu i da se podstakne interesovanje za davaoca usluge.

Potencijalni klijenti osećaju se sigurno kada znaju da se mogu osloniti na davaoca usluge, jer su videli vašu firmu na delu. Ovaj način poboljšanja profila vaše firme će doprineti da klijenti ujedno upamte usluge koje pružate, te kako se one mogu efikasno koristiti da zadovolje njihove specifične potrebe.

I Z V O R I

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 4.





38. Šta je potrebno uraditi ako želim da se prijavim na tender za državne ugovore?

U mnogim zemljama, državni ugovori su rezervisani za lokalne firme. Pitajte vaše privrednike za koje vrste ugovora realno imate šanse. Najjednostavniji način da dobijete ovakav ugovor je da postanete pod-ugovorna strana lokalnom strateškom partneru.

Neke Vlade pomažu izvozniciima da identifikuju i procene kontakte sa potencijalnim kupcem, distributerom, partnerom za zajedničke investicije, te mogućnosti dobijanja dozvola u privatnom i javnom sektoru. One, takođe, mogu imati mrežu privrednih službenika, raspoređenih u inostranstvu.

Konsultujte svoja strukovna udruženja. Ona mogu posedovati informacije koje tražite ili vas mogu uputiti na organizacije koji pružaju ovu vrstu usluga.

Potom treba da saznate šta je potrebno da preduzmete da biste učestvovali na tenderu za državni ugovor. Navodimo neke sajtove koji pružaju informacije o procedurama za tendere:

- **Small Business Exchange.** Veb stranica American Express-a na

<http://home3.americanexpress.com/smallbusiness/resources/expanding/bidbasic.shtml>. Sadrži savete o pripremi za uspešno učestvovanje na tenderu za federalne državne ugovore Sjedinjenih Država kao što su saznanja o vašoj standardnoj identifikacionoj klasifikaciji, popunjavanju i zavođenju standardnog obrasca 129 i korišćenju *Poslovnog imenika za kupovinu i prodaju u izdanju Vlade SAD-a*.

- **Fedmarket.com.** Veb stranica na www.fedmarket.com/vtools/articles/bidnobid.html. Fedmarket.com je Internet zajednica Vladinih kupaca i prodavaca u Severnoj Americi; pruža uslugu isporuke tenderske dokumentacije.

U donjoj tabeli je navedeno nekoliko primera Internet sajtova za angažovanje službi podrške.

Adresa na Internetu	Mali oglasi	Elektronska aukcija (jedan kupac, mnogo ponuđača)	Grupna kupovina	Elektronska kupovina
www.b2bnow.com				☐
www.bizbuyer.com				☐
www.buyerzone.com				☐
www.demandline.com		☐	☐	☐
www.dovebid.com	☐	☐		☐
www.firmbuy.com			☐	☐
www.go2net.com	☐	☐	☐	
www.office.com		☐		
www.outpurchase.com				
www.purchasepro.com				☐

I Z V O R I

Improving SME Access to Public Procurement: The Experience of Selected Countries. International Trade Centre. 2000. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka).

Asia-Pacific Economic Cooperation forum. Veb stranica na adresi www.bizAPEC.com. Pomaže firmama u zemljama-članicama APEC-a. Pruža informacije i savete kao i pomoć pri identifikaciji poslovnih mogućnosti.





39. Gde da nađem informacije o međunarodnim tenderima?

Ako želite da radite za međunarodnu finansijsku instituciju (IFI), treba da izgradite lične kontakte sa njenim zvaničnicima. Ipak, prvi korak je registracija pri odgovarajućem ogranku takve institucije, što možete učiniti preko sledećih Internet adresa:

- Svetska banka: www.worldbank.org
- Afrička banka za razvoj: www.afdb.org
- Azijska banka za razvoj: www.adb.org
- Karipska banka za razvoj: www.caribank.org
- Inter-američka banka za razvoj: www.iadb.org

Ovi sajtovi nabrajaju skorašnje projekte i pružaju informacije o njihovom statusu.

Kao prvo, biće potrebno da kontaktirate renomirane firme koje su se prijavile na tender i da im ponudite svoje usluge kao pod-ugovorna strana. Rad za iskusnog nosioca ugovora može vam pružiti dragoceno iskustvo, omogućiti vam da uspostavite uspešnu reputaciju, što će vas učiniti atraktivnijim kao ponuđača za buduće poslovne aranžmane.

Filijale međunarodnih finansijskih institucija dodeljuju ugovore svake godine. One često organizuju pružanje konsultantskih usluga (na temu izvodljivosti) u cilju pružanja pomoći firmama u pripremi projektnih predloga i dokumentacije. Shodno obavezama tehničke pomoći koje su predviđene Opštim sporazumom o trgovini uslugama, tehničke konsultantske kuće naročito mogu uživati neke prednosti prilikom konkurisanja za ovakve projekte. Zahtev da se u ovim projektima angažuje lokalna firma kao partner postaje sve uobičajeniji.

I Z V O R I

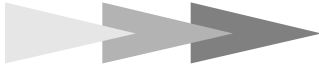
Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 8.

Improving SME Access to Public Procurement: The Experience of Selected Countries. International Trade Centre. 2000. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka).

International Trade Centre. Veb stranica na adresi <http://www.intracen.org/ipsms/welcome.htm> Stranicu uradio ITC International Purchasing Supply Management Section, pruža informacije o upravljanju međunarodnom kupovinom i nabavkom.

Trade Port. Veb stranica na adresi www.tradeport.org/ts/trade_expert/strategy/pursue/wb.html. Pod naslovom 'Developing Your Export Strategy: Pursuing International Bid Opportunities' (Razvijanje svoje strategije izvoza: u potrazi za međunarodnim tenderima), ova stranica prezentira Svetsku banku i nabroja sva posebna odeljenja njenog poslovanja. Pruža linkove za ostale banke razvoja.





40. Kako da saznam više o telekomunikacionoj infrastrukturi na mom ciljnom tržištu?

Za većinu izvoznika usluga, telekomunikaciona infrastruktura je od suštinskog značaja i za kontakt sa matičnim ograncima i za isporuku usluga. Vaši najbolji izvori ažuriranih informacija o infrastrukturi na ciljnom tržištu uključuju:

- kolege koje već rade na tom tržištu,
- državne privrednike,
- mrežu Svetskog trgovinskog centra i
- nacionalne portale.
- sajt Centralne obavještajne službe Amerike (CIA) je još jedan izvor informacija o telekomunikacionoj infrastrukturi širom sveta. Na primer, on pruža podatke o davaocima Internet usluga i telefonskih veza u pojedinačnim državama. Ova vrsta informacija je direktno dostupna sa adrese www.cia.gov/cia/publications/factbook/indexfld.html.

Privredne kancelarije i veb sajtovi lokalne Vlade takođe pružaju relevantne informacije o različitim državama, pre svega zato što su ove kancelarije ili poslovale ili posluju sa ovim državama i tamo imaju predstavništva i Vladine predstavnike za ekonomska pitanja.

IZVORI

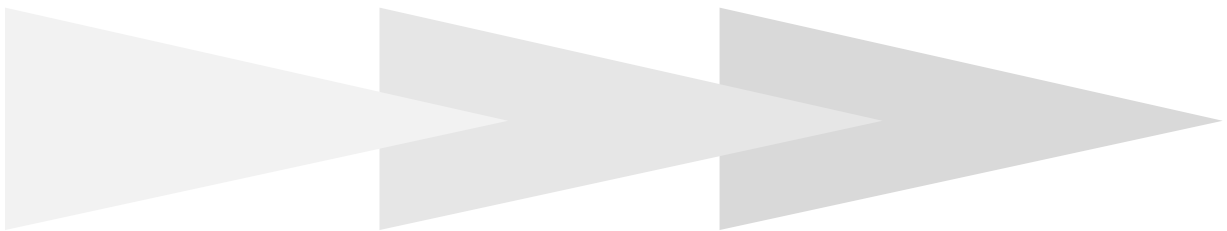
TradePort. Veb stranica na adresi www.tradeport.org. Pruža sveobuhvatne informacije o trgovini, potencijalne poslovne kontakte i data bazu preduzeća. Stranica sadrži kalendar događanja u trgovini, interaktivni udžbenik, rečnike i referentni priručnik.

International Telecommunication Union. Veb stranica na adresi www.itu.int/ITU-T/index.html. Pruža informacije o telekomunikacionoj infrastrukturi širom sveta.

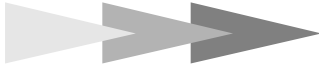




***IZBOR STRATEGIJE
ZA IZVOZ USLUGA***







41. Koji je najbolji način za ulazak na strano tržište?

Postoji nekoliko strateških izbora:

- *Izvozite putem virtuelnog prisustva na Internetu.* Kada poslovanje preko Interneta postane široko prihvaćeno, možda ćete uvideti da je ova opcija sve privlačnija. Neki izvoznici usluga su samo virtuelno upoznali svoje klijente.
- *U početku izvozite strancima na domaćem tržištu.* Jedan od najjednostavnijih načina za ulazak na strano tržište je prodaja usluga uvažanim strancima koji posluju na vašem domaćem tržištu, koji vas kasnije mogu preporučiti svojim kolegama na ciljnom tržištu.
- *Postanite pod-ugovorna strana međunarodnom lideru u vašoj privrednoj delatnosti.* Radeći za dobro poznatu međunarodnu firmu, možete izgraditi sopstvenu reputaciju na ciljnom tržištu.
- *Postanite pod-ugovorna strana izvozniku iz vaše zemlje.* Saradnja sa iskusnim izvoznikom iz vaše zemlje nije izvoz sam po sebi, jer vas ne plaća strani klijent. Ipak, ovaj način poslovanja će vam uštedeti dragoceno vreme uloženo u proučavanje tržišta i kasnije omogućiti lakši razvoj vašeg poslovanja u inostranstvu.
- *Osnujte sopstveno izvozno predstavništvo u inostranstvu.* Ukoliko posedujete jedinstvenu ili prepoznatljivu uslugu, najbolja opcija je da osnujete sopstveno predstavništvo na ciljnom tržištu.
- *Stupite u strateško partnerstvo sa lokalnom firmom.* Jedan od najbržih načina da se pročujete na ciljnom tržištu je da postanete partner dobro poznate lokalne firme.

Na strano tržište, takođe, možete ući učešćem na trgovinskim sajmovima i misijama, sprovođenjem direktnih marketinških kampanja preko pošte i reklamiranjem.

I Z V O R I

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Publications, Sales Office and Bookshop, Palais des Nations, CH-1211, Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 917 2614, Fax: +41 22 917 0027, Email: unpubli@unog.ch. United Nations Publications, Room DC 2-853, 2 UN Plaza, New York, NY, United States, Tel: +1 212 963 8302, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org. Poglavlja 7 i 11.

World Business Exchange Network. Veb stranica na adresi www.wbe.net. Svetsko trgovinsko udruženje za promociju i podučavanje u izvoznoj i uvoznoj trgovini. Idite na link www.wbe.net/exbiz07.htm za vodič u stvaranju poslovnih kontakata.





42. Kako da uđem na tržište preko Interneta?

Uspostavljanjem prisutnosti na Internetu, automatski ste spremni i otvoreni za poslovanje sa klijentima na stranim tržištima. Međutim, to ne znači da su vaši potencijalni klijenti na određenom tržištu svesni vašeg virtuelnog prisustva. Biće potrebno da identifikujete najbolja elektronska tržišta na kojima ćete biti prisutni. Veb sajtovi (pored Yahoo-a), koji pružaju Internet imenike e-prodajnih mesta vam mogu pomoći u vašoj potrazi za klijentima, uključuju sledeće:

- www.b2business.net
- www.bizprolink.com
- www.emarketservices.com
- www.net2b.com
- www.verticalnet.com

Čak i kada imate samo mejl adrese, a ne i veb sajt firme, možete učestvovati u e-kupovini na mreži preko odgovarajućih elektronskih prodajnih mesta.

I Z V O R I

Offshore Back office Operations: Supplying Support Services to Global Markets. 2000. International Trade Centre. 1997. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Publications, Sales Office and Bookshop, Palais des Nations, CH-1211, Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 917 2614, Fax: +41 22 917 0027, Email: unpubli@unog.ch. United Nations Publications, Room DC 2-853, 2 UN Plaza, New York, NY, United States, Tel: +1 212 963 8302, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org. Poglavlje 4, 5 i 9.

E-Trade for Service Firms. Using the Internet Service Exporting: Tips for Service Firms. Izveštaj. International Trade Centre, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org/serviceexport.





43. Kako da maksimalno uvećam profitabilnost?

Upravo kao i na domaćem tržištu, postoje dva načina za uvećanje dobiti: uvećanjem prihoda ili smanjenjem troškova. Zbog dodatnih troškova u izvozu, biće potrebno da osigurate poziciju na tržištu tako da možete naplaćivati usluge i zaraditi više nego što su vam troškovi. Obično ovo znači takmičiti se kvalitetom (ili vrednost za novac) pre nego cenom ili ponuditi jedinstvenu uslugu za koju su klijenti voljni da plate najvišu cenu.

Vaši troškovi će obično biti niži ukoliko možete da izvozite usluge bez napuštanja matične baze. Ovde imate dve opcije: izvozite preko granice elektronski ili prodajte svoje usluge strancima koji dolaze na vaše lokalno tržište. Troškovi se mogu smanjiti boljim korišćenjem instrumenata poslovanja koje već posedujete, kao i onih koje možete nabaviti po niskoj ceni. Na primer, treba da iskoristite pomoć koju pružaju Vladini organi i privredna udruženja.

Iskoristite rezultate marketinškog istraživanja koje je sprovedla vaša firma da biste utvrdili koliko možete uštedeti na troškovima. Da biste maksimalno uvećali profitabilnost, morate balansirati troškove i koristiti plan koji je najpodesniji za vaše tržište i usluge koje ćete pružati.

Na profitabilnost može da utiče i cena koju ste odredili za vaše usluge. Formula za utvrđivanje honorara za konsultantske usluge u inostranstvu je data u daljem tekstu. Potrebno je prvo da utvrdite visinu honorara kojim izjednačavate troškove (ili tzv. cenu pre profita), a onda da dodate očekivanu maržu/zaradu kako biste obračunali izvoznu cenu.

Obračun izvozne cene

	Domaća cena poravnanja sa troškovima
+	Odobreni troškovi komunikacije dok ste u inostranstvu
+	Odobren iznos za ostale nenaplative troškove
+	Odobreni iznos za pokriće finansiranja potraživanja
+	Odobreni iznos za pokriće promena kursne liste
=	Cena poravnanja sa troškovima
+	Očekivani profit
=	Izvozna cena

Obračun domaće cene poravnanja sa troškovima

$A/B =$ Domaća cena poravnanja sa troškovima

gde:

A = troškovi pokriveni vašim honorarom

[Režijski troškovi + ugovor – posebni troškovi]

B = Broj dana tokom godine kada ste raspoloživi

[260 dana manje državni praznici, godišnji odmor, bolovanje; vreme potrošeno na administraciju i nadzor, vreme za vođenje evidencije, sastanke, profesionalni razvoj i razvoj poslovanja]

I Z V O R I

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Publications, Sales Office and Bookshop, Palais des Nations, CH-1211, Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 917 2614, Fax: +41 22 917 0027, Email: unpubli@unog.ch. United Nations Publications, Room DC 2-853, 2 UN Plaza, New York, NY, United States, Tel: +1 212 963 8302, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org. Poglavlje 11.





44. Kako mogu da iskoristim postojeće klijente za razvoj izvoznih tržišta?

Zadovoljni klijenti na vašem domaćem ili stranom tržištu mogu biti od velike pomoću u izvozu:

- upućivanjem na osobe koje poznaju na vašem ciljnom tržištu i
- potvrđivanjem kvaliteta vaših usluga.

Ukoliko poznaju vaše ciljno tržište, mogu takođe da vam daju ideje o tome kako da prilagodite svoje usluge u smislu reagovanja na kulturološke osobenosti.

Članci ili kompanijski izveštaji koje je sačinilo vaše preduzeće ili neko drugo, a koji citiraju izjave onih koji su koristili usluge vaše firme, poboljšaće vašu reputaciju kod potencijalnih klijenata. Klijentima je obično potrebna referenca da ih uveri da vaša firma pruža ono što im je potrebno i da ste vi u stanju da pružite uslugu na zadovoljavajućem nivou.

Za izvozna tržišta treba stalno unapređivati marketinške strategije koje funkcionišu lokalno, prilagodavajući ih ciljnim tržištima. Treba takođe ustanoviti određeni nivo očekivanja koji se uvek može dosegnuti, a obično i prevazići.

Jedan od faktora izvoznih tržišta, kojim se naročito pažljivo mora upravljati, jeste uverenost klijenata da će njihove potrebe biti zadovoljene. Zadovoljstvo klijenata je od suštinskog značaja za trajni uspeh, naročito sa aspekta mogućnosti obnavljanja porudžbi i preporuka zadovoljnih klijenata. Kada su klijenti zadovoljni, oni obično to kažu petorici ili šestorici drugih. Kada su nezadovoljni, onda to saopšte barem devetorici drugih.

Klijenti sa kojima imate tekuće odnose su važan izvor preporuka i kredibiliteta. Na primer, možete ih pitati da li smete da koristite njihova imena na spisku klijenata u promotivnom materijalu. Dugoročno gledano, vaš uspeh kao izvoznika zavisiće od mreža kontakata koje gradite i kod kuće i u inostranstvu, podstičući ljude da preporuče vašu firmu drugima i da vas reklamiraju.

IZVORI

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Publications, Sales Office and Bookshop, Palais des Nations, CH-1211, Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 917 2614, Fax: +41 22 917 0027, Email: unpubli@unog.ch. United Nations Publications, Room DC 2-853, 2 UN Plaza, New York, NY, United States, Tel: +1 212 963 8302, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org. Poglavlje 6.

International Trade Centre. Veb stranica na adresi www.intracen.org/serviceexport. Sačinio je ITC Trade iz Services Unit, pruža informacije o izvozu usluga i naručivanju odgovarajućih ITC publikacija.





45. Kako mogu da iskoristim nacionalnu izvoznu strategiju države kao podršku mojim izvoznim naporima?

Kao prvo, potrebno je da proučite nacionalnu strategiju i da utvrdite da li se bavi vašim potrebama kao izvoznika usluga. Ako ne, onda bi bilo dobro da podstaknete protagoniste u vašoj uslužnoj delatnosti ili strukovno udruženje da lobira za strategiju koja ima veći značaj za vašu uslužnu delatnost.

Drugo, bilo bi dobro da učestvujete u svakoj nacionalnoj privrednoj aktivnosti ili izvoznoj promociji koja je u skladu sa vašom strategijom razvoja izvoza.

Jedan od izazova za državu jeste identifikovanje aspekata javne politike koji imaju uticaja na pogodnosti koje će imati za rezultat razvoj uslužnog sektora i poboljšanje poslovnog učinka davaoca usluga. S obzirom da se potražnja za retkim prirodnim resursima uvećava, mnoge države su se okrenule izvozu u cilju generisanja većeg prihoda.

Nacionalne strategije za promociju izvoza ponekad pogrešno pretpostavljaju da će inicijative osmišljene za izvoz roba odgovarati potrebama uslužnog sektora. Navodimo neke od koraka koji se mogu preduzeti kako bi nacionalni planovi za promociju izvoza uzeli u razmatranje potrebe izvoznika usluga:

- Učiniti sve što je potrebno da se čuje glas udruženja uslužne delatnosti u planiranju promocije izvoza i razvoju politike trgovanja.
- Identifikovati ključna izvozna tržišta za usluge i dogovoriti povoljne uslove za privremene poslovne vize.
- Obučiti privredne predstavnike kako da na najbolji način promovišu izvoz usluga.

Država može pomoći u obezbeđivanju efikasnosti udruženja i određenih firmi tako što će ih prepoznati i tretirati kao predstavnike uslužne delatnosti. Angažovanje udruženja može doprineti poboljšanju slike o lokalnim mogućnostima i na taj način podržati razvoj izvoza usluga.

U stvari, najefekasniji način korišćenja nacionalne izvozne strategije u sopstvenu korist bi bio da u što većoj meri upoznate vladu i njene organe sa radom uslužnog sektora i da im pokažete koliko je on važan.



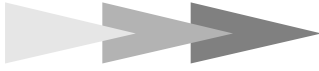


46. Kada treba da otpočnem saradnju sa lokalnim partnerom?

Saradnju sa lokalnim partnerom možete na najbolji način iskoristi ako želite da:

- *Brzo uđete na ciljno tržište.* Udruživanje sa renomiranim i poštovanim liderom na tržištu može vam doneti momentalni kredibilitet i olakšati razvoj poslovanja. Možda ćete dobiti pod-ugovore od lokalnog partnera i tako skoro trenutno ostvariti prihod.
- *Smanjite troškove poslovanja.* Zajednički poslovni prostor, korišćenje lokalnog osoblja i smanjenje troškova putovanja i komuniciranja će umanjiti i troškove poslovanja.
- *Zadovoljite sve kriterijume važećih propisa.* Neke države zahtevaju lokalno prisustvo ili ugovor o zajedničkim investicijama sa lokalnom firmom kako biste stekli pravo da poslujete na njihovom tržištu.
- *Obezbedite lokalni kontakt za svoje klijente.* Saradnja sa dobro poznatim lokalnim partnerom može biti podesnija i olakšava odluku vaših klijenata da kupuju od strane firme.
- *Brzo upoznajte tržište na kojem radite.* Saradnja sa lokalnim partnerom je jednostavan način da steknete razumevanje o lokalnoj kulturi i poslovnoj praksi.
- *Uvećajte vašu mrežu poznanstava.* Potrebno je da na najbolji način iskoristite mrežu poslovnih kontakata vašeg partnera kako bi i vas brzo upoznali na novom tržištu.
- *Pružite jedinstven paket usluga.* Kombinacijom komplementarnog znanja i stručnosti, vi i vaš partner imate priliku da razvijete jedinstven „sve na jednom mestu” paket usluga za vaše klijente.





47. Kako da izaberem lokalnog partnera?

Nisu sve firme koje su zainteresovane za partnerstvo same po sebi i dobar izbor. Odaberite lokalnog partnera koji je poštovan, kako biste stekli neposredno poštovanje i status kroz udruživanje sa njim. Pored toga, potrebno je da nađete partnera koji poseduje sledeće:

- vrednosti i filozofiju poslovanja u skladu sa vašim vrednostima i filozofijom;
- zaposlene koji se dobro uklapaju sa vašim kadrovima;
- ključne veštine i znanja koja su komplementarna ekspertizi vaše firme;
- pokazuje poštovanje za vašu stručnost i veruje da će imati koristi od partnerstva;
- voljan je da uloži vreme i sredstva u funkcionisanje partnerstva.

Imajte na umu da će vaš lokalni partner takode izraziti želju da sa vama saraduje na vašem domaćem tržištu, pa stoga izaberite firmu koja će vašu firmu i na domaćem tržištu učiniti konkurentnijom.

Sklapanje veza preko strukovnog udruženja može vam omogućiti nalaženje i sklapanje kontakata sa komplementarnim uslužnim firmama na inostranom tržištu.

Alternativno, možet:

- unajmiti konsultantsku kuću da vam nađe odgovarajuću firmu ili
- kontaktirati lokalne ili regionalne firme kojima je upravo dodeljen veliki ugovor i angažovati ih da za vas izvrše neke usluge.

Što se tiče ove druge mogućnosti, ukoliko se sve pravilno razvija, a vi se dobro uklapate sa nekom od ovih firmi, onda možete razmotriti mogućnosti za partnerstvo. Njmanje što možete učiniti jeste da izgradite renome i ime za vašu firmu tako da vam partnerska firma može pomoći u nastojanjima da udete na ciljno tržište.

I Z V O R I

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Publications, Sales Office and Bookshop, Palais des Nations, CH-1211, Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 917 2614, Fax: +41 22 917 0027, Email: unpubli@unog.ch. United Nations Publications, Room DC 2-853, 2 UN Plaza, New York, NY, United States, Tel: +1 212 963 8302, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org, Poglavlje 7.

International Trade Centre. Veb stranica na adresi www.intracen.org/servicexport. Sačinio je ITC Trade iz Services Unit, pruža informacije o izvozu usluga i naručivanju odgovarajućih ITC publikacija.

Trade Port. Veb stranica na adresi www.tradeport.org. Pruža sveobuhvatne informacije o trgovini, potencijalne poslovne kontakte i data bazu preduzeća. Stranica sadrži kalendar dogadanja u trgovini, interaktivni udžbenik, rečnike i referentni priručnik.





48. Koji su tipični problemi saradnje sa lokalnim partnerom?

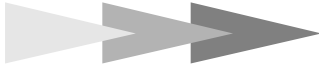
U ovoj vrsti saradnje može iskrsnuti čitav niz problema ukoliko niste pažljivo odabrali partnera ili ste zanemarili da uspostavite osnovna pravila saradnje.

- *Različito pozicioniranje na tržištu.* Imidž na tržištu i poslovni prioriteti su u tesnoj vezi sa pozicioniranjem na tržištu. Ukoliko je vaš partner pozicioniran različito od vas, nećete biti u stanju da stvorite i održite imidž na tržištu koji odgovara vrsti usluga koje nudite.
- *Različiti stilovi rada i standardi.* Nailazićete na teškoće u ispunjavanju potreba vaših klijenata na zadovoljavajući način ukoliko se vi i vaš partner razilazite po pitanjima kao što su blagovremenost i kvalitet usluga.
- *Stvaranje lokalne konkurencije.* Ukoliko izaberete partnera sa istim ključnim veštinama umesto komplementarnih, shvatićete da kroz partnerstvo kreirate i lokalnog konkurenta.
- *Nedostatak ulaganja u partnerstvo.* Svako uspešno partnerstvo podrazumeva ulaganje vremena i sredstava, u suprotnom ono ne može opstati.
- *Bezuslovni, neraskidivi ugovor.* Tokom vremena, tržišni uslovi i prioriteti preduzeća se menjaju. Ukoliko niste unapred sačinili odredbe o tome kako se može raskinuti vaš ugovor, možete se naći u situaciji da konstantno trpíte štetu.

I Z V O R I

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Publications, Sales Office and Bookshop, Palais des Nations, CH-1211, Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 917 2614, Fax: +41 22 917 0027, Email: unpubli@unog.ch. United Nations Publications, Room DC 2-853, 2 UN Plaza, New York, NY, United States, Tel: +1 212 963 8302, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org. Poglavlje 7.





49. Kako da osiguram efikasnost lokalnog partnerstva?

Za vas je najvažnije da testirate poslovni odnos sa vašim partnerom, pre nego što počnu da vas javno identifikuju sa njim. Vredi ulagati u probne ugovore sa različitim kandidatima za partnerstvo kako biste ustanovili kako vaš potencijalni partner posluje.

Evo nekoliko od mnogih strategija koje vam mogu pomoći:

- sačinite formalni iskaz o obavezama, definišući uloge i odgovornosti,
- utvrdite odrednice i realne rezultate i pratite svoj progres u odnosu na očekivanja,
- obezbedite instrumente za procenu partnerstva u redovnim intervalima i
- neka vam redovna komunikacija bude prioritet.

Partnerstvo sa multi-nacionalnim subjektima, kojima su dodeljeni ugovori međunarodnih finansijskih institucija ili imaju komercijalne interese na vašem tržištu, nudi veću izvesnost da će vaše savezništvo biti efikasno. Međutim, mora vam biti jasno koje prednosti donosi savezništvo. Kada stupite u partnerstvo, udružićete se sa firmom koja ima sopstveni imidž.

U cilju postizanja profitabilnosti i efikasnosti u inostranstvu treba pažljivo da upravljate svojim finansijama i radnim vremenom. Bilo bi mudro da se udružite sa partnerima koji su već razvili odličan sistem upravljanja projektima i koji su voljni da posvete vreme odnosu sa vama.

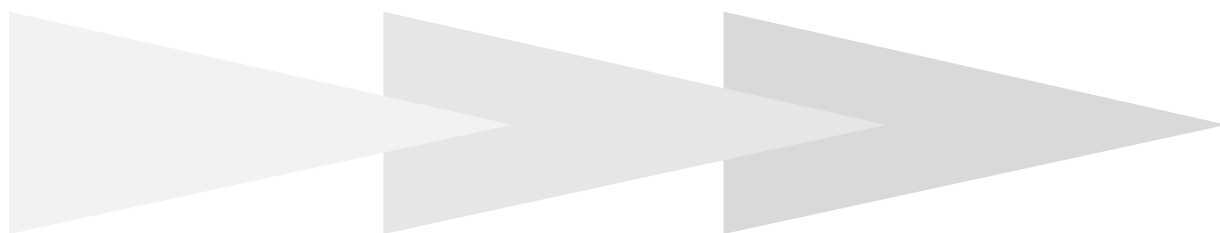
I Z V O R I

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org, United Nations Publications, Sales Office and Bookshop, Palais des Nations, CH-1211, Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 917 2614, Fax: +41 22 917 0027, Email: unpubli@unog.ch, United Nations Publications, Room DC 2-853, 2 UN Plaza, New York, NY, United States, Tel: +1 212 963 8302, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org. Poglavlje 7.





KULTUROLOŠKE OSOBENOSTI







50. Zašto je pri izvozu usluga važno imati u vidu kulturološke razlike?

Jedini i najčešći razlog za neuspeh na stranim tržištima je zanemarivanje kulturoloških faktora, iako postoje mogućnosti za njihovu analizu. Ljudi biraju da posluju sa onima pored kojih se osećaju ugodno. Skoro 60% vremena mi komuniciramo neverbalnim znakovima od kojih je većina specifična za određenu kulturu. Naša kulturološka uverenja i vrednosti oblikuju sve naše pretpostavke i poslovni stil koji usvajamo.

Sa poslovne tačke gledišta, kulturu možemo posmatrati kao skup pravila koja regulišu način na koji poslujemo sa pripadnicima određene nacije. Ova pravila diktiraju ponašanje, komunikaciju i stil pregovaranja u kulturi na koju se primenjuju.

Razumevanje i rukovođenje ovim kulturološkim razlikama je naročito važno za izvoznika usluga iz nekoliko razloga:

- Potencijalni klijenti će se odlučiti za korišćenje vaših usluga na osnovu toga kako sagledavaju vaše sposobnosti da zadovoljite njihove potrebe. Ta odluka će delimično zavisiti od toga koliko adekvatno komunicirate sa njima.
- Klijenti će proceniti vašu uslugu na osnovu svoje interakcije sa vama i vašim osobljem koja se odvija u datom kulturološkom kontekstu. Ukoliko je vaše ponašanje ocenjeno kao kulturološki neprihvatljivo, klijenti će biti nezadovoljni čak i ako je vaša usluga tehnički gledano prihvatljiva.
- Vi i vaši zaposleni ste skloni da tumačite potrebe i naklonosti vaših klijenata kroz kulturološki filter, izlažući se pri tome riziku da pogrešno procenite njihove potrebe, ukoliko ne pokažete razumevanje za kulturno nasleđe klijenta.

Dok izvoznici robe mogu da posluju preko lokalnih agenata ili distributera, upoznatih sa lokalnom kulturom, izvoznici usluga treba da uspostave lične veze sa potencijalnim klijentima kako bi izgradili kredibilitet na tržištu. Prema tome, upoznavanje sa kulturnim vrednostima i običajima predstavlja kritični deo pripreme za ulazak na strano tržište.

I Z V O R I

Innovating for Success in the Export of Services: A Handbook. International Trade Centre. Reprinted 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 4.

Wells Fargo. Veb stranica na adresi www.wellsfargo.com. Obezbeđuje linkove za veb sajtove na temu kulturoloških razlika.





51. Po čemu se kulture razlikuju?

U principu, kulture se razlikuju prema sledećim elementima:

- *Stil komunikacije* ili stepen otvorenosti u iskazivanju mišljenja nasuprot komunikaciji sa skrivenim porukama između redova.
- *Fokus aktivnosti* ili naglasak na jačanju međuljudskih odnosa nasuprot efikasnom obavljanju zadataka.
- *Odnos sa nadređenima* ili stepen do kojeg rukovodilac preuzima odgovornost za svog podređenog.
- *Stil pružanja povratne informacije* ili način da se saopšti kritika koji je ili otvoren i direktan ili nasamo, licem u lice.
- *Stepen kontrole* ili stepen uverenja ljudi da mogu uticati na sopstvenu sudbinu ili promeniti svoje okruženje.
- *Orijentacija u vremenu* ili stepen oslonjenosti jedne nacije na prošlost (tradiciju) ili budućnost (nepoznato).
- *Korišćenje tehnologije* ili stepen do kojeg ljudi vrednuju korišćenje informatičkih tehnologija za ubrzanje pružanja usluge.
- *Autoritativna distanca* ili stepen do kojeg su uloge formalizovane i razdvojene jedna od druge, jedan ekstrem u potpunoj hijerarhiji, a drugi u egalitarizmu.
- *Odbojnost prema riziku* ili stepen lakoće pri preuzimanju rizika (ili kao suprotnost – izbegavanje rizika).
- *Individualizam* ili ravnoteža između ličnih sklonosti i grupnih ili kolektivnih težnji.

Kada ste u nedoumici, bolje je da budete formalniji nego manje formalni i da pratite smernice i uputstva domaćina.

IZVORI

Innovating for Success in the Export of Services: A Handbook. International Trade Centre. Reprinted 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 4.





52. Koje su glavne razlike u poslovnim praksama u raznim zemljama?

U principu, na poslovne prakse utiču kulturološke razlike koje potiču od tri glavna faktora:

- stavova prema međuljudskim odnosima i efikasnom izvršenju zadataka,
- značaju koji se pridaje socijalnom statusu i
- stepenu preuzimanja rizika koji je prihvatljiv za poslovne ljude.

Poslovni maniri i metode, religiozni običaji, ishrana, humor i način odevanja variraju u velikoj meri od države do države. Tako, pre nego što otputujete na ciljno tržište, biće potrebno da naučite neka osnovna pravila ponašanja kao što su:

- Kako se pozdravljaju nepoznate osobe.
- U nekim državama, poslovni ljudi su otvoreni i neformalni; u drugima je formalnost ključ i morate uvek koristiti titulu osobe o kojoj govorite. Morate uvek uzeti u obzir različite vrste pozdava koji se koriste: to može biti rukovanje, zagrljaj, poljubac ili ruke sklopljene u molitvenom položaju. Nedostatak ovog znanja može dovesti do nezgodnih susreta.
- *Kako se razmenjuju vizit karte.* Ovo je ključni deo poslovnog protokola u nekim državama gde se vizit karta smatra potvrdom statusa neke osobe. U Japanu, na primer, morate je pažljivo proučiti kada je dobijete u ruke, pročitati titulu osobe i naziv preduzeća, potvrditi sve to klimanjem glave i izreći odgovarajući komentar.
- *Očekivanje poklona kao znaka pažnje i poštovanja.* Postoje kulturne norme u pogledu davanja poklona. Neke države imaju zakone koji utvrđuju pravna ograničenja u pogledu prihvatljivih poklona, u drugima je praksa obilato darivanje.
- *Šta se podrazumeva pod pojmom druženja.* Ukoliko ste pozvani na neki društveni skup, treba da prihvatite poziv u znak poštovanja. U mnogim državama okupljanja nakon radnog vremena su prilika da se sazna više detalja o datoj firmi.
- *Kako se vode poslovni sastanci.* Sastanci su krucijalni deo poslovanja u nekim državama. U nekim zemljama, sastanci su neformalni, sa konstantnim prekidanjem i tonom koji više odgovara nekom društvenom okupljanju. U drugim, pravila su mnogo rigidnija i možda će se od vas tražiti da pošaljete dnevni red i spisak učesnika na sastanku iz vašeg preduzeća. U nekim državama, tačnost je važna i morate doći na vreme ili čak i malo ranije; u drugima ćete možda čekati domaćina ceo sat ili duže.
- *Kako se obično razvijaju poslovni odnosi.* Jednom kada se uspostavi odnos sa klijentom preko okeana, važno je nastaviti raditi na učvršćivanju i održavanju tog odnosa. Zbog velike razdaljine, takav kontakt može brzo „izbledeti” i postati beskoristan, ukoliko se ne odražava stalnom komunikacijom. Za mnoga preduzeća ovo znači mesečne i kvartalne posete klijentima ili distributerima, u cilju obezbeđivanja uočljive prisutnosti na tržištu.

I Z V O R I

Innovating for Success in the Export of Services: A Handbook. International Trade Centre. Reprinted 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org, United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 4.

Wells Fargo. Veb stranica na adresi www.wellsfargo.com. Pruža linkove za veb sajtove na temu kulturoloških razlika.





53. Gde da pronađem informacije o poslovnim praksama i pravilima ponašanja na određenom tržištu?

Etikacija je duboko utisnuta u mnoge kulture i ako se pridržavate njenih pravila, time samo iskazujete poštovanje prema partneru. Stoga je neophodno da shvatite barem osnovna lokalna pravila ponašanja za poslovne i društvene situacije. Pojmovi kao što su lični prostor, fizički kontakt, gestovi, pokloni i osnovna kurtoazija razlikuju se od države do države, ali će svako ceniti vaše poznavanje ovih elemenata ponašanja i trud da izadete u susret njihovom ličnom izboru načina ponašanja u datoj situaciji.

Do sada su napisane mnoge knjige o poslovanju u različitim zemljama. Bilo bi dobro da neke od njih prelistate. Proverite u vašoj biblioteci izvore informacija o kulturološkim aspektima međunarodnog biznisa. Bilo bi, takođe, dobro da konsultujete:

- kolege sa ciljnog tržišta,
- ambasade ili visoke komesarijate,
- strance sa ciljnog tržišta koji su radili ili studirali u vašoj zemlji,
- univerzitetske programe za međunarodne studije,
- privatne konsultante-stručnjake za komunikaciju između različitih kultura i
- veb sajtove kao što su:
 - www.odci.gov/cia/publications/factbook/index.html (CIA, The World Fact Book)
 - www.eticon.com/busetiq.htm (Eticon, Inc., konsultanti za bonton)
 - www.jrcanda.com/art_etiquette.html (bonton u izvozu)
 - <http://home3.americanexpress.com/smallbusiness//resources/expanding/global/countries.shtml> (sajt se otvara na stranici *Going Global – Market Research Reports*; odaberite *Business Travel and Protocol Report*)
 - exporthotline.com (sadrži izveštaje o istraživanju tržišta, trgovinsku biblioteku i informacije o tržištu za 80 zemalja).

Verovatno ćete se vremenom uveriti da je korisno provesti određeno vreme sa osobama sa ciljnog tržišta pre nego što otputujete u inostranstvo, kako biste stekli bolju sliku o osnovnim modelima ponašanja.

I Z V O R I

Innovating for Success in the Export of Services: A Handbook. International Trade Centre. Reprinted 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itereg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 4.

Wells Fargo. Veb stranica na adresi www.wellsfargo.com. Pruža linkove za veb sajtove na temu kulturoloških razlika.





54. Koje su implikacije kulture po oblikovanje načina pružanja usluga?

Kada se odlučite da poslujete na stranom tržištu, postavlja se pitanje kako da uslugu isporučite na to tržište. Distribucionni kanali su od izuzetne važnosti jer predstavljaju žilu kucavicu između kupca i prodavca.

Usluge se mogu isporučiti na jedan od sledeća četiri načina:

- davalac usluga posećuje klijenta,
- klijent posećuje davaoca usluga,
- davalac usluga otvara poslovni prostor na tom tržištu i
- isporuka na daljinu.

Pošto se u datom momentu klijenti uključuju u proces isporuke usluga, potrebno je da ulože napor i upoznaju se sa novom uslugom ili sistemom isporuke usluga.

Kulturološki aspekti imaju uticaj na skoro svaki deo procesa isporuke koji uključuje fizička lica. Stoga se moraju razmotriti sledeći elementi:

- Kako pozdravljate klijente.
- Ravnoteža između pružanja pomoći i samousluživanja. Na primer, klijenti iz kultura koje iskazuju nizak stepen odbojnosti prema riziku, a koji vrednuju brzinu isporuke, olakšan pristup uslugama i mogućnost većeg izbora, verovatno će prigrлити model samoouluživanja.
- Kakav tretman očekuju klijenti.
- Do kog stepena usluge treba da se prilagode očekivanjima klijenata.
- Gde i kako da usluge budu dostupne.
- Vrsta praćenja razvoja situacije i nastavka poslovanja.

Važno je odabrati metod isporuke koji minimalizuje kulturološki otpor. Ponekad samo jedan aspekt pružanja usluga dotiče kulturološke faktore i to ne mora da bude ključna karakteristika date kulture. Kako god, potrebno je ustanoviti metodu isporuke koja je važna za usluge koje nudite. U nekim kulturama, na primer, ugovori se smatraju formalnim iskazom posla koji se mora obaviti i standarda koji se moraju ispoštovati, uplata koje se moraju izvršiti, rasporeda i pravnog okvira kojeg se moraju pridržavati. U drugim kulturama, ugovori se smatraju dokazom namere da se formalno napreduje ka funkcionalnom, poslovnom odnosu.

Ne postoji 'najbolji način' primenljiv na različita tržišta. Treba pažljivo da preispitate prednosti i mane svakog modaliteta, da razmotrite na koji način se raznolikost modaliteta može primeniti na komponente vašeg izvoza i da prodiskutujete opcije sa svojim klijentima.

Dobra mreža tehničke podrške i službe za rad sa strankama ne samo da će poboljšati reputaciju stranog partnera, već će takođe prvenstveno predstavljati važno oruđe u prodaji. Dobar rad sa strankama i dobra tehnička podrška sami po sebi mogu istaći u prvi plan neku firmu u odnosu na njenu konkurenciju. Ulaganje u ovaj aspekt poslovanja uvek se isplati.

I Z V O R I

Innovating for Success in the Export of Services: A Handbook. International Trade Centre. Reprinted 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 4.

Wells Fargo. Veb stranica na adresi www.wellsfargo.com. Pruža linkove za veb sajtove na temu kulturoloških razlika.





55. Kako da svoje usluge prilagodim određenom tržištu?

Naše kulturne vrednosti pružaju nam određenu podsvesnu sliku sveta u skladu sa kojom se socijalizujemo sa drugim bićima. Zbog ovih podsvesnih, unutrašnjih smernica provedemo priličan deo naših života bez donošenja kontinuirane, svesne odluke o tome kako da se ponašamo. Međutim, kada se preselimo u drugačiju kulturu, moramo ignorisati ove prirodne reflekse i svesno učiti nove načine ponašanja.

Kada prilagođavate svoje usluge određenom tržištu, morate se priviknuti na lokalne načine poslovanja i kulturološki prilagoditi sredstva i načine za isporuku usluga. Evo nekoliko pitanja koja treba razmotriti:

- Prilagođavanje lokalnim načinima poslovanja može značiti promene u:
 - radnom vremenu,
 - jezicima na kojima je dostupna pomoć,
 - vrsti lokacija za isporuku i
 - razlici u pružanju usluge na daljinu ili lično.
- Za kulturološki prilagođenu isporuku usluga, biće potrebno da:
 - postanete manje ili više formalni ili selektivni,
 - pružite klijentima osećaj sigurnosti (bez iznenađenja) ili osećaj avanture,
 - osigurate da vaša usluga bude apsolutno dosledna i ujednačena ili pomognete klijentu da eksperimentiše sa novim idejama,
 - fokusirate se primarno na ubrzano izvršenje usluga ili učvršćivanje odnosa sa klijentima,
 - zahtevate od zaposlenih da se pridržavaju utvrđene procedure ili da preduzimaju inicijative,
 - preuzmete apsolutnu odgovornost za svakog zaposlenog ili da ojačate osećaj individualne odgovornosti i snošenja posledica,
 - tretirate svakog klijenta i zaposlenog kao sebi jednake ili da poštuju razlike u statusu i titulama i
 - pomognete zaposlenima da se fokusiraju na grupne ili individualne ciljeve.

Ako vaša firma planira da plasira ili isporučuje usluge na Internetu, treba da utvrdite koje kulturne običaje i jezike ćete da podržite.

I Z V O R I

Innovating for Success in the Export of Services: A Handbook. International Trade Centre. Reprinted 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itereg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 4.

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itereg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 2.





56. Da li pol utiče na poslovanje u inostranstvu?

Uprkos sve većem broju žena u biznisu, tradicionalne predrasude i običaji, koji diskriminišu žene, i dalje postoje u mnogim državama. U nekim slučajevima, potencijalni lokalni partneri ili klijenti jednostavno nisu naviknuti na saradnju sa poslovnom ženom od autoriteta i na položaju. Ovo je tačno čak i kada su žene dobro zastupljene u političkoj hijerarhiji. Drugi primeri pak ukazuju na to da kulturni običaji otežavaju ženama izvoznicama usluga sklapanje veza i poznanstava ili dobijanje neformalnih informacija o tržištu. Važno je imati na umu da tretman ženske populacije određene države ne ukazuje automatski na način na koji će jedna poslovna žena biti tretirana tokom poslovnog boravka u inostranstvu.

Svuda u svetu poslovna žena se suočava sa problemima i izložena je predrasudama u poslovnom okruženju. Međutim, posao je posao i ako je sačinjen dobar poslovni plan za razgovore sa potencijalnim partnerima u ciljnim državama, predstavljanje plana od strane žene ne bi u principu trebalo da izazove neke nesavladive probleme. Međutim, svakako je dobro znati da žene često moraju biti bolje u poslu da bi postigle isti rezultat kao muškarci.

Pozitivan aspekt je to što će verovatno jedna žena biti bolje primećena i zapamćena, s obzirom da ima manje žena nego muškaraca u međunarodnom biznisu. U nekim slučajevima, ženama je lakše da razviju izvozni biznis jer ih ne doživljavaju kao pretnju, za razliku od njihovih kolega-muškaraca.





57. Šta kao poslovna žena mogu da učinim da prevaziđem predrasude?

Jedan od najefikasnijih načina za izbegavanje poteškoća je da vaše kolege suprotnog pola za vas sastave pismo predstavljanja ili da ugovore sastanak. Privredni funkcioneri vaše države vam mogu pomoći u ovoj ulozi.

Važno je ponašati se kao poslovni partner, a ne kao druželjubivi saradnik, kako biste na taj način podstakli muške kolege da vas tretiraju kao sebi ravnu osobu. U zavisnosti od okolnosti, možda bi bilo dobro izbegavati određene vrste druženja posle radnog vremena posebno na većim okupljanjima, kako bi se izbegle neprilike ili neprijatne situacije.

Bez obzira na zemlju koju jedna poslovna žena odabere za svoj biznis, uvek se primenjuju određena nepisana pravila:

- oblačite se konzervativno,
- budite oprezni kada sami večerate,
- ne delite poklone, osim one koje mogu koristiti članovi porodice primaoca poklona i
- ponudite da platite račun tokom poslovnih ručkova i večera, ali ne insistirajte na tome.

Internet može biti korisno oruđe za prevazilaženje kulturnih tabua koji važe u određenim državama, kao što je zabrana kontakta licem u lice između žene i klijenta-muškarca. Neke usluge se, na primer, mogu isporučiti preko Interneta i klijent ne mora znati pol davaoca usluga.

Internet takođe pruža linkove za organizacije i mreže posvećene podršci ženama u biznisu. Navodimo neke primere:

- www.bpw.com.au. The Australian Federation of Business and Professional Women, Inc. saraduje sa državama u ohrabriranju međunarodnog razumevanja i obezbeđuje forum za diskusije o važnim pitanjima.
- www.sbpwa.org.sg. The Singapore Business & Professional Women's Association je grupna mreža koja promoviše interese poslovnih i visokokvalifikovanih žena u Singapuru;
- www.bwni.com. Ovaj sajt održava Business Women's Network (BWN) u Washington-u, D.C. Ciljevi mreže su da osnaži zaposlene i visokokvalifikovane žene.





58. Na kom jeziku nudim svoje usluge?

Jezik je glavni element u procesu komunikacije i kao takav može biti značajna prepreka u međunarodnoj trgovini. Od izuzetne važnosti je da vas poslovni partner pravilno razume kada pregovarate, ili sastavljate ugovor ili izdajete važna uputstva za poslovanje iz svoje zemlje.

Iako je engleski najčešće korišćen jezik u međunarodnoj trgovini, ipak se ne govori svuda. Većina stranih kupaca voljna je da posluje na engleskom, ali treba imati na umu da postoje različiti nivoi razumevanja engleskog jezika, te da se određenim rečima dodeljuju različita značenja.

Štaviše, biće potrebno da koristite „jezik koji od vas očekuju vaši potencijalni klijenti“. U zavisnosti od tržišta, to može značiti isporuku usluga na više jezika. Naučite malo jezik ako je moguće (taj trud će svakako biti primećen) i koristite usluge kompetentnih prevodilaca za većinu poslovnih susreta. Uvek budite svesni dvosmislenosti u jeziku – ono što ste rekli i kako ste shvaćeni nije uvek isto.

Dugoročno gledano, poznavanje jezika tržišta vam postaje neophodno, a ako ga naučite, to će vam dati značajnu prednost u odnosu na konkurenciju. To će poboljšati razumevanje nijansi određene kulture i potreba stranog kupca. Takođe, može mnogo pomoći u sprečavanju sporova oko izvršenja ugovora.





59. Da li će mi biti potreban prevodilac?

Ukoliko ne govorite lokalni jezik tečno, biće vam potrebna saradnja sa prevodiocem kako biste obezbedili neometanu komunikaciju. Ukoliko živite u državi sa raznim lingvističkim zajednicama, možda ste već navikli da tesno saradujete sa prevodiocima. Ukoliko niste prethodno saradivali sa prevodiocem, imajte na umu da oni, pored prevođenja, mogu imati različite uloge.

- Čak i kada malo poznajete jezik, korišćenje usluga prevodioca će vam pomoći da izbegnete neizbežne pogreške u razumevanju. Takođe, jedna od prednosti rada sa prevodiocem jeste ta da vas on ili ona mogu informisati o lokalnoj kulturi i poslovnim običajima.
- Osoba sa kojom imate sastanak će protumačiti vaše angažovanje prevodioca kao pozitivan znak da ste ozbiljno zainteresovani za izgradnju poslovnog odnosa. Stoga je od ključnog značaja da dobro platite prevodioca, koji poznaje terminologiju vaše delatnosti i koji može simultano da prevodi.
- Praćenjem diskusija na lokalnom jeziku i uočavanjem razlike između onoga što je rečeno i kako je protumačeno, vaš prevodilac za vas može proceniti koliko je suprotna strana zainteresovana da posluje sa vama.
- Ukoliko delimično poznajete jezik, korišćenje prevodioca vam može kupiti dragoceno vreme da u toku komunikacije, dok traje prevođenje, razmislite o mogućim pravicima delovanja.

Važno je upamtiti da, čak i kada druga strana koristi prevodioca, možda ipak sasvim dobro razume šta ste rekli.

I Z V O R I

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 11.





60. Kako da na najbolji način saradujem sa prevodiocem?

Vaš prevodilac je dragoceni član vašeg tima. Imajte na umu da dobijate ono što ste platili i uzdržite se od smanjivanja troškova u ovoj važnoj oblasti. Na dobrog simultanog prevodioca, koji dobro poznaje terminologiju vaše delatnosti, vredi postrošiti novac. Imaćete veliku korist od sopstvenog prevodioca umesto da “pozajmljujete” prevodioca vašeg partnera. Zahtevajte od prevodioca da prevodi sve što je rečeno.

Pre svakog sastanka koji podrazumeva prevođenje (idealno bi bilo čak i pre nego što doputujete u tu zemlju) biće od pomoći da prevodioca snabdete odgovarajućim materijalom. Zapamtite da prevođenje treba da olakša vašu interakciju sa suprotnom stranom. Evo nekoliko saveta:

- Pre sastanka, obezbedite za prevodioca:
 - pisani materijal o vašoj korporaciji,
 - spisak imena, titula i odgovornosti svih članova tima,
 - kratak opis vaših ciljeva na tržištu,
 - informacije o osobama sa kojima ćete imati sastanke i
 - spisak tehničkih termina koji će se koristiti.
- Tokom sastanka:
 - uspostavite direktnu interakciju sa suprotnom stranom (ne obraćajte se prevodiocu),
 - upotrebljavajte jednostavan rečnik,
 - izbegavajte sleng ili humor jer se to može pogrešno protumačiti i
 - pratite neverbalne signale suprotne strane (koji čine 60% celokupne komunikacije).
- Za govore i formalne prezentacije, obezbedite za prevodioca:
 - kopiju prezentacije,
 - kopiju slajdova za kompjuter ili video-projektor i
 - kopiju materijala i pamfleta za distribuciju.

Važno je govoriti umerenim tempom.

I Z V O R I

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, ROOM DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 11.





61. Koje su glavne kulturološke greške pri pružanju usluga u inostranstvu?

Viši stepen kulturološke senzitivnosti je potrebnije iskazati u trgovini uslugama, pre nego robom. Najčešća greška je potcenjivanje stepena do kog kultura utiče na to kako ljudi procenjuju uslužne opcije i usluge koje primaju. Ostale uobičajene greške uključuju:

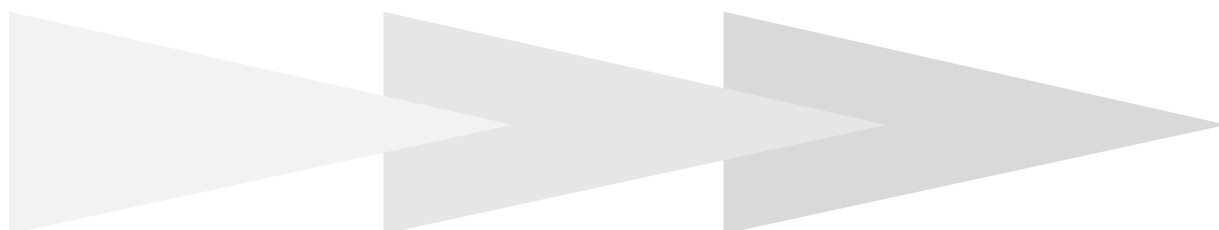
- *Suviše neformalno ponašanje kao što je bez dozvole oslovljavati osobe samo po ličnom imenu.* U mnogim zemljama je prigodno koristiti titulu pre nego što vam se naznači da koristite lično ime. Na primer, lično ime nikada ne treba da se koristi kada poslužete u Nemačkoj; nasuprot tome, na Tajlandu se ljudi oslovljavaju ličnim imenom (kome prethodi Thai reč za gospodina, gospođu ili gospođicu), a prezime je rezervisano samo za vrlo formalne prilike i komunikaciju u pisanoj formi.
- *Pretpostavka da će ono što dobro funkcioniše u vašoj kulturi imati isti efekat i na ciljnom tržištu.* U nekim kulturama, komunikacija je vrlo direktna čak i kada to podrazumeva da ćete vrlo verovatno time povrediti nečija lična osećanja. U drugim kulturama, takvo ponašanje može imati katastrofalne posledice. U nekim državama, ljudi uvažavaju osećaje (ili obraz) pojedinca i izbegavaju da osobu postide ili ponize.
- *Ulaganje premalo vremena u razvoj odnosa međusobnog poštovanja i poverenja.* Na nekim tržištima naglašavaju se ugovorni odnosi i korišćenje pravnog sistema za rešavanje sporova. Međutim, u drugim društvima, veći naglasak stavljen je na lično poverenje između pojedinaca i problemi se rešavaju prijateljskim dogovorom.

I Z V O R I

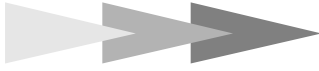
Innovating for Success in the Export of Services: A Handbook. International Trade Centre. Reprinted 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 4.



PROMOTIVNI MATERIJALI







62. Koja vrsta promotivnog materijala mi je potrebna?

Kao minimum, potrebne su vam biznis karte i pisani iskaz o vašim sposobnostima, vrsti klijenata koje uslužujete i pogodnostima koje pružate. U zavisnosti od toga na koji način obično dolazite u kontakt sa novim klijentima, možda će vam biti potrebne:

- promotivne brošure,
- kopije članaka koje ste objavili,
- kopije medijskog pokrivanja aktivnosti vaše firme i vas lično i
- veb sajt.

Brošure su važno, osnovno oruđe u promociji vaših usluga. Pre sastanka sa štamparom ili grafičkim dizajnerom treba da imate preciznu ideju o tome šta želite da se pojavi na koricama brošure. Ona treba da obuhvati jasan opis usluga koje nudite potencijalnim klijentima, dokaz vaših sposobnosti i iskustva, koristi koje su atribut vaših usluga i preporuke postojećih klijenata. Vaša brošura treba da bude što konciznija i da izgleda atraktivno i profesionalno. Kada diskutujete o brošuri sa dizajnerima ili štamparima, recite im koji su vaši ciljevi i potrebe i predočite im koliki vam je budžet. Postarajte se da oni shvate vaše zahteve i zatražite sugestije, koje se uklapaju u odobreni budžet, kako bi vaša brošura bila što privlačnija za kupce.

Propratno pismo u dužini od jedne stranice, kojim predstavljate vas i vašu firmu, treba uvek slati uz brošuru koju šaljete poštom svim potencijalnim klijentima. Možete, takođe, priložiti i kopiju bilo kog novinskog članka o vašoj firmi. Međutim, bolje je ne slati previše informacija odjednom. Stavite potencijalnim klijentima do znanja da imate dodatne informacije i da biste ih rado poslali na njihov zahtev.

Sve više, klijenati očekuje da o vašem preduzeću saznaju preko Interneta, pa je stoga neophodno imati korporativni veb sajt. Procenjuje se da oglašavanje preko Interneta može privući globalna klijentela za manje od 5% troškova uloženi u tradicionalno oglašavanje. Veb sajt može da plasira vaše usluge potencijalnim klijentima na tržištu po celom svetu, svakoga dana. Postoje mnoge informatičke kompanije koje vam mogu pomoći u kreiranju veb sajta koji najviše odgovara vašim potrebama.

Promotivne instrumente treba koristiti multidisciplinarno kako bi se privukla što brojnija klijentela, a time i ceo spektar kupaca.

I Z V O R I

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 5.





63. Šta treba da sadrži moj promotivni materijal?

Zapamtite da potencijalni klijenti očekuju da ih uverite da ste u stanju da sa uspehom zadovoljite njihove potrebe. Promotivni materijali stoga treba da sadrže:

- Poruku o koristima i povoljnostima ('Ovo naša usluga može da učini za vas...').
- Poruke o konkurentnom pozicioniranju na tržištu ('Evo po čemu se razlikujemo od ostalih...').
- Preporuke zadovoljnih klijenata, uključujući vladine agencije. Pitajte vaše klijente da li možete da koristite njihovo ime u svom promotivnom materijalu.
- Opis znanja i mogućnosti vaše firme.
- Prikaz vaših iskustava na sličnim tržištima.
- Spisak bivših ili sadašnjih klijenata.
- Spisak nagrada koje je vaša firma dobila.
- Spisak ili opis sertifikata kontrole kvaliteta.
- Spisak privrednih udruženja u koje je vaša firma učlanjena.
- Navodi iz medija.

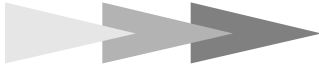
Vaš veb sajt treba da sadrži slične informacije kao i edukativni i ostali materijal od koristi za posetioca sajta. Možete ponuditi i detaljan istorijat vaše konkretne delatnosti i obezbediti Internet linkove za dalje informacije.

Ukoliko niste sigurni kako treba da preko promotivnog materijala komunicirate jasno i efikasno, možete angažovati stručnjake da vam pomognu. Neke firme, koje se bave reklamom i odnosima sa javnošću, pružaju usluge pisanja i redakture teksta.

I Z V O R I

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 5.





64. Koje su karakteristike veb sajta jednostavnog za korišćenje?

Da biste bili konkurentni u elektronskoj trgovini, važno je da vaša bude firma prisutna na Internetu. To, po pravilu, ne znači da treba da platite izradu svog veb sajta. Možete svoje inicijalne potrebe za prisustvom na vebu rešiti kroz registraciju sa odgovarajućem elektronskom prodajnom mestu. Ukoliko se odlučite za sopstveni veb sajt, onda on treba da bude izričito fokusiran na posetioce i redovno ažuriran. Karakteristike veb sajta jednostavnog za korišćenje su sledeće:

Sam veb sajt treba da ima sledeće karakteristike :

- otvara se za manje od tri sekunde,
- otvara prvo tekst, a onda grafike,
- otvara svaku narednu stranicu u jednoj sekundi,
- da ne podrazumeva dodatne programe pretraživanja,
- pruža željene informacije u dva ili nekoliko pokreta na tastaturi,
- izlože tekstualno objašnjenje kada se miš uperi na naslove,
- pruža glavne informacije na prvoj stranici i
- omogućava jednostavan povratak na početnu stranicu.

Veb sajt treba da sadrži standardne pomoćne sadržaje kao što su:

- informativni članci i novinski izveštaji,
- funkciju pretrage,
- odgovore na često postavljena pitanja i
- linkove za srodne sajtove.

Veb sajt treba da pruži dopunske, korisne informacije kao što su:

- strateški saveti za uspeh,
- uputstva za 'kako da...?',
- instrumenti samo-procene,
- smernice za donošenje odluka,
- smernice za izbor dobavljača i
- okvir za upoređivanje opcija.

I Z V O R I

www.freemania.com i www.makemoneynow.com su primeri veb sajtova koji nude besplatan dizajn i hosting sajta na Internetu.





65. Koje informacije treba da sadrži moja vizit karta?

Vaša vizit karta je vaše najvažnije marketinško oruđe. Ona ostaje kod vašeg potencijalnog klijenta dugo nakon sastanka. Vrsta informacije koju sadrži ne omogućava samo da vas ljudi kontaktiraju, već će, takođe, osnažiti vašu konkurentnost i profesionalni imidž. Vizit karta treba da sadrži bar sledeće:

- vaše ime uz odgovarajuće profesionalno zvanje ili stepen stručne spreme,
- vaše zvanje u preduzeću,
- naziv i logo vašeg preduzeća,
- kratak opis vrste usluga koje pruža vaše preduzeće (npr. 'konsultanti za upravljanje vremenom'),
- vašu adresu, uključujući ime države,
- broj telefona i faksa, uključujući poštanski broj države i grada i
- vaš mejl i veb adresu kompanije.

Vizit karta treba da sadrži što više informacija, ali uvek ostavite prostor za napomene primaocu kartice. Ukoliko vaše informacije ne mogu da stanu ili ne bi bile čitljive na prednjoj strani, iskoristite i poledinu karte. Vizit karte na presavijanje, koje se otvaraju kao male brošure, postaju sve popularnije. Uobičajene poslovne informacije se štampaju na spoljnoj strani dok se unutrašnji deo koristi za detaljan opis usluga preduzeća i prednosti koje ono pruža. Bez izbora koju vrstu vizit karte odaberete, postarajte se da bude standardne veličine da može da stane u novčanik ili album ili da se može jednostavno prihevtati spjalicom na kartoteku adresa.

U zavisnosti od tržišta, može vam biti od pomoći da imate dvojezičnu kartu, sa maternjim jezikom na jednoj strani i glavnim jezikom ciljnog tržišta na drugoj.

Neke firme na poledini vizit karte štampaju kalendar ili dijagram za konverziju mera, kako bi ih klijenti češće koristili.

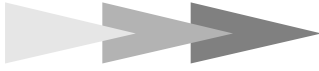
Vizit karte, koje koriste zaposleni u vašoj kompaniji, treba da imaju ujednačen izgled. Vaš kancelarijski materijal (memorandumi, koverte, rokovnici itd.) treba da bude u istom stilu kao i kartice i da prenosi iste poruke. Kancelarijski materijal može takođe poslužiti kao efikasan marketinški instrument u vašoj komunikaciji sa potencijalnim i trenutnim klijentima kao i sa ostalim poslovnim partnerima (vaš bankar i dobavljači, na primer).

Ukoliko je vaš reklamni budžet ograničen, bolje je da se fokusirate na kvalitetne vizit karte nego da koristite mnoštvo materijala drugorazrednog kvaliteta.

IZVORI

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 5.





66. Da li je moj promotivni materijal odgovarajućeg kvaliteta?

Iako je sadržaj od velike važnosti, opšti izgled vašeg promotivnog materijala je isto toliko značajan. Svakako želite da vaši materijali ostavljaju utisak da su prvoklasnog kvaliteta. Da biste ovo testirali, možete učiniti sledeće:

- Izaberite uslužne firme na ciljnom tržištu i preispitajte njihov promotivni materijal. Da li je vaš barem toliko sofisticiran?
- Pokažite promotivni materijal kolegama koji poznaju ciljno tržište i tražite njihovo mišljenje. Otkrijte šta im se sviđa, a šta ne kod vaših materijala i onda izvršite odgovarajuće izmene.
- Posmatrajte svoje materijale kao da ih vidite po prvi put. Koji utisak izazivaju kod vas?
- Proverite da li su informacije, naročito poštanska, mejl i Internet adresa i telefonski brojevi, jasni i kompletni.
- Proverite da li je korišćenje vašeg sajta jednostavno, da li je dizajn atraktivan i da li sajt izgleda profesionalno.

Proverite da li su vaši materijali gramatički korektni i bez štamparskih grešaka, jednostavni za čitanje i u bojama prigodnim za vaše ciljno tržište. Vaš sajt treba da ima vrhunski, profesionalan izgled: ukoliko ne prenosi utisak kvaliteta, bolje je nemati nikakav.

I Z V O R I

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 5.





67. Da li moj promotivni materijal treba da bude preveden?

Ukoliko glavni jezik vašeg ciljnog tržišta nije isti kao i vaš maternji, treba da obezbedite prevod bar primarnih promotivnih materijala. Gotovo je uvek najbolje reklamirati svoje usluge na jeziku izvoznog tržišta. Unajmite profesionalnog prevodioca sa ciljnog tržišta, jer se živi jezik razlikuje od države do države. Reči i fraze sa dvostrukim značenjem mogu ozbiljno nauditi imidžu vašeg preduzeća ukoliko je promotivni materijal prevela osoba koja ne razume kulturološke i jezičke nijanse kulture ciljnog tržišta. Imajte na umu da vam nije potreban književni prevod, već onaj koji sadrži duh onaj što ste hteli da kažete.

Ukoliko posedujete izvesno znanje jezika vašeg ciljnog tržišta, svakako ćete poželeti da prevedete neke od svojih materijala, koristeći neke od Internetu pogodnosti. Međutim, suštinski je važno da se izvrši lektura i autorizacija prevoda. Postoje mnogi Internet sajtovi koji pružaju osnovne prevodilačke usluge (reči, fraze i ponekad duži tekst) u različitim jezičkim kombinacijama :

- AltaVista Translation Service, na <http://babelfish.altavista.com/translate.dyn>
- FreeTranslation.com, na www.freetranslation.com

Mnogi Internet sajtovi pružaju prevodilačke usluge po određenoj ceni. Među njima su:

- The International World, na www.nque.com/intword. Pruža prevodilačke usluge na engleskom, francuskom i ostalim jezicima.
- Language Professionals, na www.langpro.co.nz. Pruža usluge na azijskim, evropskim i polinežanskim jezicima.
- Translation & Consulting Services, Inc., na www.translation-consulting.com. Rade na engleskom i 19 azijskih, pacifičkih i evropskih jezika.
- The Translators Home Companion, na www.rahul.net/lai/companion.html. Sadrži databazu prevodilaca i njihove kontakt informacije.

Izvoznici često čine grešku izostavljajući prevod slogana i poruka o svojim uslugama i njihovoj prodaji na jezik ciljnog tržišta. Prevedite sve slogane i priključite ih promotivnom materijalu koji ste već preveli.

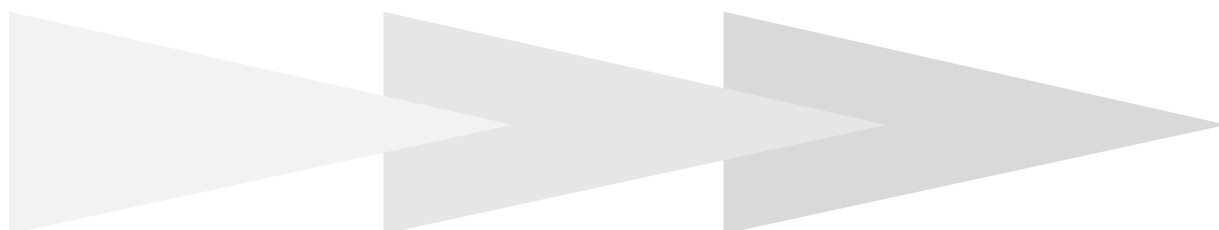
I Z V O R I

Elance. Veb stranica na adresi www.elance.com. Tržišni punkt za prevodenje i ostale profesionalne usluge.

Institute of Translation & Interpreting. Veb stranica na adresi www.iti.org.uk. Nezavisno profesionalno udruženje prevodilaca u Ujedinjenom Kraljevstvu. Pruža Internet vodič za naručivanje prevoda, sa primerima katastrofalnih prevoda (Translation: *Getting it Right*); pretraživač prevodilaca prema jezičkoj kombinaciji, tematskim oblastima i zahtevanom iskustvu; adresar, sa kontakt adresama, kvalifikovanih prevodilaca (pismeno i simultano prevodenje)



OBEZBEĐIVANJE KVALITETA







68. Koji su faktori kvaliteta važni mojim klijentima u inostranstvu?

Vaši klijenti u inostranstvu će hteti da budu sigurni da će njihova očekivanja biti ispunjena. Njihova očekivanja ćete morati oblikovati 'edukacijom' o tome šta možete da isporučite. Nakon toga, potrebno je da njihova očekivanja ispunite.

U principu, klijenti očekuju:

- ujednačenost kvaliteta u pružanju usluga,
- blagovremenu isporuku,
- učtivost u poslovnim kontaktima i
- adekvantost usluge u skladu sa njihovim kulturološkim profilom.

Pored toga, izvoznici moraju da poštuju tehničke i sve ostale zahteve na izvoznom tržištu. Posvećivanjem vremena, ulažući trud da se ovi zahtevi shvate, a zatim izradi sistem za praćenje kvaliteta, eliminisaćete probleme oko kvaliteta u isporuci usluga, koji se često javljaju kada se ulazi na novo tržište.

IZVORI

ISO 9000: A Workbook for Service Firms in Developing Countries. International Trade Centre, 1998. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka).





69. Zašto su standardi kvaliteta važni za izvoz usluga?

Najbolji način da uverite potencijalne klijente da ste sposobni da isporučite kvalitetne usluge jeste da se registrujete za dobijanje ISO 9001:2000 sertifikata. Iako većina tržišta nema za uslov registraciju za ovaj standard, on ipak nosi u sebi konkurentne prednosti.

Vaša firma je možda inicirala druge procese vezane za kvalitet kao što su reorganizacija poslovnih procesa (BPR), konstantno unapređenje kvaliteta (CQI) i sveopšte upravljanje kvalitetom (TQM). BPR obično podrazumeva fundamentalnu promenu poslovanja firme u cilju postizanja radikalnih poboljšanja u učinku zaposlenih i efikasnijem korišćenju sredstava. CQI pomera fokus sa krajnjeg proizvoda ili usluge na procese kojim se oni kreiraju. TQM je menadžerska filozofija koja uključuje sve zaposlene u organizaciji u strukturisani sistem kvaliteta koji objedinjuje poslovno okruženje, tekuće promene i promene organizacione kulture. Iako će vam ovi procesi pomoći da identifikujete ono što vam je potrebno da unapredite kvalitet, ili pružite određeni nivo usluga, te zadovoljite očekivanja klijenta, to ipak ne znači da će vam obezbediti međunarodnu reputaciju. Registracija za ISO 9001 hoće.

Usvajanje sistema upravljanja kvalitetom (QMS) treba da čini deo strategije vašeg preduzeća. Na njegov dizajn i implementaciju utiće potrebe preduzeća, ciljevi, usluge koje pruža, procesi koje koristi kao i veličina i struktura preduzeća.

IZVORI

ISO 9000: A Workbook for Service Firms in Developing Countries. International Trade Centre. 1998. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka).

International Trade Centre. Veb stranica na adresi www.intracen.org/serviceexport. Sačinio je ITC Trade iz Services Unit, pruža informacije o izvozu usluga i naručivanju odgovarajućih ITC publikacija.

International Organization for Standardization. Veb stranica na adresi www.iso.ch. Pruža informacije o ISO proizvodima i uslugama, standardima, uključujući ISO 9000 seriju standarda upravljanja kvalitetom.

BSI Group. Veb stranica na adresi www.bsi-global.com. Ova grupa registruje menadžment sisteme širom sveta, omogućava sastavljanje standarda za potrebe privrede i poslovanja i pruža odgovarajuće usluge podrške i obučavanja.





70. Šta je 'kvalitet' u uslugama?

Kvalitet je subjektivni pojam i skoro svako ima svoju definiciju kvaliteta. Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) definiše kvalitet kao 'stepen do kog skup inherentnih karakteristika zadovoljava kriterijume'. Uz to se kaže da se 'kvalitet' može koristiti uz prideve 'slab', 'dobar' ili 'odličan'. Druga napomena objašnjava da reč 'inherentan' u poređenju sa rečju 'dodeljen' znači da nešto postoji unutar nečega, naročito kao stalna karakteristika. Mnogi izvoznici veruju da je 100% jedini prihvatljivi nivo kvaliteta za proizvode ili usluge.

Ujednačenost i pouzdanost su najvažniji elementi kvaliteta koje klijenti, korisnici usluga očekuju. Upravljanje kvalitetom u sektoru uslugama predstavlja stalni, tekući proces za sve firme bez obzira na njihovu veličinu. Konstantna pažnja usmerena na kvalitet ima pozitivne efekte i za klijente i za firmu. Nametanje visokih standarda kvaliteta umanjuje dugoročne troškove i navodi zaposlene da mnogo više vode računa o detaljima.

Primena principa upravljanja kvalitetom pruža direktne koristi i doprinosi upravljanju troškovima i rizicima. Uzimanje u obzir faktore dobiti, troškova i upravljanja rizikom veoma je važno za firmu, njene klijente i ostale zainteresovane strane. Sve to direktno utiče na:

- lojalnost klijenata;
- obnovljene porudžbine i preporuke;
- poslovne rezultate kao što su prihod i udeo na tržištu;
- fleksibilnost i brzinu reagovanja na nove tržišne prilike i mogućnosti;
- troškove i vremenske cikluse kroz efikasno i efektivno korišćenje sredstava;
- usklađivanje procesa koji na najbolji način donose željene rezultate;
- konkurentne prednosti kroz unapređenje organizacionih kapaciteta;
- razumevanje ciljeva preduzeća od strane zaposlenih, njihovu motivaciju u postizanju ovih ciljeva i učešće u kontinuiranim unapređenjima;
- poverenje svih zainteresovanih strana u efikasnost i delotvornost, vidljivih kroz finansijske i socijalne pogodnosti koje rezultiraju iz učinka firme, reputacije i životnog ciklusa proizvoda;
- stvaranje sistema vrednosti za firmu i njene dobavljače optimizacijom troškova, korišćenjem sredstava i uvećanjem fleksibilnosti i brzine zajedničkog reagovanja na promenljiva tržišta.

I Z V O R I

ISO 9000: A Workbook for Service Firms in Developing Countries. International Trade Centre. 1998. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka).

International Organization for Standardization. Veb stranica na adresi www.iso.ch. Pruža informacije o ISO proizvodima i uslugama, uključujući ISO 9000 seriju standarda upravljanja kvalitetom.

BSI Group. Veb stranica na adresi www.bsi-global.com. Ova grupa registruje menadžment sisteme širom sveta, omogućava sastavljanje standarda za potrebe privrede i poslovanja i pruža odgovarajuće usluge podrške i obučavanja.





71. Da li mala i srednja preduzeća mogu da implementiraju ISO 9001:2000?

ISO standard 9001:2000 u svom novom pojednostavljenom formatu primenjuje se na sve proizvodne kategorije, sektore, veličine preduzeća, uključujući mala i srednja preduzeća. Jednostavan je za korišćenje, jasan u jeziku i lak za razumevanje. Odgovara malim firmama i neophodna dokumentacija se razlikuje od one neophodne za verziju 1994. Potrebno je samo šest dokumentovanih procedura, a o potrebi za drugim procedurama/dokumentima odlučuje sama kompanija. Preduzeća su, međutim, obavezna da pruže dokaz da je sistem upravljanja kvalitetom (QMS) uspešno primenjen. Mala preduzeća mogu opisati celokupan QMS u jednom jedinom priručniku o kvalitetu koji obuhvata sve dokumentovane procedure koje ovaj standard podrazumeva.

Novi pristup zasnovan na normiranom, standardizovanom procesu obezbeđuje da svi sistemi budu implementirani i dokumentovani u saglasnosti sa specifičnim načinom poslovanja datog malog ili srednjeg preduzeća. S obzirom da se QMS ne nameće veštački i spolja, lakše ga je sprovesti. Takođe je na taj način samom MSP-u, kojim upravljaju vlasnici, lakše da demonstrira 'punu posvećenost upravljačkog tima' konceptu QMS-a. Štaviše, ovaj sistem omogućava efikasnu internu komunikaciju, bolju iskorišćenost resursa i jasnije shvatanje pojedinca o sopstvenoj ulozi i dužnostima.

Standard sadrži odredbu kojom su dozvoljene odluke o primenljivosti određenih procesa za realizaciju proizvoda prema odeljku 7. Na primer, ako MSP nije odgovorno za koncept i razvoj proizvoda koji pruža, to može navesti, zajedno sa razlozima, u svom Priručniku o kvalitetu; kada se organ za sertifikaciju uveri da je proizvod u skladu sa standardom, onda dodeljuje atest za ISO standard 9001:2000. Slično, drugi procesi realizacije proizvoda kao što su kupovina, identifikacija proizvoda i mogućnost praćenja operativnih i distributivnih tokova, te kontrola mernih instrumenata mogu biti isključeni ukoliko nisu primenljivi na vrstu proizvoda ili usluga koje preduzeće pruža.

Moguće je da malo/srednje preduzeće (MSP) nema odgovarajuće znanje i stručnost unutar same firme ili možda postoje druga ograničenja u samostalnom izvršenju operativnih procesa. U takvim slučajevima standard dozvoljava angažovanje spoljnih saradnika za bilo koji QMS proces pod uslovom da preduzeće kontroliše sam proces. Priroda ove kontrole će zavisiti od karakteristika procesa izvršenih od strane spoljnih saradnika ili pod-ugovornih strana i rizika koji se mogu javiti. Na primer, za proces dizajniranja i razvoja može se sklopiti ugovor sa stručnjakom ili specijalizovanom agencijom, za inspekciju/verifikaciju kupljene robe može se angažovati inspekcijaska agencija, a internu reviziju QMS-a može izvršiti spoljni revizor. Međutim, celokupna odgovornost za sve procese za koje su angažovani spoljni saradnici, shodno kriterijumima standarda i dalje ostaje na rukovodstvu preduzeća.

I Z V O R I

ISO 9000 for Small Businesses. International Organization for Standardization. 1996. ISO Central Secretariat, Case postale 56, 1211 Geneva, Switzerland. Tel: +41 22 749 0111, Fax: +41 22 733 3430, Email: central@iso.ch, Internet: www.iso.ch. Ovaj priručnik se trenutno ažurira i novo izdanje, objedinjavajući informacije o ISO 9000:2000, se očekuje od kraja 2002. godine (sa novim naslovom).

Quality Systems in the Small or Medium Sized Enterprise (SME): A Guide to the Adoption of the ISO 9001:2000 Standard. Institute of Quality Assurance. 2000. Besplatno daunlodovanje sa sajta www.iqa.org. Radna sveska za mala i srednja preduzeća koja razmatraju traženje inicijalne registracije u ISO 9001:2000 ili nameravaju da svoju registraciju unaprede do ovog standarda. Objašnjava pojam ISO 9001:2000 i način sprovođenja sistema kontrole kvaliteta u MSP-u.

ISO 9001:2000 for Small Business. Ray Tricker. 2000. Butterworth-Heinemann, Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP, United Kingdom. Tel: +44 1865 888 180, Fax: +44 1865 314 572, Email: bhuk.orders@repp.co.uk, Internet: www.bh.com. Potpuno revidirano i ažurirano izdanje, ova knjiga objašnjava nove kriterijume za ISO 9001:2000 i pomaže biznisima u sastavljanju plana kvaliteta koji će ih osposobiti da odgovore na izazove tržišta.

Help! ISO for SMEs? Mike Stone, u izdanju Quality World, Decembar 2000. Institute of Quality Assurance (IQA) Publications, 12 Grosvenor Crescent, London SW 1X 7EE, United Kingdom. Tel: +44 207 245 6722, Fax: +44 207 245 6755, Email: iqa@iqa.org, Internet: www.iqa.org. Pruža detaljnu analizu promena koje mala i srednja preduzeća treba da izvrše kako bi ispunila zahteve novih standarda.





72. Šta je ISO 9000:2000?

ISO 9000:2000 serija standarda sastoji se od četiri primarna standarda, uz koje ide još nekoliko relevantnih dokumenata. Četiri primarna standarda su:

- ISO 9000:2000, Sistemi upravljanja kvalitetom – *Osnove i terminologija*
- ISO 9001:2000, Sistemi upravljanja kvalitetom – *Zahtevi*
- ISO 9004:2000, Sistemi upravljanja kvalitetom – *Smernice za poboljšanje učinka*
- ISO 19011, Smernice za reviziju sistema upravljanja kvalitetom i/ili sistema ekološkog menadžmenta

Prva tri standarda ISO je objavio 15. decembra 2000. ISO 19011 je trenutno u fazi razvoja i njegovo objavljivanje se očekuje u 2002. godini.

ISO 9000 standardi su se prvi put pojavili 1987. godine; prvi put su revidirani 1994. godine, a drugi put 2000. godine. Standardi se preispituju svake pete godine, kako bi se obezbedila njihova aktuelnost i prihvatljiv nivo zadovoljenja potreba njegovih kosrinika.

ISO 9000 je polazna tačka za razumevanje standarda jer definiše osnovne termine korišćene u ISO 9000 seriji. ISO 9001 precizira zahteve za sistem upravljanja kvalitetom, kroz koje preduzeće može da demonstrira svoju sposobnost u obezbeđivanju proizvoda koji će ispuniti zahteve klijenata i primenljivih regulatornih kriterijuma; takođe za cilj ima povećanje zadovoljstva klijenata. ISO 9004 nudi smernice za kontinuirano poboljšanje sistema upravljanja kvalitetom kako bi se zadovoljile potrebe i očekivanja svih zainteresovanih strana. Pomenute strane uključuju klijente i krajnje korisnike, direktore i zaposlene, vlasnike i investitore, dobavljače i partnere i društvo u celini.

ISO 9001 i ISO 9004 su 'usaglašen par' standarda koji povezuju moderno upravljanje kvalitetom sa organizacionim procesima i aktivnostima i naglašavaju promociju kontinuiranog poboljšanja i postizanje zadovoljstva klijenata. ISO 9001, koji se fokusira na efikasnost sistema upravljanja kvalitetom u zadovoljavanju zahteva klijenata, koristi se za sertifikaciju ili ugovore između kupaca i dobavljača. ISO 9004 se ne može koristiti za sertifikaciju jer ne propisuje kriterijume, ali pruža smernice za kontinuirano poboljšanje učinka organizacije. ISO 9001 se fokusira na 'delotvornost', tj. raditi pravu stvar dok ISO 9004 ističe ujedno i 'delotvornost' i 'efikasnost', tj. raditi ono pravo i na pravi način.

ISO 9000 sistem upravljanja kvalitetom je u svojoj suštini generički i primenljiv na sve sektore, uključujući usluge, na organizacije svih veličina, uključujući i malog privatnika. ISO 9001 definiše *šta* organizacija treba da učini, ali ne i *kako*, što preduzeću obezbeđuje visok stepen fleksibilnosti u poslovanju.

I Z V O R I

ISO 9000:2000, Quality management systems - Fundamentals and vocabulary. 2000. International Organization for Standardization (ISO), Case postale 56, CH-1211, Geneva 20, Switzerland, Tel: +41 22 749 0111, Fax: +41 22 733 3430, Email: sales@iso.ch, Internet: www.iso.ch. Opisuje proces upravljanja kvalitetom.

ISO 9001:2000, Quality management systems - Requirements. International Organization for Standardization (ISO), Case postale 56, CH-1211, Geneva 20, Switzerland, Tel: +41 22 749 0111, Fax: +41 22 733 3430, Email: sales@iso.ch, Internet: www.iso.ch. Specificira zahteve sistema kontrole kvaliteta koje organizacije mogu koristiti za međunarodnu primenu, ili za sertifikaciju, ili za svrhe sklapanja ugovora.





73. Šta je sistem ekološkog menadžmenta, a šta ISO 14000?

Sistem ekološkog menadžmenta (EMS) čini deo celokupnog upravljačkog sistema preduzeća. Koristi se za razvoj politike zaštite životne sredine jednog preduzeća i osigurava poštovanje te politike od strane preduzeća. Sistem ekološkog menadžmenta nudi okvir na osnovu kojeg firma identifikuje one aspekte svog poslovanja koji imaju značajan uticaj na životnu sredinu, utvrđuje ciljeve u smanjivanju tog uticaja i razvija programe za postizanje ciljeva kao i operativne mere kontrole koje obezbeđuju poštovanje politike o zaštiti životne sredine koju je firma usvojila.

ISO 14001 je standard ekološkog menadžmenta koji je razvila Međunarodna organizacija za standardizaciju. On ne uspostavlja minimalni nivo ekološkog učinka. Ovaj standard očekuje od preduzeća da postigne ciljeve ekološke zaštite koje je ono samo sebi postavilo u usvojenoj politici zaštite životne sredine, te da demonstrira posvećenost poštovanju zakona i kontinuiranom procesu unapređivanja.

ISO 14001 čini skup generičkih kriterijuma sistema ekološkog menadžmenta, primenljivih na sve organizacione jedinice; podesni su za različite geografske, kulturološke i socijalne uslove. Korisni su i za proizvodne i za uslužne delatnosti, jer sve vrste delatnosti imaju uticaj na životnu sredinu.

Iako je manje verovatno da uslužna delatnost direktno zagađuje okolinu, uslužna preduzeća se mogu okrenuti sistemu ekološkog menadžmenta, koji ih može usmeriti ka efikasnom korišćenju resursa kao što su voda, električna energija i papir. Transportna preduzeća mogu, na primer, koristiti manje goriva i ekonomičnija vozila u boljem stanju, te bolje planirati transportne pravce. Uslužne delatnosti koje stvaraju otpad kao što su potrošeni papir, pokvareni rezervni delovi, tečni deterdženti itd. mogu primeniti ekološki menadžment za efikasno upravljanje otpadom, uključujući reciklažu.

U daljem tekstu su nabrojane komponente ISO 14000 familije standarda i priručnika :

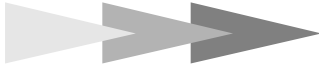
- ISO 14001:1996, Sistemi ekološkog menadžmenta – Specifikacija sa smernicama za upotrebu
- ISO 14004:1996, Sistemi ekološkog menadžmenta – Opšte smernice o principima, sistemima i tehnikama podrške
- ISO 14010:1996, Smernice za ekološku reviziju – Opšti principi
- ISO 14011:1996, Smernice za ekološku reviziju – Procedure revizije – Revizija sistema ekološkog menadžmenta
- ISO 14012:1996, Smernice za ekološku reviziju – Kriterijumi kvalifikacije za ekološke revizore
- ISO 14020:2000, Ekološke oznake i deklaracije – Opšti principi

I Z V O R I

ISO/TC 207 on Environmental Management. Veb sajt na www.tc207.org. Pruža informacije o ISO 14000 seriji standarda i narednim sastancima Tehničkog komiteta.

Weighting up Environmental Management Performance Evaluation (EPE). Dorothy Bowers i Steven Cornish. ISO Bulletin. January 2000. International Organization for Standardization (ISO), Case postale 56, CH 1211, Geneva 20, Switzerland, Tel: +41 22 749 0111, Fax: +41 22 749 0947, Email: sales@iso.ch, Internet: www.iso.ch. EPE je međunarodni proces upravljanja koji pruža informacije za donošenje menadžerskih odluka o učinku organizacionog menadžmenta.





- ISO 14021:1999, Ekološke oznake i deklaracije – Izjave o zaštiti životne sredine od strane preduzeća, nepotvrđene iz drugih izvora (Tip II ekološkog obeležavanja)
- ISO 14024:1999, Ekološke oznake i deklaracije – Tip I ekološkog obeležavanja – Principi i procedure
- ISO 14031:1999, Ekološki menadžment – Evaluacija ekološkog učinka – Smernice
- ISO 14040:1997, Ekološki menadžment – Procena životnog ciklusa – Principi i okviri
- ISO 14041:1998, Ekološki menadžment – Procena životnog ciklusa – Definicija cilja, oblasti primene i analiza inventara
- ISO 14042:2000, Ekološki menadžment – Procena životnog ciklusa – Procena uticaja životnog ciklusa
- ISO 14043:2000, Ekološki menadžment – Procena životnog ciklusa – Tumačenje životnog ciklusa
- ISO 14050:1998, Ekološki menadžment – Rečnik





74. Kako da odlučim da li treba da se registrujem za ISO 9001?

Vaša osnovna briga treba da bude da li će registracija poboljšati vašu konkurentnost i da li to nešto znači vašim potencijalnim klijentima. Neki privredni subjekti zahtevaju od svojih dobavljača da imaju sistem upravljanja kvalitetom i to definišu u svakom ugovoru o pružanju usluga. Mnoge vladine organizacije su zakonom obavezane da dodeljuju ugovore samo preduzećima sa uvedenim sistemom upravljanja kvalitetom i registrovanim na ISO 9001. U nekim slučajevima, registracija može vašim potencijalnim klijentima dati dodatne garancije da će vaša isporuka biti u skladu sa njihovim zahtevima. Ona, takođe, može vašoj kompaniji obezbediti konkurentnu prednost u odnosu na neregistrovanu konkurenciju na međunarodnom tržištu. Takođe, klijenti mogu koristiti ove ateste kao instrument u pravljenju razlike između dobavljača različitog nivoa kvaliteta, naročito u tehnološki razvijenim industrijama gde je pouzdanost usluge od suštinskog značaja.

Na internom planu, usaglašenost (ukoliko niste registrovani) sa sistemom upravljanja kvalitetom treba da ubrza vaš sistem isporuke i pomogne u otklanjanju dupliranja posla. Ostale potencijalne pogodnosti uključuju poboljšanje celokupnog kvaliteta usluga vaše firme, efikasnosti kadrova i ujednačenosti usluga koje isporučujete klijentima. Međutim, za registraciju se odlučujete samo ukoliko postoji jasna podrška rukovodstva za tu inicijativu. Ukoliko vaše najstručnije osoblje i pomoćno osoblje misli da to nije neophodno za vašu organizaciju, najbolje je da ne insistirate na tome.

Ukoliko se odlučite da tražite registraciju, postarajte se da vaša organizacija osmisli strategiju o najboljem načinu njenog postizanja, održavanja i korišćenja. Mnoge firme koje su se prijavile za ISO 9001 registraciju, na primer, ne dobiju atest iz raznih razloga. Razlozi uključuju nedostatak posvećenosti rukovodeće strukture, što rezultira u neadekvatnom raspoređivanju resursa za sistem upravljanja kvalitetom, te neodgovarajuća dokumentacija koja sadrži procedure i uputstava teška za razumevanje korisnicima usluga.

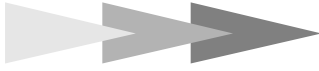
I Z V O R I

ISO 9000: A Workbook for Service Firms in Developing Countries. International Trade Centre. 1998. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Sveobuhvatna vežbanka i uputstvo za primenu, implikacije i funkcionisanje ISO 9000. Objašnjava pogodnosti nastale kao rezultat registracije.

International Organization for Standardization. Veb stranica na adresi www.iso.ch. Pruža informacije o ISO proizvodima i uslugama, kao i standardima, uključujući ISO 9000 seriju standarda upravljanja kvalitetom.

BSI Group. Veb stranica na adresi www.bsi-global.com. Ova grupa registruje menadžment sisteme širom sveta, omogućava sastavljanje standarda za potrebe privrede i poslovanja i pruža odgovarajuće usluge podrške i obučavanja.





75. Kako da se registrujem za ISO 9000?

U daljem tekstu je opisan proces registracije ili sertifikacije za ISO 9000 i način da se taj, jednom dobijen, status zadrži.

Korak 1. Preduzeća, koja žele da dobiju atest, podnose zahtev organizaciji za sertifikaciju po svom izboru. Kada se bira organizacija za sertifikaciju, između ostalog, razmatraju se i sledeća pitanja:

- da li je akreditacija organizacije za sertifikaciju prihvatljiva na tržištu na koje preduzeće želi da izvozi,
- imidž organizacije za sertifikaciju na tom tržištu
- cena sertifikacije i revizije.

Korak 2. Revizor organizacije za sertifikaciju sastaje se sa rukovodstvom preduzeća, kako bi stekao osnovno razumevanje o poslovanju firme. Uopšteno govoreći, revizija u cilju sertifikacije započinje tako što revizor pregleda kompanijski Priručnik o kvalitetu i procedurama da se uveri da Priručnik pokriva kriterijume ISO 9000 standarda. Ovo je poznato kao 'revizija adekvatnosti' ili 'revizija dokumenata'.

Revizor saopštava preduzeću sve nepravilnosti (odstupanja) pronađene u dokumentima kako bi ono preduzelo adekvatne mere i ponovo, po potrebi, podnelo dokumenta na uvid. Organ za sertifikaciju, takođe, ispituje, tamo gde je to od značaja, objašnjenja data u Priručniku o kvalitetu o tome zašto su neki procesi za realizaciju proizvoda izostavljeni (npr. ako preduzeće ne kreira proizvod, ono može isključiti zahteve iz klauzule 7.3 standarda ISO 9001:2000, ali ovo mora da se objasni u Priručniku). Izostavljanje određenih odredbi mora biti prihvatljiva organizaciji za sertifikaciju.

Korak 3. Nakon obavljene revizije dokumenata na zadovoljavajući način, revizori u dogovoreno vreme otpočinju drugi deo revizorskog procesa u samoj firmi – revizije u cilju sertifikacije ne mogu biti nenajavljene, iznenadne posete. Revizija u firmi počinje 'uvodnim sastankom'. Tokom ovog sastanka, revizori objašnjavaju rukovodstvu kako će se revizija sprovoditi i kada i kako će im se saopštiti nalazi .

Korak 4. Revizori sakupljaju evidenciju o usaglašenosti nadgledanih aktivnosti sa normama, preispituju procedure/dokumenta, prate kako se upravlja firmom na osnovu razgovora sa menadžerima i zaposlenima po principu slučajnog uzorka. Informacije, sakupljene u intervjuima, revizori verifikuju ili testiraju dobijanjem istih informacija iz drugih izvora. Revizori posećuju firmu i verifikuju usaglašenost sa sistemom upravljanja kvalitetom u svim relevantnim odeljenjima i funkcijama.

Korak 5. Evidencija, koju su sakupili revizori, se upoređuje sa revizorskim kriterijumima (politikom i ciljevima preduzeća, priručnicima, procedurama, uputstvima, ugovorima, prpisima itd.); revizorski nalazi, uključujući odstupanja i nepravilnosti ako ih ima, se obrazlože i o tome se izveštava rukovodstvo, na kraju posete firmi na formalnom sastanku sa menadžmentom koji se zove 'zaključni sastanak'. Revizori rangiraju nepravilnosti kao 'krupne' ili 'sitne'. Takođe se uzimaju u obzir i sva 'zapažanja'.

Krupne nepravilnosti i odstupanja ukazuju da je:

- preduzeće propustilo da implementira u celosti ili neki deo sistema upravljanja kvalitetom ili
- određeno odeljenje preduzeća propustilo da implementira sistem upravljanja kvalitetom u onoj meri u kojoj je primenljiv za tu radnu jedinicu i
- otkriven izvestan broj sitnijih odstupanja od sistema upravljanja kvalitetom.





Sitnija nepravilnost je izolovana pojava propusta u pogledu usaglašenosti sa definisanim procesom ili QMS kriterijumom. 'Zapažanje' ukazuje da ukoliko nije popravljena situacija pronađena tokom revizije, to može dovesti do nepravilnosti u budućnosti. Tamo gde je utvrđeno krupno odstupanje od sistema kontrole kvaliteta, preporuka za sertifikaciju se odlaže dok se kasnijom drugostepenom revizijom ne potvrdi da su sprovedene korektivne mere.

Korak 6. Glavni revizor (vođa revizorskog tima) odlučuje o timskoj preporuci za sertifikaciju. Ove preporuke se preduzeću prenose usmenim putem tokom zaključnog sastanka.

Korak 7. Na osnovu preporuka glavnog revizora i nakon nezavisne revizije preporuka od strane organa za sertifikaciju, organizacija za sertifikaciju izdaje sertifikat preduzeću. Sertifikat pokriva delokrug poslovanja i proizvod ili uslugu na koje je organizacija implementirala sistem za upravljanje kvalitetom (QMS).

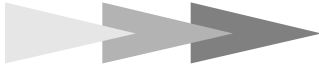
Korak 8. Sertifikat se inicijalno dodeljuje na period od tri godine. Tokom tog perioda, organ sertifikacije sprovodi periodične revizije (jednom ili dva puta godišnje) u zajednički ugovorenim vremenskim intervalima. Organ sertifikacije unapred dostavlja preduzeću trogodišnji plan revizije, sa naznakom opsega inspekcije za svaku kontrolnu posetu. Ove revizije se planiraju tako da ispituju sve aspekte QMS-a tokom perioda od tri godine. Ponovna revizija u svrhe sertifikacije se vrši nakon tri godine, sprovođenjem goreopisanih koraka od 2 do 7.

Korak 9. Tokom perioda sertifikacije, organ sertifikacije može preispitati dokumentaciju koja se odnosi na direktne pritužbe klijenata u vezi sa kvalitetom, upućene ili oraganizaciji ili organu sertifikacije, kako bi se utvrdilo da li organizacija preduzima odgovarajuće mere da eliminiše uzroke pritužbi.

IZVORI

ISO 9000: A Workbook for Service Firms in Developing Countries. International Trade Centre. 1998. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Sveobuhvatna vežbanka i uputstva o primeni, implikacijama i funkcionisanju ISO 9000. Objašnjava prednosti registracije i opisuje korake u procesu registracije.





76. Gde da nađem više informacija o standardima kvaliteta od značaja za moju delatnost?

Nacionalni organi za standardizaciju i normiranje

Prvi korak je da kontaktirate nacionalni organ za standardizaciju u svojoj državi koji obično ima Službu informacija. Nacionalni organi za standardizaciju poseduju zbirke sopstvenih standarda i vrlo često prikupljaju evidencije nacionalnih, regionalnih i međunarodnih standarda od organa kao što su British Standards Institution (BSI) ili Association française de normalisation (AFNOR).

U Službama informacija možete da pregledate katalog standarda različitih organa za standardizaciju, da utvrdite koji se standardi primenjuju na vašu uslugu na ciljnom izvoznom tržištu. Nacionalni organ za standardizaciju će vam prodati svoj katalog standarda, a takođe vrlo često ima licencu za prodaju kataloga drugih organa za standardizaciju. Ukoliko ne poseduje dokument o standardu koji vi zahtevate, možete ih zamoliti da ga poruče od odgovarajućeg organa za standardizaciju, ali za tu uslugu treba platiti.

ISO 9000:2000 standardi se prodaju u Centralnom sekretarijatu ISO-a.

Internet

Ukoliko nemate jednostavan fizički pristup organu za sertifikaciju ili želite da poručite kopije standarda direktno od odgovarajućeg organa, možete pretražiti Internet i tako ih dobiti. Sve više organa za sertifikaciju koristi ovaj način za prodaju svojih kataloga i distribuciju informacija.

The World Standards Services Network (WSSN) je mreža sajtova organizacija za standardizaciju širom sveta. Putem veb sajtova svojih članova WSSN pruža informacije o međunarodnoj, regionalnoj i nacionalnoj standardizaciji i srodnim aktivnostima i uslugama. WSSN sajt poseduje direktne linkove sa veb sajtovima sledećih organizacija:

- Međunarodna organizacija za standardizaciju – International Organization for Standardization (ISO),
- Međunarodna elektrotehnička komisija – International Electrotechnical Commission (IEC),
- Međunarodna telekomunikaciona unija – International Telecommunication Union (ITU),
- Zemlje-članice organizacija ISO i IEC,
- Organi za regionalnu standardizaciju priznati od strane ISO, IEC, ITU i
- Ostali međunarodni organi za standardizaciju.

I Z V O R I

ISO 9000: A Workbook for Service Firms in Developing Countries. International Trade Centre. 1998. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org, United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Nabraja ISO zemlje-članice i obezbeđuje kontakt informacije.

International Trade Centre. Veb stranica na adresi www.intracen.org/serviceexport.

International Organization for Standardization. Veb stranica na adresi www.iso.ch. Pruža informacije o ISO proizvodima, uslugama i standardima, uključujući ISO 9000 seriju standarda menadžmenta kvaliteta.

BSI Group. Veb stranica na adresi www.bsi-global.com. Ova grupa registruje menadžment sisteme širom sveta, omogućava sastavljanje standarda za potrebe privrede i poslovanja i pruža odgovarajuće usluge podrške i obučavanja.





Čak i ako ne nađete sve na Internetu, kontaktirajte nacionalni organ za standardizaciju u drugoj državi ili organizaciju-tvorca dotičnih standarda da biste kupili štampanu verziju dokumenta koji želite.

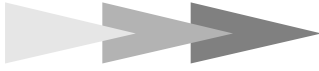
Pored toga, izvestan broj Internet resursa bavi se temom kvaliteta u pojedinačnim privrednim granama ili kvalitetom uopšte:

- American Productivity and Quality Center (www.apqc.org)
- American Society for Quality (www.asq.org/)
- Europa, the European Union server (<http://europa.eu.int>)
- Euro Pages (www.europages.com)
- European Organization for Quality (www.eoq.org)
- European Telecommunications Standards Institute (www.etsi.org)
- The Instrumentation, Systems and Automation Society (www.isa.org/)
- Quality Network (www.quality.co.uk)
- Society of Automotive Engineers (www.sae.org/)

Komercijalni katalogi

Nekoliko komercijalnih izdavača ima kompletne kataloge standarda na CD-ROM-u. Drugi izdavači, uključujući same organe za standardizaciju, nude kompletna izdanja kataloga standarda (kao što su izdanja ISO-a, EIC-a i BSI-a) na CD-ROM-u. Ovi su obično skupi.





77. Koje su koristi od registracije za ISO 9000?

Koristi na tržištu

- uvećano poverenje klijenata,
- poboljšan tržišni imidž kao vrhunske firme,
- mogućnost da ispunite kriterijume za ponuđače prilikom licitacije određenih ugovora, i domaćih stranih,
- bolja komunikacija sa dobavljačima (kao deo sistema kvaliteta),
- sposobnost da privučete važne nove klijente i da sačuvate sadašnje,
- smanjenje pritužbi i nezadovoljstva klijenata i
- sposobnost da održite korak sa konkurencijom ili da prednjačite u odnosu na konkurenciju.

Interne koristi

- bolja dokumentovanost procesa kontrole isporuke,
- rigoroznija obuka osoblja,
- veća svesnost kadrova o faktorima koji proizvode zadovoljstvo klijenata,
- bolja selekcija kvalifikovanih pod-ugovornih strana,
- racionalna osnova za identifikaciju ključnih potreba osoblja u vezi sa obukom,
- osnaživanje dobrih radnih navika,
- smanjenje operativnih troškova zbog postizanja veće efikasnosti,
- niži troškovi zbog dupliranja posla ili panike u poslednjem času,
- pojednostavljivanje rutinskih procedura,
- poboljšan koncept proizvoda i
- uvećana motivacija zaposlenih.





78. Koliko košta ISO 9000 sertifikacija?

Troškovi dobijanja sertifikacije se mogu rasčlaniti na direktne i indirektne.

Direktni troškovi pokrivaju sledeće:

- angažovanje konsultanata ili spoljnih instruktora po potrebi;
- slanje personala na eksterne obuke;
- nabavku relevantnih nacionalnih i internacionalnih publikacija standarda iz ISO 9000 familije i srodnih knjiga i izdanja i
- nabavku dopunske opreme, instrumenata i ostalih resursa koji su identifikovani.

Indirektni troškovi potiču od:

- vremena koje su rukovodeća struktura i zaposleni utrošili na razvoj sistema;
- reorganizacije procesa, uključujući poboljšanje organizacije režijskih troškova po potrebi;
- organizacije obuke unutar kuće;
- vremena koje interni revizori potroše na periodične interne revizije;
- korektivnih mera, uključujući, po potrebi, reviziju priručnika i procedura i
- troškova kucanja materijala, potrošenog kancelarijskog materijala i ostalih potrošnih dobara za pripremu priručnika, dokumentacione procedure, itd...

Neki faktori mogu pomoći da se smanje gore navedeni troškovi. Oni uključuju:

- zaposleni su upoznati sa QMS zahtevima;
- štampane mere i aktivnosti u vezi sa sistemom kao što su radna uputstva, planovi kvaliteta i već uvedene procedure;
- korišćenje konsultanata samo za specifične aktivnosti kao što su analiza odstupanja od normi, obuka revizora i revizije pre konačne evaluacije, dok je interno osoblje zaduženo za nadzor preostalih aktivnosti.

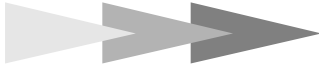
S druge strane, postoje faktori koji za preduzeće mogu značiti veće troškove u implementaciji. Na primer, ako vaše preduzeće posluje na različitim lokacijama ili je uključeno u dizajn i razvoj proizvoda, ovo može uvećati troškove.

I Z V O R I

ISO 9000:2000. Veb stranica na adresi www.iso.ch. Pruža tekstualno objašnjenje o standardu, ali ne i sam standard. Daje primere korišćenja standarda ISO 9000, raspravlja o održavanju beneficija i neprekidnog usavršavanja.

ISO 9000: A Workbook for Service Firms in Developing Countries. International Trade Centre. 1998. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka).





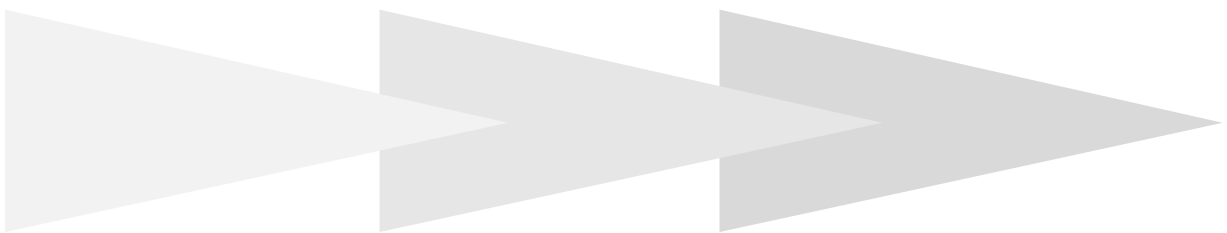
Registracija

Pored troškova za implementaciju sistema upravljanja kvalitetom, ukoliko želite da se registrujete kod trećeg lica, treba da platite taksu za registraciju kod organa registracije koji ste izabrali za tu svrhu. Mudro je raspitati se o cenama kod dva ili tri akreditovana organa za registraciju pre nego što se odlučite za jedan. Taksa zavisi od veličine preduzeća, broja poslovnih lokacija, broja zaposlenih, itd. Na primer, u Indiji taksa koju naplaćuje akreditovani organ za registraciju varira od US\$ 3.000 (za preduzeća sa oko 100 zaposlenih) do US\$ 5.000 (za preduzeća sa oko 400 zaposlenih). Za manja preduzeća do 40 radnika, taksa bi približno bila US\$ 2.000. Ove takse pokrivaju registraciju u trajanju od 3 godine, uključujući pet inspekcijskih poseta od strane organa registracije. Imajte na umu da će biti potrebno da, pored osnovne takse, obračunate i troškove puta i smeštaja revizora.

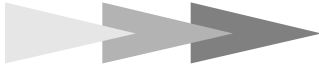




***ODREĐIVANJE CENE
VAŠIH USLUGA***







79. Kako da odredim cenu svoje usluge na stranom tržištu?

Kada određujete cenu za vašu uslugu, treba ujedno imati na umu i koliko klijenti očekuju da plate za uslugu, i tačku sravnjenja troškova i dobiti, te profit koji želite da ostvarite. Obračunajte granicu rentabilnosti tako što ćete utvrditi koliko treba da zaradite po usluzi (ili vremenskoj jedinici) da pokrijete i fiksne (režijske) troškove i varijabilne troškove pružanja usluge. Ukoliko ste visokokvalifikovana osoba, obračunajte rentabilan honorar sabiranjem svojih troškova i taj zbir podelite sa brojem dana koje imate na raspolaganju za pružanje usluge. U proceni broja raspoloživih dana, uzmite u obzir i dane koji odlaze na praznike, razvoj poslovanja, profesionalno usavršavanje i administraciju (verovatno će vam to ostaviti između 160 i 185 raspoloživih dana u godini).

U daljem tekstu su ukratko opisane neke strategije za određivanje cena.

- *Statičko obrazovanje cena:* svim klijentima naplaćujete istu cenu.
- *Fleksibilno obrazovanje cena:* prilagodavanje cena različitim vrstama klijenata.
- *Cena u celosti bazirana na troškovima:* pokrće fiksnih i promenljivih troškova u izvozu usluga.
- *Obračun dopunskih, marginalnih troškova:* pokrivaju se samo promenljivi troškovi proizvodnje i izvoza; režijski i ostali fiksni troškovi se plaćaju iz domaće prodaje.
- *Određivanje cene metodom prodora na tržište:* inicijalna izvozna cena se održava na niskom nivou da bi se osvojio udeo na tržištu.
- *Metoda tzv. površinskog osvajanja tržišta:* održavanje niskih cena da se obezbedi brza zarada pre nego što uleti konkurencija.

Vaša cena mora da pokrije 'nevidljive' troškove komunikacije i transporta i ostale troškove van domaćeg tržišta kao što su troškovi fluktuacije deviznog kursa pre isteka ugovora. Treba da odredite cenu usluge u valuti najprijateljivijoj za klijenta.

Ukoliko država zahteva da se određeni procenat profesionalnog honorara (obično između 15% i 30%) zadrži na početku u svrhu oporezivanja, taj trošak treba da uđe u vašu cenu ili nađite opciju lokalnog prisustva na tržištu da biste izbegli ovu vrstu oporezivanja. Na osnovu potpisanih sporazuma o poreskim olakšicama, verovatno ćete moći da povratite zadržani iznos, ali to može potrajati i do 18 meseci.

Spisak ostalih troškova izvoza usluga dat je u pitanju 80.

I Z V O R I

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001.. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 9.





80. Koje su uobičajenije greške u određivanju cene?

Utvrđivanje prave izvozne cene je od ključnog značaja za programe uspešne međunarodne prodaje. Cene moraju biti dovoljno visoke kako bi se ostvarila razumna dobit, ali dovoljno niske da budu konkurentne na tržištima i na drugim kontinentima. Osnovni elementi koji se uzimaju u obzir prilikom određivanja cene – troškovi, tržišna potražnja i konkurencija – su isti i za domaću i za inostranu prodaju, ali postoje i dopunski faktori troškova uključeni u pružanje usluga u inostranstvu.

Česta greška je zanemarivanje sledećih faktora troška:

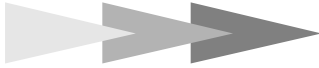
- "nevidljivi" troškovi putovanja i komunikacije,
- potencijalne fluktuacije deviznog kursa,
- honorar oporezovan porezom na početku posla,
- troškovi finansiranja zaostalih potraživanja,
- troškovi angažovanja pod-ugovorne strane,
- troškovi usmenog i pisanog prevođenja,
- troškovi međunarodne poštarine i međunarodnih telefonskih razgovora, slanja faksova,
- istraživanje tržišta i provera kreditnog rejtinga,
- provizije, cena obuke i ostali troškovi poslovanja sa stranim predstavnicima,
- konsultantski honorari,
- pravni troškovi (na primer, taksa za patent i zaštitni znak),
- računovodstveni troškovi,
- troškovi promotivnog materijala i aktivnosti (npr. video prezentacije, trgovinski sajmovi)
- kamata i
- osiguranje.

Najveća greška je u stvari potcenjivanje vremena koje je potrebno za pripremu isporuke usluge na nepoznatom tržištu (imajući u vidu različite praznike, odnos prema radu, itd.).

I Z V O R I

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org, United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 11.





81. Šta treba da preduzmem kada su u pitanju Internet ponude za tender?

Imajući u vidu sveopštu prisutnost i zastupljenost Interneta, naročito je važno da obratite pažnju u kojoj valuti dajete ponudu. Na većini Internet sajtova na kojima se objavljuju tenderi možete postavljati pitanja o uslovima ponude pre nego što se prijavite, pa je dobra ideja da sami postavljate pitanja i da pratite ona koja su postavili vaši konkurenti.

Treba, takode, da budete oprezni kada su u pitanju uslovi tendera na sajtu. Uslovi nekih tendera dozvoljavaju da 'klijent' izabere ponuđača u bilo kom momentu, dok se kod drugih očekuje da se izvrši selekcija tek kada istekne rok za podnošenje ponuda.

Najbolja strategija je da pratite sajt nekoliko nedelja pre nego što podnesete ozbiljnu ponudu.

IZVORI

Improving SME Access to Public Procurement: The Experience of Selected Countries. International Trade Centre. 2000. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org.
United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 3.





82. Koliko je važna cena kao varijabila u kupovnoj odluci mušterije?

Utvrdjivanje cene, koja bi bila konkurentna na međunarodnom tržištu, može da predstavlja izazov: cene koje su adekvatne na jednom tržištu mogu biti nekonkurentne na drugom. Ne postoji jedinstvena formula utvrđivanja cena izvezenih usluga. Međutim, možete uzeti u obzir izvestan broj strateških i tehničkih elemenata kako biste uspeali da odaberete odgovarajuću strukturu cene za svoje tržište.

Baš kao i na domaćem tržištu, potražnja za proizvodom je ključ u određivanju cena i na stranom tržištu. Potrebno je da nadete odgovor na sledeća pitanja:

- Koju cenu određene usluge tržište može da podnese?
- Koja je cena vaše usluge na potencijalnom tržištu?
- Ukoliko vaše cene nisu umerene, pokušajte da izvršite neke jednostavne modifikacije usluge da smanjite cenu.
- Da li prodajete previše usluga ili zastarelu uslugu?
- Da li ulazite na tržište sa novom ili jedinstvenom uslugom?
- Da li se za vašu uslugu može zahtevati viša cena zbog izuzetnog kvaliteta?
- Da li ste voljni da smanjite dobit kako biste stekli udeo na tržištu u cilju dugoročnog razvoja?

Uloga koju igra cena, zavisi od vrste usluge koju nudite. Navodimo tri primera načina na koji možete odrediti cenu svoje usluge za novo tržište:

- *Opcija visoke cene.* Ovaj pristup može biti podesan ukoliko pokrivete nezadovoljene potrebe i nudite ili unikatnu ili uslugu najvišeg nivoa, maksimalno prilagođenu klijentu. Za takvu uslugu mušterije mogu biti relativno ravnodušne prema ceni dok god imaju utisak da dobijaju pravu vrednost za svoj novac. U stvari, mogu biti voljni da plate i 10% više od cene kako bi dobili baš ono što im je potrebno. Dok ova opcija može da ograniči broj tržišta za vaš proizvod, ipak će vam doneti dobru zaradu.
- *Opcija umerene cene.* Ovaj pristup je manje rizičan i od opcije niske i od opcije visoke cene. Ova opcija vam omogućava da parirate konkurenciji, izgradite poziciju na tržištu i ostvarite razuman profit.
- *Opcija niske cene.* Ukoliko nudite standardnu uslugu, koja je već dostupna na vašem ciljnom tržištu, verovatno je da će klijenti biti izuzetno osetljivi na cenu. U cilju uvećanja vašeg udela na tržištu, možda će biti potrebno da odredite malo nižu cenu od cene koju nudi konkurencija. Dakle, možda će biti potrebno da na kratko žrtvujete dobit u korist postizanja dugoročnih ciljeva.

Prilikom odlučivanja o ceni vaše usluge, morate upamtiti da ne postoji samo jedna, idealna strategija za vašu kompaniju i da je najbolje rešenje da kombinujete različite opcije za svako pojedinačno tržište ili uslugu. Upamtite, takođe, da kao izvoznik snosite dopunske troškove komunikacije i putovanja i da ćete teško biti profitabilni ukoliko zanemarite ove faktore.

I Z V O R I

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itereg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 9.





83. Kako da saznam koliko moji konkurenti naplaćuju svoje usluge?

Mali broj izvoznika uživa slobodu da određuje cene bez pažljive procene politike određivanja cena svojih konkurenata. Situacija se dalje komplikuje potrebom da ovu evaluaciju izvršite za svako tržište na koje želite da udete.

Stoga će vam biti potrebne sledeće informacije:

- Koliko moji konkurenti naplaćuju za sličnu uslugu?
- Koliko konkurenata imam?
- Protiv kojih stranih država se takmičim?
- Da li se slična usluga već nudi u državi na čije tržište ulazim?

Ukoliko otkrijete da imate mnogo konkurenata, možda ćete morati da parirate cenom ili da odredite nižu cenu od tekuće kako biste uspostavili prisustvo na tržištu.

Kolege, koje poznaju ciljno tržište, trebalo bi da budu u stanju da odgovore na neka od ovih pitanja. Možete, takođe, izigravati kupca i kupiti uslugu kako bi saznali koliko se naplaćuje vaša vrsta usluge. Kada je to izvodljivo, otputujte u zemlju u kojoj će se prodavati vaši proizvodi, što predstavlja odličnu mogućnost za sakupljanje informacija o cenama. Prema tome, ako možete, posetite tu oblast i prikupite informacije o tržištu iz prve ruke. Alternativno, pribavite informacije od postojećih klijenata, vladinih službenika iz sektora privrede, službenika ambasada, pod-ugovornih strana ili dobavljača, svojih potencijalnih konkurenata i agenata sa drugih kontinenata koji se bave uslugama sličnim vašim.

Do ovih informacija možete doći i preko veb sajtova i promotivne literature vaših konkurenata, strukovnih udruženja ili privrednih časopisa.

I Z V O R I

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 9.





84. Kako da ugovorim cenu za svoje usluge?

Vrlo često tokom pregovora, izvoznici svode razgovor na pitanje cene. Iako je cena ključni faktor u svakoj poslovnoj transakciji, izvesna pitanja treba razjasniti pre nego što se razmotri bilo koji poslovni predlog. Novi izvoznici teže da prave kompromise po pitanju cena na početku pregovora, čime sami sebe stavljaju u situaciju u kojoj ne mogu iskoristiti svoje pregovaračke prednosti. Pregovaranje o ceni treba odložiti dok se ne postigne sporazum o ostalim aspektima transakcije.

Saveti za pregovaranje o ceni

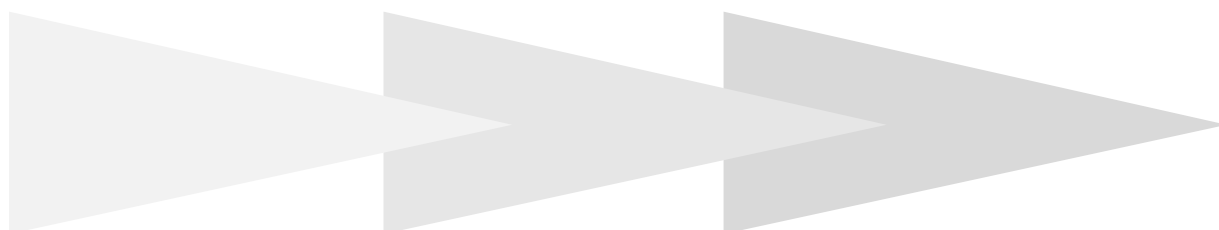
- Ukoliko kupac naznači da je navedena početna cena previše visoka i zahteva značajno obaranje, izvoznik ne treba da se usteže da upita na osnovu čega se to može učiniti. Razgovor mora biti usmeren ka kvalitetu i pogodnosima koje nosi usluga; tek nakon toga može se prihvatiti razgovor o ceni.
- Ukoliko kupac naznači da je primio bolje ponude od drugih izvoznika, treba da zahtevate da vam da detaljna obaveštenja o tim ponudama. Izvoznik treba da ubedi kupca da je ponuda, bolja od njegove, nemoguća. S druge strane, ukoliko postoji kontra-ponuda ili zahtev za popustom, izvoznik treba da izbegne 'kapitulaciju', a da istovremeno ne zatraži nešto za uzvrat.
- Treba izbegavati 'poslednju ponudu' od kupaca. Ukoliko kupac naznači da je usluga prihvatljiva, a cena previsoka, izvoznik treba da prihvati detaljno pregovaranje o troškovima uključenim u cenu, istovremeno promovišući pogodnosti ponuđene usluge, naglašavajući njenu pouzdanost.
- Ukoliko kupac smesta prihvati navedenu cenu, izvoznik treba da utvrdi zašto je to uradio. Ponovo obračunajte troškove, proverite cenu konkurencije i kontaktirajte druge kupce kako bi dobili što više informacija o uslovima koji važe na datom tržištu.

IZVORI

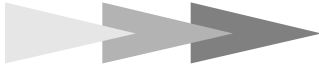
Trade Secrets: The Export Answer Book for Small and Medium-Sized Exporters. Generička verzija. International Trade Centre. 1998. Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org.



FINANSIRANJE I NAPLATA







85. Koji uslovi moraju biti definisani mojim ugovorom da bi se osigurala naplata?

Najbolji način da osigurate naplatu vaših usluga je da imate dobre poslovne odnose sa svojim klijentima i da nudite kvalitetne usluge. Potrebno je da pouzdano utvrdite da li je finansijsko stanje vaših klijenata stabilno, te da li imaju solidnu reputaciju i pristup sredstvima za vršenje isplata u vašu korist. Biće vam potrebna neka vrsta pravne zaštite u formi pisanog ugovora koji treba da zaključe lica zakonski ovlašćena za pravno zastupanje i koji potpisom obavezuje obe ugovorne strane. Ukoliko je ugovor sastavljen u drugoj državi, angažujte kompetentne advokate, i u vašoj zemlji i u državi partnera, da ga pregledaju i pročitaju.

U daljem tekstu nabrojani su neki elementi koje ugovor treba da definiše.

- Da biste izbegli sporove koji proizlaze iz odredaba ugovora:
 - precizan opis usluge koja se isporučuje,
 - vremenski rok ili datum za izvršenje usluge,
 - podela odgovornosti u smislu poštovanja normi na izvoznom tržištu,
 - odredbe o *višoj sili*,
 - isključenje uslova propisanih zakonom, a koje ugovorne strane ne žele da primene i
 - preuzete obaveze i ostale stavke o kojima su se strane dogovorile.

- Da se omogući naplata:
 - iznos za uplatu, uključujući i odredbu o tome na čiji teret ide plaćanje propisanih poreza,
 - valuta isplate,
 - metod isplate,
 - rok za isplatu i

Zatezna kamata za zakasnele uplate.

- Povodom sporova u vezi sa isplatom ili nečim drugim:
 - pozitivni zakoni u slučaju spora ili
 - odredba o arbitraži ukoliko je potrebno, a vrlo često jeste.

IZVORI

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 9.





86. Na kojim uslovima plaćanja treba da insistiram?

Uobičajeno je da izvoznici usluga za svoje klijente otvore tzv. otvoreni račun, što znači da isporučuju usluge pre nego što ih naplate. Ovaj način poslovanja je izvodljiv ukoliko je kupac renomiran, ima duži istorijat urednog plaćanja obaveza, uz provereni kreditni rejting. Neke od najvećih međunarodnih firmi kupuju samo pod uslovima otvorenog računa. Zbog visokog nivoa rizika koji ova vrsta plaćanja podrazumeva, potrebno je da obe strane u potpunosti shvate i dogovore sve uslove plaćanja pre nego što se potpiše ugovor. Savetuje se da se u ugovoru naznači vremenski rok (broj dana od određenog datuma) u kojem se mora izvršiti uplata.

Način plaćanja koji je najmanje rizičan po izvoznika je avansna uplata. Dakle, kupac plaća uslugu pre nego što je isporučena. Nažalost, ovaj način plaćanja nije uobičajen u poslovanju sa neproverenim partnerima. Ponekad će se kupac složiti sa delimičnom isplatom davaocu usluga prilikom potpisivanja ugovora. Možete tražiti delimičnu isplatu kao neku vrstu zaštite od kašnjenja sa uplatama ili dugoročnih zaostajanja u isplati. Uobičajena su dva oblika delimičnog plaćanja:

- *Mobilizaciona uplata na početku velikog ugovora.* Ova vrsta plaćanja se obično koristi da davaocima usluga obezbedi kapital za kupovinu opreme i repromaterijala potrebnih za početak rada. Neki kupci vezuju mobilizacione uplate sa određenim fazama na početku projekta, na primer, kada je druga ugovorna strana pripremila odgovarajući raspored izvršenja poslovnih faza.
- „Uplate za neki značajan deo faze projekta” ili ”faza u toku izvršenja posla” – to su uplate za nastale troškove u dinamici rada na projektu (a ne po završetku određenog dela posla). U nekim projektima, izvoznik mora imati računovodstveni ili sistem fakturisanja koji može da razdvoji plaćene troškove od novonastalih, akumuliranih troškova kako bi stekli pravo na ovu vrstu plaćanja.

I Z V O R I

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka).

The Financing of Exports: A Guide for Developing and Transition Economies. International Trade Centre. 1997. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka).





87. Kako da doznačim novac ili direktni depozit?

Najbrži način da budete isplaćeni je gotovinom ili telegrafskim transferom novca na račun u vašoj banci. Za telegrafske transfere, vašem klijentu su potrebna uputstva za transfer, koja sadrže podatke o vašoj banci i broju računa. Ove informacije dobijate iz svoje banke; nekada uplata ide preko korespondentne banke. Dešava se da banke naplaćuju troškove transfera, pa je možda dobar savet da ove troškove obuhvatite cenom usluga.

Za vašeg inostranog klijenta treba da obezbedite sledeće informacije:

- naziv banke,
- tranzitni broj filijale, uključujući šifru institucije,
- vaš broj žiro računa,
- kompletnu adresu banke (uključujući grad i državu) i
- broj telefona banke.

Vaš kupac može ponuditi opciju plaćanja preko direktnog depozita. Direktni depozit je koristan ukoliko od vašeg kupca primite višestruke ili uplate u redovnim intervalima. Za prijem uplate na ovaj način, u principu, treba da popunite standardni obrazac kojim ovlašćujete kupca da vrši direktne uplate na jedan ili više vaših žiro računa. Informacije, koje treba da obezbedite, su iste kao i za telegrafski transfer novca. Uplate u vašu korist će vam biti na raspolaganju prema unapred utvrđenim datumima.

Većina preduzeća ili organizacija izdaje potvrde o uplati. Potvrda pokazuje koliko je novca deponovano na vaš račun, koliko poreza je obračunato itd. Ukoliko vaš kupac ne izdaje potvrde o uplati, banka će vas obavestiti o depozitu u roku od par dana ili će vam obezbediti broj telefona na kojem možete proveriti stanje uplata na svom računu. Deponovani iznos takođe treba da se pojavi na vašem mesečnom izvodu iz banke.

Kod direktnih depozita problemi se retko javljaju, a ukoliko se jave, kontaktirajte vašu poslovnu banku. Problemi ove vrste se obično brzo rešavaju.

IZVORI

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 9.





88. Kako da podstaknem svoju banku da podrži moje poslovanje?

Izvoznicima usluga je često vrlo teško da dobiju finansijsku podršku bilo koje vrste. Ako i dobiju finansijsku podršku, ona obično potiče od banke. Stepen do kog će vas banka podržati zavisi od procene rizika koji nosi vaše poslovanje. Sledeći potezi vam mogu pomoći u pokušajima da uverite bankare da vaše poslovanje nosi određeni rizik, ali u pozitivnom smislu:

- preispitajte svoju izvoznju strategiju zajedno sa njima,
- informišite ih o nagradama i pohvalama koje ste primili,
- obezbedite im mesečne finansijske izveštaje koji pokazuju da ste finansijski stabilni,
- ponudite im detaljne projekcije očekivane zarade i protoka gotovine,
- dostavite im kopije pisama zadovoljnih klijenata i
- dostavite im spisak glavnih klijenata.

Prezentiranjem ovih informacija na samom početku, kod vašeg bankara stvarate utisak da ste otvoren klijent, spreman na saradnju čime postavljate temelje poslovnom odnosu koji dobro funkcioniše.

Redovno informišite banku o ostvarenom napretku u poslu, a to je najbolji način da ih podstaknete da podrže vaše poslovanje. Ukoliko ste sastavili projekcije troškova i zarade, izveštaji podneti banci o napretku u poređenju sa ovim projekcijama će kod banke stvoriti osećaj lagodnosti i sigurnosti. Banci treba redovno da dostavljate ažurirane informacije o vašem poslovanju, bilo da su one loše ili dobre. Kada prezentirate loše informacije, recite bankarima kada ste prvi put postali svesni tog problema, šta je uzrok, kako ste reagovali i koje korake ste preduzeli da sprečite ponavljanje istog. Poštenje u odnosu sa bankarom po svim pitanjima će uvećati vaš najznačajniji kapital, a to je kredibilitet.

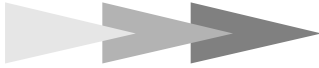
Ukoliko je moguće, povremeno treba da pozovete vašeg bankara u vaše radne prostorije da ga/je upoznate sa vašom delatnošću kao i sa zaposlenima. Ukoliko vaš bankar ne može lično da vas poseti, dostavite mu fotografije i detaljan opis preduzetih aktivnosti. Ukoliko vaš bankar dobije informacije o vašem poslovanju iz prve ruke, on/ona će nastupati kao vaš predstavnik unutar banke, preporučivati vas i pružati odgovore na razne upite, koji će direktno dovesti nove klijente do vas.

Možda ćete ustanoviti da je neophodno da se sastanete sa rukovodećom strukturom banke (koja ima ovlašćenja da odobrava veće iznose kredita) ili sa funkcionerima banke specijalizovanim za finansiranje sektora trgovine, a u cilju dobijanja neophodne podrške. Takođe je važno da upoznate pomoćno i administrativno osoblje vašeg bankara kao i njihove šefove. Bankarski službenici su u proteklih nekoliko godina često menjali radna mesta, a kada izgradite dobre međuljudske odnose sa kadrovima koji rade sa vašim bankarom, to će vam pomoći da obezbedite kontinuitet u odnosu sa bankom čak i kad se personal promeni.

I Z V O R I

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itereg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 9.





89. Koju vrstu osiguranja treba da razmotrim?

Onoga trenutka kada se izmestite sa vašeg dobro poznatog, domaćeg tržišta, suočićete se sa rizicima koji mogu iscrpiti sva sredstva kojima raspolazete. Evo nekoliko mera koje možete preduzeti:

- Umanjite svaku vrstu odgovornosti za nastale štete kupovinom polise osiguranja od profesionalne odgovornosti (ukoliko ta mogućnost postoji). Ova vrsta osiguranja, poznata i kao osiguranje od „grešaka i propusta” ili „profesionalnog nemara” pruža zaštitu od gubitaka koji su rezultat nepažnje, grešaka ili propusta. Na primer, izgubili ste podatke klijenta, kvar na softveru ili pad sistema, potraživanja zbog neizvršenja ugovorne obaveze. Prevarne ili zlonamerne radnje su obično izuzete od ovog pokrića. Osiguranje za profesionalnu odgovornost za nastalu štetu je od suštinskog značaja za svakog ko tvrdi da je stručnjak i ko je plaćen za svoje znanje. Mnoge firme, koje angažuju lica za pružanje usluga ili stručnog mišljenja, zahtevaju od njih da poseduju ovu vrstu osiguranja.
- Pokriće rizika neočekivanih putnih troškova plaćanjem osiguranja u slučaju otkazivanja putovanja ili kupovinom osiguranja (često je to deo paketa kreditne kartice), zdravstvenog osiguranja dok ste u inostranstvu ili treba hitno da se vratite kući zbog nepredviđenih okolnosti. Zdravstveno osiguranje na putovanjima i osiguranje za otkazivanje puta se obično mogu kupiti u paketu od osiguravajućeg društva ili preko turističke agencije.
- Kupite osiguranje „ključna osoba” (ukoliko ta mogućnost postoji) za zaposlene koji donose najviše zarade vašoj firmi da ne biste prekinuli protok novca ukoliko se oni razbole ili umru dok su u inostranstvu. Polisa na ime te osobe je životno osiguranje koje imenuje vašu firmu kao naslednika polise sa ciljem održavanja preduzeća solventnim u periodu oporavka od gubitka takve osobe. Ova vrsta osiguranja nije neophodna za malog privatnika, ali može biti korisna za male firme sa više od nekoliko zaposlenih.
- Zaštitite sebe od rizika klijenata-neplatiša kupovinom polise za osiguranje izvoza koja se odnosi na taj problem, koja je poznata pod nazivom osiguranje od „potraživanja” ili osiguranje za izvozni kredit. Ova vrsta osiguranja štiti izvoznike usluga od neplaćanja koja rezultiraju iz komercijalnih rizika (na primer, bankrotstvo kupca) ili političkih rizika (kao što je izbijanje rata ili revolucije).

Nekoliko osiguravajućih društava nudi polise posebno osmišljene za izvoznike usluga. Sadržaj ovih paketa varira, pa obavezno pitajte osiguravajuću kuću da li ima pomenuto osiguranje i šta ono pokriva. Nisu svi rizici obuhvaćeni ovim paketima; među onima, koji mogu biti izuzeti od pokrića, su rizici gubitaka nastalih kao rezultat spora između izvoznika i kupca.

I Z V O R I

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 9.





90. Kako da kontrolišem rizik od promena deviznog kursa?

Ukoliko se vaši klijenti iz inostranstva ne slože da vam plaćaju u lokalnoj valuti, fluktuacije deviznih kurseva vas mogu dovesti u rizičnu situaciju, pa ćete zbog toga inkasirati manje novca za svoje usluge nego što ste planirali. Drugi rizik može nastati zbog porasta kursa valute u kojoj su vaše usluge fakturisane, pa će vaš proizvod biti skuplji za prodaju u inostranstvu.

Mnogi međunarodni ugovori za valutu plaćanja imaju američki dolar, japanski jen, britansku funtu; od januara 2002. platežna valuta će biti i evro. Ukoliko je vrednost vaše lokalne valute direktno vezana za valutu vaših ugovora, fluktuacija kurseva će biti ograničena. U suprotnom, evo nekih opcija:

- Fakturišite vaše prodajne ugovore u valuti u kojoj se javlja najveći deo vaših troškova.
- Ugovorite isplatu u valuti koja ne podleže velikim fluktuacijama.
- Platite vaše izvozne troškove u valuti u kojoj ste plaćeni za vaše usluge, kako bi uskladili prihode i rashode.

Izvoznici se obično štite od izloženosti riziku promene deviznog kursa dodatnim zaštitnim merama. Ovo se postiže transakcijama koje generišu rizik suprotnog efekta čime se pruža zaštita od fluktuacijae deviznog kursa. Ove zaštitne (hedžing) tehnike mogu biti prilično složene, ali kada su u pitanju velike sume novca, opravdano je izlagati se dodatnim naporima da se one sprovedu. Postoji nekoliko vrsta ovih tehnika.

- *Avansno pokriće rizika stipulisano ugovorom* je ugovor u kojem je stipulisano da će se dve valute konvertovati na fiksni datum, a prema kursu utvrđenom u trenutku sklapanja ugovora. Ovo praktično znači utvrđivanje deviznog kursa unapred, za utvrđeni datum u budućnosti.
- *Terminska opcija* je ugovor koji izvozniku daje pravo da izvrši određenu transakciju razmene valute u bilo kom momentu tokom određenog perioda. Ovo omogućava izvozniku da ostvari ekstra zaradu ukoliko je devizni kurs u datom momentu povoljniji. U stvari, izvoznicima se na taj način pruža mogućnost da izaberu najpovoljniji devizni kurs.
- *Zamena valute* je tehnika poslovanja koja omogućava firmi da razmeni dugovanja sa drugom firmom preko banke, u cilju održanja duga u lokalnoj valuti. Zamena valute po fiksnom kursu se primenjuje kada su i zaduživanje i zamena valute izvršeni prema fiksnom kursu. Ova tehnika omogućava zamenu pozajmljene glavnice, kao i kamata. Loša strana ove tehnike je što se ona primenjuje samo na velike ugovore.

I Z V O R I

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 9.

How to Approach Banks. International Trade Centre. Generička verzija. 1999. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org.





91. Kako da procenim solventnost klijenta?

Postoje mnogi načini za procenu platežne sposobnosti stranog klijenta, baš kao i za domaćeg. Razlika je u tome što je malo verovatno da ćete lično saznati ko je ko i koji se klijent može označiti kao rizičan, a koji ne. Navodimo neke korisne izvore informacija:

- Velike banke i njihove filijale na drugim kontinentima kao i korespondentne banke. Mnoge banke se oslanjaju na nezavisne istraživačke firme u cilju pribavljanja finansijskih i tržišnih informacija o preduzećima širom sveta. Jedna takva istraživačka firma je Dun & Bradstreet koja nudi procene rizika kreditnog rejtinga, usluge nabavke i marketinga na svom veb sajtu (www.dnb.com).
- Drugi izvoznici koji poznaju vašeg klijenta.
- Firme za pružanje obaveštenja o kreditnom rejtingu (i privatne i javne). One postoje u većini država i po razumnoj ceni izdaju sveobuhvatne izveštaje o kreditnom rejtingu kupaca.
- Strukovna udruženja na vašem ciljnom tržištu (naročito ako ste postali njihov član).
- Vladini predstavnici i službenici.

Od potencijalnog klijenta možete zatražiti finansijske izveštaje skorijeg datuma i izvode koji su prošli reviziju (uključujući izveštaj o gubitku i dobiti, bilans stanja i izveštaj o protoku gotovine). Primerak projekcije finansijskih aktivnosti za narednih šest meseci takođe može biti od pomoći. Uverite vašeg klijenta da ćete ova obaveštenja tretirati kao najpoverljivija dokumenta. Ukoliko nisu voljni da vam daju svoje izveštaje o prihodu, njihov bilans stanja će obično naznačiti sa koliko sredstava raspolažu i kako plaćaju svoje obaveze. Koristeći bilans stanja, podelite tekuća sredstva sa tekućim obavezama da obračunate trenutno važeći koeficijent. Ukoliko je koeficijent ispod 1.00, obaveze su veće od potraživanja i poslovanje sa takvom firmom može biti rizik.

Pažljivo čitajte kreditne izveštaje. Pogrešno čitanje izveštaja o kreditnom rejtingu može vas navesti na poslovanje sa firmom koja je rizik u negativnom smislu ili do odbijanja dobrog potencijalnog klijenta. Mudro je imati savetnika za ova pitanja (ili nekog ko o tome dosta zna), koji može na pravi način čitati ovakve izveštaje ukoliko vi niste sigurni da ih razumete.

Jednom kada ste izvršili procenu platežne sposobnosti klijenta, važno je imati na umu da rizik i dalje postoji. Čak i finansijski najsolidnije firme zapadnu s vremena na vreme u finansijske poteškoće. Takođe, vaša provera kreditnog rejtinga klijenta može biti pogrešna ili nekompletna. Stoga je važno da pažljivo pratite svoja potraživanja. Svest o zakasnelim uplatama i brzo reagovanje može vam pomoći da izbegnete probleme sa klijentima-neplatišama.

I Z V O R I

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 9.

Trade Secrets The Export Answer Book for SMEs. Međunarodni trgovinski centar i njegove partnerske organizacije u zemljama u razvoju. Verzije prilagodene potrebama pojedinačnih zemalja. Poglavlje 9.

Dun & Bradstreet. Veb stranica na adresi www.dnb.com. 'Vodeći snabdevač poslovnih informacija u vezi sa kreditnim rejtingom, marketingom i kupovnim odlukama širom sveta.'





92. Šta treba da preduzm ako mi klijent ne plati?

Prvo treba da utvrdite razloge neplaćanja. Razlog može biti bezazlen, kao zaturena faktura ili administrativni zastoje u obračunu deviznog kursa. Stoga je važno da klijenta prvo kontaktirate telefonom, mejlom ili poštom. Najbolji pristup je da učtivo pretpostavite da je vaš klijent zaboravio da plati, što se događa. Pokušajte sami da naplatite potraživanje, jer pribegavanje drugim metodama naplate duga koštaju. Ukoliko klijent odbije da plati, jer je nezadovoljan uslugom, trebalo bi da proučite prirodu njegove pritužbe. Potrebno je da utvrdite da li je uzrok nezadovoljstva neadekvatno izvršena usluga ili jednostavno izgovor klijenta da izbegne plaćanje.

Ukoliko ste ispunili sve svoje obaveze i klijent nema opravdanje za neplaćanje, preostaje vam nekoliko opcija:

- *Naplata duga ubeđivanjem.* Inostrana banka, državne finansijske agencije i agencije za naplatu duga će biti vaši saveznici u naplaćivanju potraživanja. Ponekad je dovoljno da vaš advokat uputi zvanično pismo i to će postići isti efekat. Agencije za naplatu duga mogu vam uzeti veliki procenat (između 10% i 30%) od naplaćenog duga i udaljiti klijenta od vas, tako da je najbolje koristiti ih u ekstremnim slučajevima, recimo kada imate jake razloge da verujete da je klijent neiskren i prikriva svoje finansijsko stanje.
- *Naplata duga kroz medijaciju i arbitražu.* Vaš advokat ili Međunarodna privredna komora mogu obezbediti informacije o mogućnostima arbitraže. Međunarodni arbitražni sud Međunarodne privredne komore rešava mnoge sporove. Arbitraža obično proizvodi manje troškove od naplate duga sudskim putem i često je to mnogo brži proces. Upamtite da mogućnost arbitriranja (ili arbitražna instanca) mora biti definisana ugovorom sa vašim klijentom.
- *Naplata duga sudskim putem.* Pisma opomene priprema beležnik u mestu prebivačišta kupca i u tom dokumentu se navode vaša zakonska prava u odnosu na kupca. Lokalni sudovi priznaju ovu vrstu dokumenta. Onda se možete obratiti sudu koji će ustanoviti vaše potraživanje i prinudnu naplatu istih. Ukoliko dobijete sudsku presudu u vašu korist, a kupac i dalje odbija da plati, možete nastaviti sudski postupak bez dodatnih troškova i sprovesti izvršenje prvobitne presude.

I Z V O R I

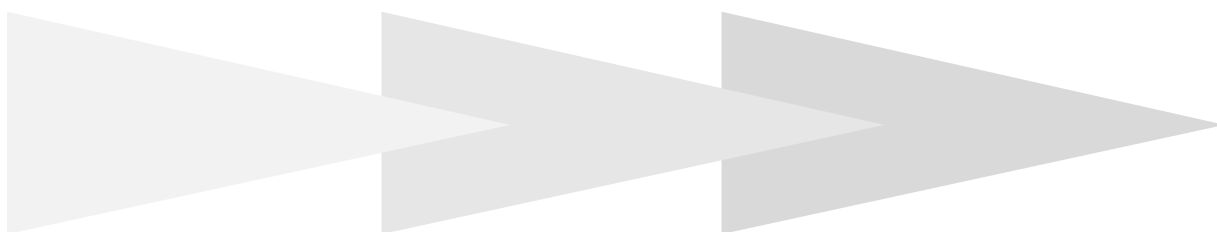
Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 9.



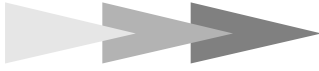


DONOŠENJE ODLUKE O IZVOZU

***PRIVREMENI ULAZAK
NA TRŽIŠTE***







93. Pod kojim uslovima mogu slobodno putovati na druga tržišta?

Kada sklopite ugovor, biće potrebno da posetite vaše odabrano tržište u cilju razvoja vašeg poslovanja i u svrhu isporuke usluga. To znači da ćete morati da pređete granicu i da od imigracionih organa zatražite dozvolu za kraći boravak u inostranstvu. Ovi državni organi su odgovorni za sprečavanje ulaska politički nepoželjnih lica, lica koja su u sukobu sa zakonom, ilegalnih imigranata i osoba u potrazi za poslom. Oni su obučeni da prepoznaju i propuste turiste, studente i radnike sa ispravnim papirima, ali nisu uvek u stanju da identifikuju poslovne ljude, koji prema GATS-u, imaju pravo na privremeni boravak u stranoj zemlji. Oni će zabraniti ulazak svakoj osobi za koju smatraju da pokušava da nađe posao u njihovoj državi bez odgovarajućih papira.

Suštinski je važno da naglasite *privremenu* prirodu svoje posete i da ostajete zaposleni u matičnoj državi. Bilo bi dobro da koristite izraze kao što su 'treba da potpišem novi ugovor' ili 'tražim nove klijente' ili 'zaključujem posao'.

S obzirom da uredbe o prelasku granice variraju u velikoj meri od države do države, putnicima se savetuje da se unapred informišu o zakonima u svakoj državi koju će posetiti. Od osoba koje službeno putuju, a koje planiraju da nose uzorke ili marketinški materijal, može se zahtevati da plate uvoznu carinu.

U cilju uspešnog prelaska granice, a u svojstvu privremenog posetioca, može vam pomoći da unapred kontaktirate službenike vaše države na radu u zemlji koju posećujete kako biste dobili informacije o posebnim kriterijumima za prelazak granice i duži boravak.

I Z V O R I

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 11.

Business Guide to the General Agreement on Trade in Services. International Trade Centre. Rev. ed. 2000. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 2.





94. Kako da saznam više o ograničenjima na putovanje u inostranstvo i na određena tržišta?

Privremeni poslovni ulazak u neku zemlju se sve više doživljava kao netarifna prepreka u trgovini uslugama. Shodno GATS-u, sve veći broj država dozvoljava službenim posetiocima da bez vize ili radne dozvole uđu u zemlju u svrhe prisustvovanja raznim stručnim konferencijama ili u svrhu razvijanja poslovanja. Međutim, sporazumi za ovakvu vrstu ulaska u zemlju se obično sklapaju na bilateralnoj osnovi, tako da će biti potrebno da od svog ministra za ekonomske odnose sa inostranstvom saznate da li postoje takvi aranžmani.

Neke države traže da pribavite ulaznu vizu čak i ako ste samo u tranzitu kroz tu zemlju. Ovo važi i za izvestan broj aerodroma u mnogim zemljama (na primer, SAD i Kenija) koje su centri iz kojih se dalje putuje ka nekim drugim regionalnim destinacijama.

Saveti za dobijanje viza

- Morate imati važeći pasoš (neke države zahtevaju da vam pasoš bude važeći bar još šest meseci od datuma putovanja).
- Morate obezbediti skorašnju fotografiju.
- Morate pristati da čekate nekoliko nedelja za vizu.
- Neke države zahtevaju pribavljanje vize za službena putovanja, ali ne i za turistička, tako da je potrebno da kažete zaposlenima u konzulatu da ćete posloovati u zemlji posete.
- Proverite trenutno važeće zahteve i uslove za dobijanje vize svaki put kada putujete u datu zemlju, jer se uredbe o izdavanju viza s vremena na vreme menjaju.

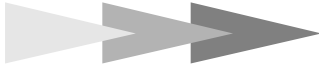
Ambasade su glavni izvor informacija o vizama i ograničenjima za službena putovanja.

I Z V O R I

Successful Services Exporting: A Handbook for Firms, Associations and Governments. International Trade Centre. Rev. ed. 2001. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itereg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Poglavlje 11.

Business Guide to the World Trading System. International Trade Centre and Commonwealth Secretariat. 2nd ed. 1999. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itereg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka). Treći deo daje pregled međunarodnih pravila, koja regulišu trgovinu uslugama, i spisak nacionalnih punktova za kontakt i informisanje, utvrđenih shodno GATS-u.





95. Kako da sebi olakšam prelaz preko granice?

Da biste obezbedili uspešan, privremeni prelazak granice ka stranom tržištu, kontaktirajte unapred službenike vaše države u toj zemlji i raspitajte se o viznom režimu. Kada putujete, ponesite sledeće:

- Pasoš koji mora važiti najmanje još šest meseci nakon isteka vašeg boravka.
- Vize, i za zemlju destinacije i za zemlju tranzita.
- Dokaz o zaposlenju i akreditive kao što je vizit karta.
- Dokaz o sastancima koji će se održati i kopije prepiske sa licima na ciljnom tržištu kao dokaz o legitimnosti vašeg putovanja.
- Dokaz da zadovoljavate zdravstvene kriterijume države koju posećujete (dokaz o vakcinaciji itd.).
- Nekoliko fotografija pasoškog formata u slučaju da su vam potrebne.

Pre nego što krenete na put, postarajte se da saznate koja su vam prava u vezi sa ulaskom na tržište. Ponesite sa sobom bilo koji trgovinski sporazum koji potvrđuje i definiše vaše pravo ulaska na tržište. Na granici je važno vaše držanje. Sledeći saveti vam mogu biti od pomoći:

- ponašajte se profesionalno,
- sa poštovanjem,
- odgovarajte samo na postavljena pitanja,
- ne pričajte o onome što vas ne pitaju i
- zadržite mir i opuštenost.

I Z V O R I

Pacific Asia Travel Association. Veb stranica na adresi www.pata.org. Odaberite link Destinations i državu po svom izboru i potom Službu turističkih informacija za informacije o toj državi.

Business Traveller Online. Veb stranica na adresi www.btonline.com. Odaberite UK Edition, a onda City Guides. Pruža detaljne informacije o radnom vremenu, dobijanju viza, državnim praznicima, itd.





96. Kako da saznam više o državnim praznicima na ciljnom tržištu?

Pre posete potencijalnim tržištima, treba da saznate koji su važeći državni praznici u toj zemlji. Navodimo neke izvore informacija:

- državni privredni funkcioneri,
- veb sajtovi na ciljnim tržištima,
- lokalne ambasade ili konzulati,
- veb sajtovi sa opštim informacijama.

IZVORI

CIA World Fact Book. Veb stranica na adresi www.odci.gov/cia/publications/factbook/fields/national_holiday.html. Pruža datume dana državnosti u pojedinačnim državama.

Veb stranica na adresi www.trip.com/trs/trip/content/intl_holidays/intl_holidays_search.xsl. Pruža spisak državnih praznika u pojedinačnim zemljama.





97. Koje mere opreza treba da preduzmem kada putujem u inostranstvo?

Preduzmite jednostavne mere. Na primer, sledeće :

- Organizujte da vas dočekaju na aerodromu ili koristite hotelski transfer gostiju ili renomiranu taksi službu.
- Izbegavajte nošenje skupocenih predmeta ili nakita.
- Izbegavajte nošenje velike sume novca.
- Nikad ne ostavljajte svoj prtljag bez nadzora.
- Ne šetajte noću sami.
- Nepoznatim osobama ne otkrivajte broj svoje hotelske sobe.
- Odaberite dobre hotele koji nude posebne pogodnosti za biznismene.
- Uvek imajte pri ruci kontakt brojeve za hitne i nesrećne slučajeve.
- Upoznajte se sa procedurama za slučaj da izgubite pasoš ili u slučaju da vam bude ukraden.
- Saznajte šta treba da preduzmete u slučaju da vas uhapse ili opljačkaju.
- Ostavite brojeve telefona i faksa za kontakt dok ste na putu kao i raspored putovanja kod neke pouzdane osobe u svojoj kompaniji.
- Sastavite spisak svih dokumenata koje nosite i ostavite fotokopije svog rasporeda putovanja, rezervacija, pasoša, lekarskih recepata, avionskih karata, putničkih čekova i kreditnih kartica kod članova vaše porodice ili prijatelja.
- Pripremite odgovarajuću odeću, lekove itd., za zemlju u koju putujete.
- Pripremite se za promenljive vremenske uslove.
- Proverite zahteve koji se odnose na obavezne vakcinacije.
- Proverite literaturu koja sadrži savete o bezbednosti na putovanju.

Mediji, i strani i lokalni, su dobar izvor ažuriranih informacija o mestima koje planirate da posetite.

IZVORI

Canadian Foreign Affairs Ministry. Veb stranica na adresi http://voyage.dfait-maeci.gc.ca/destinations/menu_e.htm, pruža informacije o različitim turističkim destinacijama.

United Kingdom Government Guide. Veb stranica na adresi www.fco.gov.uk/travel. Pruža ažurirane informacije za putnike u određene zemlje.

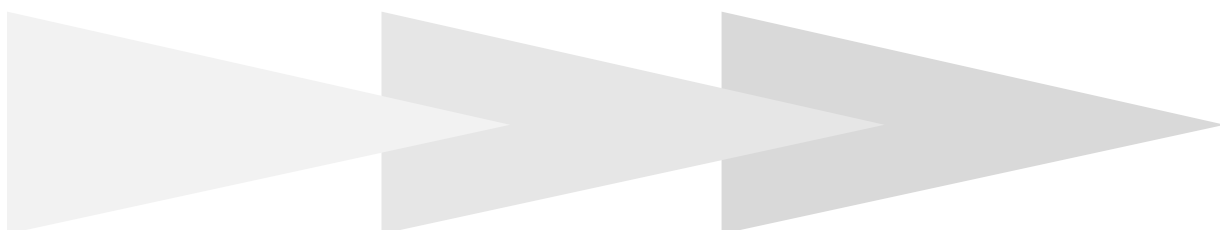
United States Department of State, Bureau of Consular Affairs. Veb stranica na adresi http://travel.state.gov/travel_warnings.html, pruža informacije o političkim i drugim prilikama u različitim zemljama širom sveta.



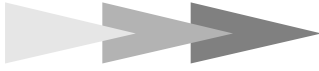




WTO / GATS







98. Šta je Svetska trgovinska organizacija?

Svetska trgovinska organizacija (WTO) je osnovana 1. januara 1995. Nastala kao ishod Urugvajске runde Multilateralnih trgovinskih pregovora, koji su se odvijali od 1986. do 1994, ova organizacija nadzire sistem multilateralne trgovine, olicen u njenim sporazumima. Od avgusta 2001. ima 142 zemalja-članica (koje pokrivaju 90% svetske trgovine) i 31 posmatrača u procesu pregovora za stupanje u članstvo. Oko 100 zemalja članica čine zemlje u razvoju. U preambuli sporazuma iz Marakeša o osnivanju Svetske trgovinske organizacije navode se sledeći ciljevi WTO:

... podizanje standarda života i obezbeđivanje pune zaposlenosti i snažnog i održivog rasta obima realnih prihoda i stvarne potražnje, ekspanzija proizvodnje i trgovine robom i uslugama, paralelno sa optimalnim korišćenjem svetskih resursa u skladu sa ciljevima održivog razvoja, težeći istovremeno zaštiti i očuvanju životne sredine... na način saglasan potrebama i interesima država članica na različitim nivoima ekonomskog razvoja.

Glavna funkcija WTO-a je da obezbedi efikasnost i pouzdanost tokova međunarodne trgovine. Njene druge funkcije uključuju sprovođenje WTO sporazuma, delovanje u svojstvu foruma za trgovinske pregovore, rešavanje trgovinskih sporova, pružanje pomoći i obuke zemljama u razvoju u oblasti ekonomskih i trgovinskih politika, monitoring nacionalnih trgovinskih politika i pozitivna saradnja sa ostalim internacionalnim organizacijama. Sekretarijat ove organizacije u Ženevi pruža osnovne informacije o okvirima za sprovođenje međunarodnih propisa koji regulišu trgovinu robom i uslugama.

WTO sporazum sadrži otprilike 60 ugovora, aneksa, odluka i uzajamnih dogovora od kojih su sledeća tri najvažnija: Opšti sporazum o tarifama i trgovini (GATT) iz 1994, Opšti sporazum o trgovini uslugama (GATS) i Sporazum o trgovinskim aspektima prava na intelektualnu svojinu (TRIPS). Pored toga, ovaj sporazum obuhvata posebne obaveze u pojedinim oblastima (taj deo ugovora se naziva raspored obaveza) koje su ugovorile pojedine članice organizacije, na primer, carinske dažbine i tržišta usluga.

WTO nudi jasan set trgovinskih obaveza za svaku članicu i zakonski okvir kojim se obezbeđuje ispunjavanje preuzetih obaveza. Odluke se obično donose konsenzusom zemalja članica organizacije, a onda ih nacionalne vlade ratifikuju. WTO sprovodi redovne revizije trgovinskih politika svojih članica, kako bi se osiguralo regulisanje trgovine transparentnim propisima i politikama. Četiri najveće trgovinske nacije – Sjedinjene Američke Države, Evropska unija, Japan i Kanada – podležu strogom preispitivanju i kontroli svake druge godine.

I Z V O R I

Business Guide to the General Agreement on Trade in Services. International Trade Centre. Rev. ed. 2000. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka).

World Trade Organization. Veb stranica na adresi www.wto.org. Sadrži interaktivni paket obuke za objašnjenje Sporazuma Svetske trgovinske organizacije.





99. Šta je Opšti sporazum o trgovini uslugama?

Opšti sporazum o trgovini uslugama (GATS) je trgovinski sporazum koji uspostavlja 'kredibilan i pouzdan sistem međunarodnih pravila trgovine [za uslužni sektor], kojim se obezbeđuje pošten i pravedan tretman svih učesnika... stimulišući privredne aktivnosti kroz zagarantovane obaveze politike trgovine i promovišući trgovinu i razvoj progresivnom liberalizacijom. '*On pokriva sve uslužne sektore, sa izuzećem usluga obezbeđenih vršenjem vlasti od strane Vlada i mera koje utiču na prava i usluge u avio saobraćaju. Ova organizacija identifikuje četiri načina isporuke roba i usluga: preko-granično isporuka, potrošnja u inostranstvu, komercijalno prisustvo u inostranstvu i prisustvo fizičkih lica u inostranstvu.

Organizacija svojim članicama propisuje osnovnu obavezu dodeljivanja uslugama i dobavljačima usluga svih članica status „tretmana koji nije manje povoljan od tretmana dodeljenog sličnim uslugama i dobavljačima usluga bilo koje druge države” (najpovlašćenija nacija ili status najpovlašćenije nacije), i da objave sve opšte primenljive mere i ustanove nacionalne punktove informisanja koji imaju zadatak da izadu u susret ostalim članicama i njihovim upitima, te zatraženim informacijama (transparentnost).

GATS zahteva od svake zemlje potpisnice da poseduje dokument o preuzetim obavezama, a kojim se identifikuju usluge kojima ta zemlja garantuje pristup tržištu, jednak tretman stranih i domaćih subjekata, uključujući postojeća ograničenja. Zemljama u razvoju odobrava se određena fleksibilnost u smislu ustanovljavanja manjeg broja sektora, liberalizacije manjeg broja transakcija i progresivnog uvećanja pristupa tržištu u skladu sa razvojem događaja u datoj zemlji.

Nivoi i vrste obaveza u velikoj meri variraju od članice do članice. GATS sasvim eksplicitno priznaje prava članica da regulišu pružanje usluga u cilju ostvarenja ciljeva njihovih usvojenih politika. GATS takođe dozvoljava članicama da u vrlo specifičnim situacijama preduzmu ili očuvaju mere koje negiraju njihove obaveze. Primer su mere koje država preduzima u uslovima ozbiljnih spoljnih finansijskih teškoća.

Sporazum se sastoji od glavnog teksta, aneksa, tabela obaveza koje preuzimaju članice i spiska izuzeća od klauzule najpovlašćenije nacije. Među aneksima su Aneks o izuzećima od člana II (dokument koji utvrđuje uslove pod kojima članice mogu nametnuti izuzeće od klauzule najpovlašćenije nacije) i aneksi o pojedinim sektorima (kao što su telekomunikacije, finansijske usluge i transportne usluge).

Obaveze po GATS-u se sprovode primenom WTO mehanizama. Članica ne može povući svoju obavezu bez kompenzacije ostalih članica.

GATS takođe organizuje runde pregovora među svojim članicama u cilju ostvarivanja što višeg stepena liberalizacije.

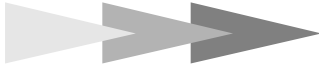
* Iz 'The General Agreement on Trade in Services (GATS): objectives, coverage and disciplines,' www.wto.org.

I Z V O R I

Business Guide to the General Agreement on Trade in Services. International Trade Centre. Rev. ed. 2000. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka).

World Trade Organization. Veb stranica na adresi www.wto.org. Pruža pristup pravnom tekstu GATS-a, rasporedu obaveza i nabraja MFN izuzeća.





100. Kako mi u GATS i WTO sporazumi mogu pomoći u izvozu usluga?

WTO sporazum, koji pokriva gotovo sva vodeća izvozna tržišta i skoro sve proizvodne i uslužne sektore, ima za cilj stvaranje sistema trgovine koji je slobodniji, konkurentniji i korisniji za zemlje u razvoju. Primarna korist za izvoznike usluga je uvećanje transparentnosti i predvidljivosti propisa, koji se primenjuju u oblasti međunarodne trgovine.

Osposobljavanjem izvoznika da donose odluke zasnovane na dobrim informacijama, a na osnovu dobro poznatih i nepromenljivih uslova za pristup pojedinačnim tržištima, GATS podstiče poboljšanje kvaliteta usluga, konkurentnost cena i inovacije u isporuci usluga. GATS je započeo i nastavlja da unapređuje mogućnosti pristupa ogromnom međunarodnom tržištu usluga za sve svoje članice; vrednost tržišta procenjuje se na US\$ 14 biliona na godišnjem nivou.

Prema GATS-ovom principu nediskriminacije (tretman najpovoljnije nacije), članica je dužna tretirati na isti način sve ostale članice organizacije, baš kao i svakog drugog partnera u poslu. Podjednak tretman stranih i lokalnih partnera (nacionalni tretman) takođe predstavlja dogovorenu obavezu shodno odredbama GATS sporazuma; u sektorima u kojima članica prihvata klauzulu nacionalnog tretmana, nije dozvoljeno primenjivati akte diskriminacije koji bi za rezultat imali korist po domaće usluge ili domaće davaoce usluga.

Izvoznici iz zemljama u razvoju mogu iskoristiti informacije koje proističu iz WTO sporazuma u procesu realne procene različitih, važećih faktora na tržištima koja su od interesa za njih. Obaveštenja o tekućoj ekonomskoj politici, na primer, mogu se dobiti iz WTO pregleda politike trgovanja po pojedinačnim zemljama. GATS poziva sve potpisnice sporazuma iz razvijenih zemalja da ustanove punktove za kontakte kako bi pomogli davaocima usluga u zemljama u razvoju i pružili im obaveštenja tehničke i komercijalne prirode. GATS-ove tabele preuzetih obaveza se mogu koristiti za upoređivanje ciljnih tržišta i odlučivanje o najboljem načinu da se na njih uđe. Prateći napredak relevantnih WTO pregovora, izvoznici se mogu unapred upoznati za mogućim i budućim izmenama propisa i regulative i shodno tome razviti odgovarajuće poslovne strategije.

IZVORI

Business Guide to the General Agreement on Trade in Services. International Trade Centre. Rev. ed. 2000. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka).

World Trade Organization. Veb stranica na adresi www.wto.org. Pruža pristup pravnom tekstu GATS-a, rasporedu obaveza i nabraja MFN izuzeća.





101. Gde da dobijem informacije o obavezi sprovođenja liberalizacije u mom uslužnom sektoru?

Shodno odredbama GATS-a, od svake članice WTO se zahteva da podnese dokument sa tabelom preuzetih obaveza u uslužnim sektorima. Ukoliko planirate da izvozite svoje usluge na novo tržište, treba da pregledate tabelu usluga za vaše ciljno tržište/tržišta, kako bi utvrdili šta to tržište nudi u smislu pristupa tržištu i nacionalnog tretmana za vašu vrstu usluge. Za razliku od GATT-a, GATS ne obavezuje članice da za ostale članice prošire pristup tržištu ili da uvedu nacionalni tretman za sve uslužne sektore. O obavezama se pregovara pojedinačno za svaki sektor i one se objavljuju u tabeli obaveza date članice. GATS zahteva od svake članice da sačini dokument o preuzetim obavezama, koliko god one bile minimalne. S obzirom na prirodu GATS-a, tabele preuzetih obaveza se konstantno menjaju.

Jedan od najjednostavnijih načina za pristup ovim tabelama obaveza je preko veb sajta Evropske komisije INFO-POINT on World Trade in Services na adresi <http://gats-info.eu.int/gats-info/gatscomm.pl?MENU=fff>. Ovaj sajt vam omogućava da izaberete određenu informaciju o obavezi u vašem sektoru i na tržištu za koje ste zainteresovani. Kao što je već ranije rečeno, ove obaveze su takođe objavljene i na veb sajtu WTO-a.

WTO veb sajt, takođe, nudi izveštaje po pojedinačnim sektorima o sporazumima o liberalizaciji trgovine, obaveštenja o novim razvojnim projektima i tenderima za državne nabavke. Do ovih informacija ćete doći ako posetite WTO veb sajt, odaberete *A-Z list*, potom *Services, trade in*, a onda temu koja vas interesuje. Da biste pristupili opciji za distribuciju relevantnih WTO dokumenata, uđite na WTO veb sajt, odaberite *Search* i sledite uputstva da biste pronašli ono što želite.

I Z V O R I

Business Guide to the General Agreement on Trade in Services. International Trade Centre. Rev. ed. 2000. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka).

International Trade Centre. Veb stranica na adresi www.intracen.org/servicexport. Pruža informacije o izvozu usluga i poručivanju ITC publikacija.





102. Šta treba da preduzmem ukoliko mi se čini da je izvoz mojih usluga nepravedno blokiran na stranim tržištima?

Ukoliko se tako nešto dogodi potrebno je da obavestite državno ministarstvo ili agenciju, u čijoj je nadležnosti međunarodna trgovina uslugama u vašoj državi. Iako privatne firme nemaju direktan pristup WTO-u, svaka država-članica ove organizacije koja smatra da njen uslužni sector ima nepravedan tretman ili da je predmetom diskriminacije od strane druge članice može podneti prigovor pribegavajući mehanizmima za rešavanje sporova unutar WTO-a.

Od kraja avgusta 2001, ukupno 234 sporova su podneti WTO-u na rešavanje. Od tog broja, 63 spora su inicirale zemlje u razvoju, a 12 razvijene zemlje i zemlje u razvoju zajedno. Nijedan od ovih sporova nije se primarno bavio uslugama iako su tri slučaja, suštinski u vezi sa trgovinom robe shodno GATT-u, imala značajne elemente GATS-a.

Mehanizmi za rešavanje sporova predstavljaju forum za rešavanje sporova između članica WTO-a. Prvi korak članice, koja smatra da je oštećena, jeste da zahteva bilateralne konsultacije sa članicom za koju tvrdi da je prekršila ugovor. Ukoliko se spor ne reši konsultacijama u roku od 60 dana, podnosilac žalbe može podneti zahtev da se ustanovi veće za rešavanje sporova koje mora okončati svoj rad u roku od šest meseci od momenta konstituisanja. Vremenski okvir rešavanja spora može biti modifikovan, kako bi se uvažila priroda proizvoda u sporu; na primer, sporovi koji se vode oko kvarljive robe moraju se rešavati u roku od tri meseca.

Odluka o rešavanju sporova obuhvata usvajanje nalaza veća eksperata ili izveštaj o prigovoru na odluku. Odluka nudi tumačenje o tome da li je država u sporu prekršila neki od WTO sporazuma. Kada se odluka predoči organu za rešavanje sporova, taj organ je dužan usvojiti nalaze izveštaja u roku od 60 dana, osim ukoliko tužena članica nagovesti svoje namere da uloži prigovor na izveštaj ili organ za rešavanje sporova odluči konsenzusom da ne usvoji nalaze. Žalbe protiv odluke rešava apelacioni organ, sastavljen od tri osobe, afirmisane u oblasti prava ili međunarodne trgovine, koje nemaju direktnih veza ni sa jednom od država u sporu. Žalbeni postupak obično traje manje od 60 dana i apelacioni organ može potvrditi, modifikovati ili opovrgnuti prvobitno predočene nalaze.

Od članica, za koje se ustanovi da krše svoje obaveze, se zahteva da svoje korektivne mere usaglase sa obavezama preuzetim u skladu sa odgovarajućim WTO sporazumima ili da oštećenoj članici obezbede nadoknadu štete. WTO im odobrava tzv. „razuman rok“ za usaglašavanje sa normama, obično je to 15 meseci, ali većina strana u sporu ispuni obaveze u roku od godinu dana. Nivo poštovanja standarda WTO od strane članica ove organizacije je uglavnom prilično visok.

Treća lica u sporovima, takođe, postupaju u skladu sa pravilima Svetske trgovinske organizacije za rešavanje sporova. One ne uživaju isti obim prava kao strane u direktnom sporu. Imaju pravo samo na prvi pismeni podnesak i nemaju pravo žalbe na odluku veća. Takođe, nije im dozvoljeno preduzimati mere kažnjavanja u odnosu na prekršioca ugovora, u slučaju da se isti ne povinuje nalazima veća ili odluci apelacionog organa.

I Z V O R I

Business Guide to the General Agreement on Trade in Services. International Trade Centre. Rev. ed. 2000. ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland, Tel: +41 22 730 0111, Fax: +41 22 733 4439, Email: itcreg@intracen.org, Internet: www.intracen.org. United Nations Sales & Marketing Section, Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Fax: +41 22 97 00 27, Email: unpubli@unog.ch (za porudžbe iz Afrike, Evrope i Bliskog istoka). United Nations Sales & Marketing Section, Room DC2-853, 2 United Nations Plaza, New York, N.Y. 10017, United States, Fax: +1 212 963 3489, Email: publications@un.org (za porudžbe iz Amerike, Azije i Dalekog istoka).

