

**Dr. Mirko Marković**

Redovni profesor na Fakultetu za turizam i vanjsku trgovinu, Dubrovnik

## **POSLOVNA SURADNJA S INOZEMSTVOM NA TEMELJU PROIZVODNO - KOMERCIJALNE KOOPERACIJE**

UDK/UDC 339.1

Stručni rad

Primljeno/Received: 23. rujna 1996.

### **Sažetak**

*U radu se obrađuje poslovna suradnja s inozemstvom na temelju proizvodno-komercijalne kooperacije kao jedne od najatraktivnijih poslovnih suradnji sa svijetom zasnovane na podjeli rada i daljnjoj specijalizaciji u proizvodnji jednog ili više proizvoda. Takav oblik povezivanja poslovnih partnera samo je još jedan doprinos daljnjem prevladavanju klasičnih oblika uvoza i izvoza roba i usluga. Opisane su četiri najvažnije faze kooperacije: montažna proizvodnja; licencna proizvodnja; komercijalna suradnja, i industrijska kooperacija.*

*U radu se također nastojalo dati veći značaj kooperaciji na temelju poslovne koncepcije bilateralne i tripartitne kooperacije (tzv. TIC- suradnja) industrijskih visokorazvijenih zemalja, zemalja u razvoju, te zemalja u tranziciji u koje spada i naša država - Republika Hrvatska.*

**Ključne riječi:** *kooperacija, strategija, specijalizacija, kvantifikacija, motiviranost, razvoj, montažna proizvodnja, licencna proizvodnja, komercijalna suradnja, partnerstvo, TIC-suradnja, podjela rada, financiranje, institucionalizacija, bilateralna kooperacija, dobit, rizik.*

### **UVOD**

U konstelaciji suvremenih međunarodnih ekonomskih odnosa, izlazak na svjetsko tržište predstavlja za svaki gospodarski subjekt iznimno važan cilj, jako izraženu potrebu, složenu i odgovornu zadaću. Štoviše, potreba za sučeljavanjem s međunarodnim tržištem, subjektima i činiteljima koji djeluju na njemu danas je postala gotovo neizbježna, čak i za one poslovne

sustave koji se predominantno razvijaju i rastu u okvirima vlastitog nacionalnog ekonomskog prostora. Međunarodni tijekovi roba, usluga, znanja i kapitala danas su se toliko upleli u sve pore gospodarske infrastrukture na svim razinama da se u sve većoj mjeri mora računati s elementom inozemnosti u planiranju, organiziranju i sprovođenju vlastitih ekonomskih aktivnosti u najobuhvatnijem smislu. Internacionalizacija i multilateralizacija tih tijekova, pri tomu, povećava u takvim uvjetima značaj uspostave i održavanja ekonomskih veza na međunarodnom planu u bilo kojem vidu, stupnju i obujmu.

Danas je za mnoga nacionalna gospodarstva aktualno opredjeljenje izraženo sloganom "izvoziti ili umrijeti" koje je proizašlo iz sagledavanja vlastitog položaja u međunarodnoj podjeli rada i međunarodnoj razmjeni. Taj slogan znači svojevrsnu potvrdu činjenice o nužnosti postavljanja drugačijih okvira i kriterija vrednovanja učinkovitosti vlastite ekonomije, gdje nastojanja za uključivanjem u procese međunarodne podjele rada i međunarodne razmjene postaju svojevrsan poslovni cilj. Time su u mnogo čemu objašnjivi naponi gotovo svih država, odnosno njihovih gospodarskih subjekata, da se na što učinkovitiji način usmjere ka putovima njegovog ostvarenja.

Sa sličnim, ako ne i istim problemima, danas se susreće i Republika Hrvatska, odnosno njezine tvrtke koje u uvjetima daljnjeg razvoja internacionalizacije ukupnog procesa reprodukcije u suvremenom svijetu nužno moraju tražiti nove i veće mogućnosti za obuhvatnije uključivanje u aktualne tijekove. To utoliko prije što je u konstelaciji postojećih snaga i odnosa na međunarodnome ekonomskom planu sve nazočnija potreba za nadilažanjem dosadašnjih modela uzajamnih veza i odnosa među temeljnim sudionicima i čimbenicima.

Na takvim temeljima, usporedo s pojačavanjem značenja međunarodnih transakcija i operacija u ukupnosti poslovne aktivnosti konkretnih gospodarskih subjekata, proizašlo je u suvremenim uvjetima mjesto i uloga međunarodnog marketinga kao poslovne koncepcije. U složenim odnosima međunarodnog okruženja kao prioritet se postavlja pitanje prethodnog izgrađivanja adekvatnog pristupa tom okruženju koji na svoj način može biti podloga poslovnog uspjeha. A uspjeh se može očekivati samo ako je prethodno bio pripreman. Koncept međunarodnog marketinga u biti ima takvu polaznu osnovu.

Dakle, na temelju takvih postavki u ovom radu je riječ o proizvodnoj kooperaciji koja se zasniva na tehnološkom povezivanju istovrsnih ili komplementarnih proizvodnih programa dvaju ili više partnera.

U poslovnoj suradnji s inozemstvom proizvodna kooperacija se, naime, kombinira s licencnom suradnjom, zajedničkim ulaganjem, međusobnom isporukom proizvoda, montažnom proizvodnjom, neposrednim i kooperacijskim izvozom (komercijalizacijom), tako da se proizvodna kooperacija transformira u složen oblik dugoročne poslovno-tehničke suradnje na temelju:

- podjele proizvodnog programa;
- razmjene roba;
- transfera tehnološkog, organizacijskog i tržišnog znanja.

Prema tome, u radu će se razmotriti poslovna koncepcija bilateralne i tripartitne kooperacije.

Opredjeljenje za problematiku izloženu u ovom radu proizašlo je iz dva osnovna razloga. Prvi razlog je povećanje značaja međunarodnog marketing - pristupa u odvijanju poslovne aktivnosti gospodarskih subjekata usmjerenih na međunarodna tržišta. Drugi je, pak, proizašao iz potrebe upoznavanja i približavanja jednoj veoma značajnoj tendenciji u internacionalizaciji procesa reprodukcije - razvijanju kooperacijskih odnosa između gospodarskih subjekata iz različitih zemalja - postavljenih na marketinškoj osnovi. U takvom pristupu moguće je tražiti prostor za izgrađivanje novih prodora i uključivanja domaćih tvrtki u tijekom međunarodnog marketinga, pogotovo sa stajališta prihvaćanja novijih rješenja i poslovnih konstrukcija.

## 2. BILATERALNA KOOPERACIJA

Prema tijekovima roba, znanja i financijskih sredstava bilateralna kooperacija se može izvesti u pet organizacijskih modela. Naime, kooperant iz zemlje u razvoju (ZUR-a) treba težiti da u kooperacijskim odnosima osigura specijalizaciju, tehnno-ekonomski optimalnu seriju, te da proizvodi kooperacije budu u dugoročnom programu kooperanta.

Proizvodni odnosi između nositelja kooperacije i kooperanta mogu se razvijati na sljedeći način:

- kooperant izrađuje poluproizvode, sastavne dijelove pa i proizvode u cjelini, prema crtežima i ostaloj tehničkoj dokumentaciji nositelja kooperacije;

- kooperant izvršava početne radne operacije, a ostale faze proizvodnje se obavljaju kod nositelja kooperacije;

- kooperant izvršava međuoperacije, radne operacije, a ostali posao se izvršava kod matične tvrtke.

- kooperant obavlja konačne radne operacije, a početne se obavljaju kod nositelja kooperacije (sklapanje - montaža kod kooperanta).

Nositelj proizvodne kooperacije primjenjuje dvije osnovne strategije u razvijanju kooperantskih odnosa:

- STRATEGIJA SPECIJALIZACIJE - Riječ je o podjeli rada tj. radnih operacija na istom proizvodu između nositelja kooperacije i kooperanta. To načelo se može primijeniti kod partnera koji su na približno istoj razini tehnološke razvijenosti, ili posluju u istim ili sličnim uvjetima okruženja.

- **STRATEGIJA KVANTIFIKACIJE** - Riječ je o podjeli obima proizvodnje između nositelja kooperacije i kooperanta na takav način da nositelj kooperacije postiže povećanje obujma proizvodnje iznad vlastitog tehničkog kapaciteta angažiranjem kapaciteta niza kooperanata.

Proizvodnu kooperaciju inicira nositelj kooperacije. To je gospodarski subjekt koji je postigao proizvodnu i tržišnu afirmaciju. Kvaliteta, obujam, prostor, i trajanje kooperacije ovosi o :

- ciljevima poslovnih partnera;
- financijskoj snazi i
- proizvodnoj specijalizaciji partnera.

## 2.1. Ciljevi i motivi partnera u proizvodnoj kooperaciji

Ravnopravni odnosi između nositelja kooperacije i kooperanta se lako uspostavljaju, osobito ako je riječ o partneru približno iste tehnološke razine ili kada sudionici u proizvodnji finalnog proizvoda koriste prednost već stečene specijalizacije.<sup>1</sup>

Međutim, ako poslovanje kooperanata organizira nositelj kooperacije, te vrši transfer svoga znanja i tehnologije, međupartnerski odnosi mogu, ali i ne moraju biti ravnopravni. Prema pravilu, partneri iz razvijenih zemalja diktiraju bitne elemente ugovora u kooperaciji da bi ostvarili neke od sljedećih ciljeva:

- osigurati dugoročan plasman svojih proizvoda preko organizacije kooperanata, tako da se kooperant osposobi za dio proizvodnog programa nositelja kooperacije, a uz prodajnu suradnju postići plasiranje znatno šireg programa komplementarnih proizvoda ili proizvoda čitave proizvodne klase;

- rentabilno plasirati svoja tehnološka iskustva i znanja, ali na takav način da se suvremene tehnologije drži pod kontrolom, te da se kooperantu onemoguću postizanje tehničke i komercijalne samostalnosti.

To se postiže licencnim aranžmanima u koje se vješto uvlači kooperant, a prema potrebi i zajedničkim ulaganjima u kapacitete kooperacije, da bi se ostvarila cjelovita kontrola nad kooperantom..

Koristi niže cijene radne snage i reprodukcijских materijala na tržištu kooperanta da bi se osigurala viša ekonomija u nabavkama nositelja kooperacije;

- navesti kooperanta da investira u proizvodnju tako da se osigura opskrba vlastite proizvodnje u dijelovima i agregatima iz programa

1 Poznato je da je u izgradnji prototipa "001"anglo--francuskog aviona CONCORDE kooperiralo 350 francuskih i 250 britanskih i tridesetak američkih firmi. Očito je da se ovdje koristila prednost već stečene specijalizacije i da se firme-kooperanti nalaze na istoj tehnološkoj razini.



kooperacije. Nositelj kooperacije postiže veći obujam proizvodnje finalnog proizvoda bez dodatnih ulaganja kapitala. Proizvodni kapaciteti kooperanta postaju amortizer u radnim kapacitetima nositelja kooperacije;

- u suradnji s kooperantom postići povoljniji tretman poslova kooperacije kod domaćih organa ekonomske politike. I doista - zemlje u razvoju daju određene beneficije programa kooperacije (povoljniji carinski, devizni, vanjskotrgovinski režim).

Domaći kooperanti u poslovnoj suradnji s inozemnim nositeljima kooperacije i davateljima tehnologije, isporučiteljima opreme i agregata za montažu žele postići sljedeće ciljeve:

- osvojiti proizvodnju viših faza finalizacije industrijskih proizvoda, što znači postići proizvodnu afirmaciju na razini firmi industrijski razvijenih zemalja;

- ekonomično nabaviti i primijeniti suvremena tehnološka znanja i iskustva i tako postići višu proizvodnost rada i konkurentnu sposobnost;

- potpunije koristiti proizvodne kapacitete, ostvarivanjem izvoznih viškova osigurati plasman svojih proizvoda na strana tržišta u suradnji s nositeljem kooperacije;

- usavršiti domaće kadrove na uvoznom industrijskom iskustvu i znanjima. Ojačati vlastitu istraživačko-razvojnu bazu i tako se postupno osamostaliti u odnosu na inozemne partnere.

Ako je inozemni nositelj kooperacije primarno opredijeljen za maksimalizaciju dobiti, njegovi ciljevi se sukobljavaju s ciljevima kooperanata, pa se zato javlja problem međupartnerskih odnosa.

Uspjeh je veći na strani nositelja kooperacije koji osvaja dominirajuću poziciju na tržištu kooperanata.

## 2.2. Razvojne faze kooperacije

Poslovna suradnja na temelju kooperacije razvija se u industrijskim djelatnostima drugog odjeljka društvene reprodukcije preme ovim fazama:

- montažna proizvodnja i poslovi odrade ("lohn" poslovi);
- licencna proizvodnja;
- komercijalna suradnja u protu isporukama;
- partnerstvo radi proširenja kooperacije.

Ovisno o interesima davatelja kooperacije, kooperant može proširiti licencnu proizvodnju na temelju vlastitih investiranja ili zajedničkim ulaganjima s nositeljem kooperacije. Povećanje proizvodnje kooperanta stvara uvjete za širenje prodajne linije robama nositelja kooperacije, tako da kooperant preuzima kooperativnu prodaju u ulozi generalnog zastupnika i konsignant za svog nositelja kooperacije. To je skoro redovan slučaj s kooperantima u metaloprerađivačkoj, elektro i kemijskoj industriji (proizvodnja gospodarskih i putničkih vozila, plovni jedinica, biro-tehničkih

sredstava, kućanskih elektro-aparata, telekomunikacijskih uređaja, farmaceutskih proizvoda i plastičnih materijala za tikoroziju, namještaj i stambenu izgradnju).

### 2.2.1. Montažna proizvodnja

Faza kooperacijske suradnje s inozemstvom vezana za montažnu proizvodnju predstavlja za isporučitelja montažnih komponenti kombinaciju između izvoza i proizvodnje u inozemstvu. Usporedo s osvajanjem tehnologije montaže ili miksanja ili dorade elemenata kod kooperanta, osigurava se sve veća proizvodnja, a time raste izvoz proizvoda nositelja kooperacije. On može ostvariti veće uštede u troškovima fizičke distribucije u odnosu na troškove kada bi izvozna stavka bila kompletan proizvod. Osim toga, niži su proizvodni troškovi i razna poreska opterećenja, a posebno carine za komponente i dijelove nego li za kompletan proizvod. Montažna proizvodnja je, prema pravilu, radno intenzivna i niži troškovi radne snage u tvrtki kooperanta mogu dopustiti redukciju troškova.

Miracle i Albaum (1990., str. 380.) drže da montažne aktivnosti u inozemstvu traže investiranje u sredstvima i, prema pravilu, su niža nego li što su potrebna da se posluje u vlastitoj tvornici. Nositelj kooperacije može naći interes da se osiguraju dijelovi i neke komponente proizvoda u proizvodnji kooperanta, te da ih uvozi od kooperanta.

Zemlje u razvoju teže osamostaljenju svoje proizvodnje pa montažna proizvodnja od inozemnih dijelova može biti favorizirana mjerama ekonomske politike. To može biti stimulans da nositelj kooperacije stabilizira jednu proizvodnju, koja je prilagođena potrebama na tržištu kooperanta. U svojoj težnji za ekonomsko-proizvodnim osamostaljenjem, zemlje u razvoju određuju da se montažne operacije na njihovom području mogu priznati kooperacijom (koristiti mjerama beneficiranog uvoza komponenta), ako domaći kooperanti sudjeluju izvjesnim dijelom u finalizaciji proizvoda. Tom zahtjevu zemlji u razvoju udovoljava se tako što se domaćem kooperantu nudi kupnja know-how za osvajanje proizvodnje dijelova gotovog proizvoda.

Međutim, iako je, kako se vidi, montažna proizvodnja u inozemstvu vrlo popularna međunarodna proizvodna suradnja, ipak ona, drži Marković (1994, str. 450), nije dugoga vijeka jer se ne može očekivati da pređe u svoju trajnost. Razlozi su vrlo jednostavni: čim partner (uvoznik) osvoji tajne proizvodnje, on postaje samostalan u proizvodnji, a suradnja, ako je i dalje bude, prelazi u višu kvalitetu: dugoročnu proizvodnu suradnju ili zajedničko ulaganje.

Montažna proizvodnja javlja se u dva oblika:

- a) poslovi dorade (tzv. "lohn" poslovi) i
- b) poslovi montaže i zastupništva.

a) Poslovi dorade predstavljaju niži stupanj proizvodne kooperacije. Domaća tvrtka ima problema nedovoljnog korištenja kapaciteta i nepotpune

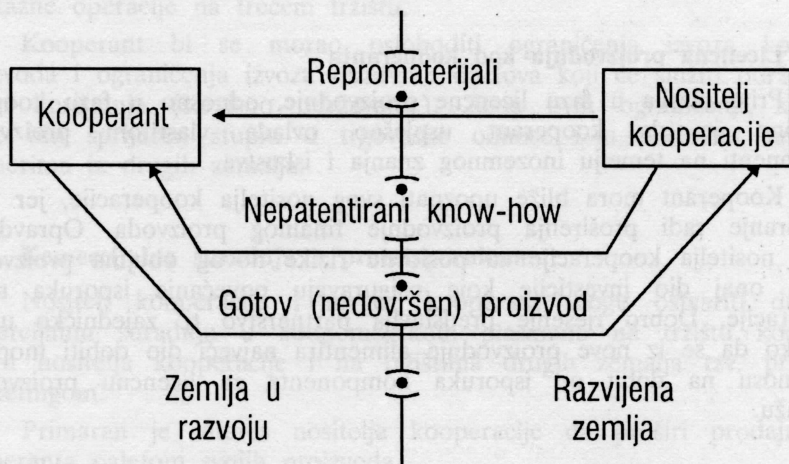
zaposlenosti radne snage, pa ulazi u tzv. "lohn" poslove. Domaća tvrtka vrši određene proizvodne operacije na gotovom proizvodu kao što su:

- livanje, kovanje, presovanje, gruba strugarska obrada;
- odsijecanje i priprema materijala;
- galvanska i druga površinska obrada, nikliranje, kromiranje;
- koncentracija sadržaja i razblaživanje koncentrata;
- prečišćavanje, presijavanje, mikroniziranje i dehidriranje.

Inozemni partner isporučuje repromaterijal i nedovršene proizvode na kome treba izvršiti početne i završne operacije proizvodnje prema inozemnim standardima. Vršiti se, dakle, samo angažiranje radne snage i sredstava rada. Prednost takve poslovne suradnje jeste u tome što se domaći kooperant obučava industrijskim metodama organizacije proizvodnje i postupcima za serijsku proizvodnju, racionalizacijama u korištenju osnovnih sirovina i pomoćnih materijala. Međutim, financijski efekt toga oblika suradnje je slab ili nikakav: domaći proizvođač-kooperant ostaje nepoznat potrošaču na tržištima gdje se taj proizvod prodaje pod trgovačkim žigom inozemnog nositelja i organizatora toga posla, prihodi u poslovima dorade su na razini utrošenog rada, amortizacije i neposrednih troškova uz minimalnu dobit ( kalkulacijske elemente normira i kontrolira nositelj kooperacije).

Teorijski gledano ne bi se poslovi dorade mogli ubrojati u dugoročnu proizvodnu kooperaciju izuzev ako se poslovi dorade javljaju kao razvojna faza kooperacije s inozemstvom kako je to vidljivo iz slike 1.

### RAZVOJNA FAZA KOOPERACIJE S INOZEMSTVOM



Slika 1.

b) Poslovi montaže i zastupništva inozemnog nositelja kooperacije predstavljaju viši oblik proizvodne kooperacije u prvom odjeljku društvene reprodukcije (proizvodnja opreme). Domaća tvrtka investira u proširenju proizvodnih linija preme proizvodno-tehničkoj dokumentaciji nositelja kooperacije, dobiva i specifičnu opremu za obradu montažnih elemenata i obavlja završnu operaciju (sklapanje) gotovog proizvoda pod markom ili zaštitnim znakom inozemnog nositelja kooperacije. Domaća tvrtka plasira montirane proizvode na domaćem tržištu i vodi zastupništvu za plasman drugih proizvoda iz proizvodnog programa nositelja kooperacije.

Inozemni partner je zainteresiran za taj oblik poslovne suradnje, jer plasira svoja proizvodna znanja i iskustva, prodaje viškove opreme i prenosi proizvodnu funkciju na inozemno područje, što mu omogućava rast izvoza proizvoda i rastavljenih agregata, domaćoj tvrtki daje ekskluzivno pravo prodaje i zastupanja, koristeći njezinu tržišnu afirmaciju i prodajnu organizaciju na domaćem tržištu.

Inozemni partner koristi taj oblik poslovne suradnje kao strategiju intenzifikacije izvoza, bez investiranja u prodajne kanale na tržištu kooperanta, a domaća tvrtka stječe proizvodna i komercijalna iskustva, organizira proizvodnju kod domaćih subkooperanata na temelju konstruktivne i proizvodne dokumentacije inopartnera - nositelja kooperacije.

Niz zemalja u razvoju zainteresirano je za deviznu poziciju u kooperaciji, pa svojim zakonodavstvom o dugoročnoj proizvodnoj kooperaciji obvezuje domaće tvrtke da uravnoteže uvoz s izvozom, tako da je inozemni nositelj kooperacije u obvezi preuzeti odgovarajući dio proizvodnje svoga kooperanta - montažera.

Poslovi montaže i zastupanja inozemnog principala prikazani su na slici 2.

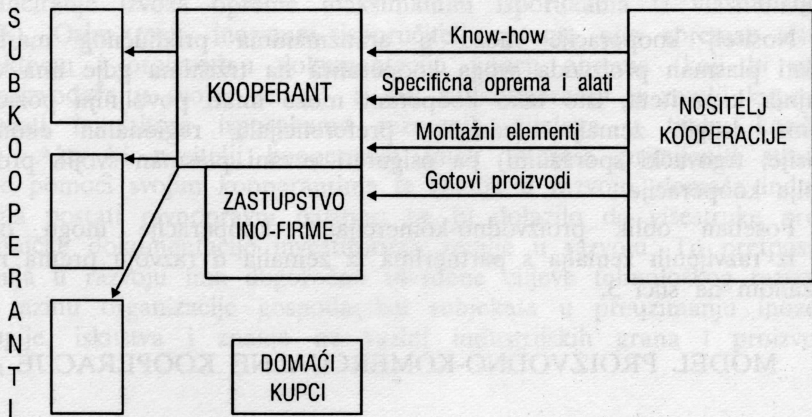
### 2.2.2. Licencna proizvodnja kod kooperanta

Prije ulaska u fazu licencne proizvodnje, odnosno u fazu kooperacije potrebno je da kooperant uspješno ovlada vlastitom proizvodnjom komponenti na temelju inozemnog znanja i iskustva.

Kooperant mora bliže upoznati svog nositelja kooperacije, jer ulazi u investiranje radi proširenja proizvodnje finalnog proizvoda. Opravdano je vezati nositelja kooperacije za poslovne rizike novog obujma proizvodnje i to za onaj dio investicije koje osiguravaju povećanje isporuka nositelja kooperacije. Dobro rješenje predstavlja partnerstvo tj. zajedničko ulaganje, ali tako da se iz nove proizvodnje alimentira najveći dio dobiti inopartnera u odnosu na dobit od isporuka komponenta za licencnu proizvodnju i montažu.



## POSLOVI MONTAŽE I ZASTUPANJA INOZEMNOG PRINCIPALA



Slika 2

Kupnjom prava industrijskog vlasništva nad dijelovima montažnog proizvoda treba osigurati i pravo na proizvodnju nasljednih tipova i varijanti proizvoda koji se iz njega razvijaju kod nositelja kooperacije. Time se može osigurati korištenje inovacija i poboljšanja u tijeku kooperacijske suradnje. To je protuteža zahtjevima nositelja kooperacije da kooperant ne može surađivati s određenim proizvođačima ( najčešće su to konkurenti nositelja kooperacije), i da ne može izvoziti na određena tržišta (to su tržišta nositelja kooperacije) radi plasmana finalnog proizvoda ili organiziranja montažne operacije na trećem tržištu.

Kooperant bi se morao osloboditi ograničenja izvoza kompletnih proizvoda i ograničenja izvoza rezervnih dijelova koji će služiti održavanju u tijeku korištenja (servisno održavanje). Zbog ovih ograničenja kooperant može biti spriječen stupiti u trgovačke odnose i u poslovnu suradnju s partnerima iz drugih zemalja.

### 2.2.3. Komercijalna suradnja u protuisporukama

Nositelj kooperacije i njegov kooperant mogu ostvariti dugoročnu komercijalnu suradnju u kooperacijskom plasmanu na tržištu kooperanta, tržištu nositelja kooperacije i na tržištima drugih zemalja tzv. priključnim marketingom.

Primaran je interes nositelja kooperacije da proširi prodajnu liniju kooperanta paletom svojih proizvoda.

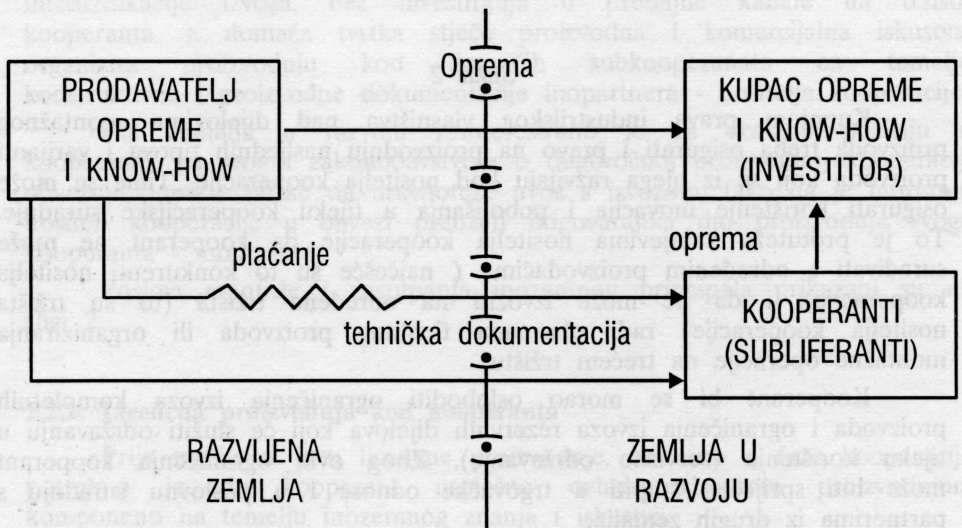
Kooperant postaje generalni zastupnik i drži konsignacijsko skladište, te organizira rad servisne službe na tržišnom području svoje zemlje. Ako je

kooperant razvio komercijalnu mrežu tako da postane lider u kanalu distribucije, može postići znatne ekonomske koristi u ekonomskom odnosu s principalom.

Nositelj kooperacije može u aranžmanima priključnog marketinga povećati plasman proizvoda svoga kooperanta na tržištima gdje ima viškova prodajnih kapaciteta, isto tako kooperant može imati povoljniju poziciju na tržištima drugih zemalja, (carinske preferencijale, regionalna ekonomska grupacije, trgovački sporazumi) pa osigurati vezani plasman svojih proizvoda nositelja kooperacije.

Poseban oblik proizvodno-komercijalne kooperacije mogu ostvariti firme iz razvijenih zemalja s partnerima iz zemalja u razvoju prema modelu prikazanom na slici 3.

### MODEL PROIZVODNO-KOMERCIJALNE KOOPERACIJE



Slika 3.

Prodavatelj sustava (oprema + know-how) iz razvijene zemlje isporučuje opremu u kooperaciji s domaćim partnerom tako što mu isporučuje tehničko-tehnološku dokumentaciju. Na temelju svojih sirovina, repromaterijala subkooperant domaćem partneru isporučuje dijelove opreme za tehnološke linije, izvodi montažu i sl. Kupoprodajni odnos se odvija između nositelja kooperacije i domaćeg investitora.

Razvijene zemlje gospodarstva ne podržavaju takav oblik kooperacije svojih firmi osobito mjerama kreditne politike jer uvjetuju korištenje kredita za financiranje izvoza opreme maksimalnim isporukama iz vlastite zemlje (85-90%). Osim toga, inozemni isporučitelj opreme nije spreman ustupiti konstruktivnu i proizvodnu dokumentaciju kupcu opreme (koji bi mogao naći proizvođača u svojoj zemlji), a niti subkooperantu u zemlji kupca, jer želi vezati investitora isporukama rezervnih dijelova u tijeku korištenja opreme. Ako bi nositelji kooperacije imali interesa primijeniti strategiju razvojne pomoći svojim kooperantima iz zemlje u razvoju, domaća industrija bi mogla postati ravnopravni partner; ne bi dolazilo do višestruke prodaje iste tehničke dokumentacije investitorima zemlje u razvoju. To pretpostavlja da zemlja u razvoju ima dugoročno utvrđene ciljeve tehnološkog razvoja, a i višu razinu organizacije gospodarskih subjekata u preuzimanju inozemne tehnologije, iskustva i znanja na razini industrijskih grana i proizvodnih skupina.

#### 2.2.4. Partnerstvo radi proširenja kooperacije

Posebnu varijantu kooperacijske suradnje predstavlja partnerstvo radi proširenja kooperacije; to je kombinacija više oblika poslovne suradnje: zajedničko ulaganje nositelja kooperacije s kooperantom - domaćom proizvodnom tvrtkom, neposredni izvoz (uvoz) preko zastupnika i konsignanta (opet domaće tvrtke) i proizvodna kooperacija s protuisporukama. Domaća tvrtka angažira subkooperanta, koji nisu potpisnici ugovora s inozemnim osobama. Za obveze prema stranoj osobi odgovoran je kooperant-potpisnik ugovora, a on je vezan s domaćim subkooperantima posebnim ugovorima. Poslovni odnosi domaće tvrtke sa svojim subkooperantima moraju biti usuglašeni s obvezama prema stranoj osobi.

Na temelju glavnog ugovora o kooperaciji, gdje se definiraju ciljevi dugoročne suradnje u kvantitativnim veličinama (proizvodni program po širini i dubini, fizički obujam proizvodnje i dinamika ostvarivanja obujma i vrijednost isporuke i protuisporuke) partneri ulaze u zajedničko ulaganje radi proširenja proizvodnje kod domaćeg kooperanta. Inozemni nositelj kooperacije ulaže patentirani i nepatentirani know-how i valorizira ga kao ulog, te dalje ulaže u specifična sredstva rada (oprema i alati) i financira proširenje proizvodnje uz angažiranje financijskih i komercijalnih kredita.

Nakon realizacije zajedničke investicije, inozemni partner isporučuje dijelove i agregate za obradu i montažnu proizvodnju na temelju posebno zaključenog ugovora i planova o isporukama; on proširuje prodajni program domaće tvrtke isporukama gotovih proizvoda iz svoje proizvodne klase na temelju ugovora o generalnom zastupstvu i konsignaciji kod domaće tvrtke na njezinom tržištu. Preuzima agregate i dijelove iz proizvodnje kooperanata na temelju ugovora o protuisporukama.

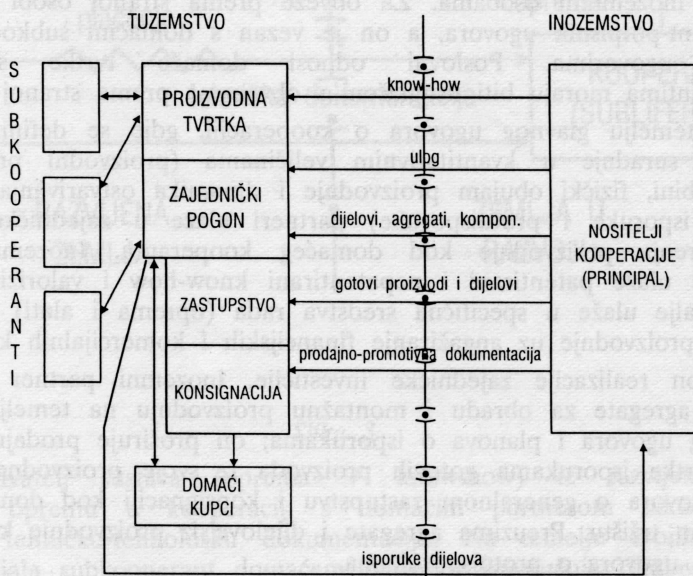
Inozemni nositelj kooperacije ostvaruje u obliku proizvodne kooperacije niz prednosti kumuliranjem učinaka: licencne suradnje i prodaje opreme; zajedničkog ulaganja i posredovanja u isporuci proizvodnih

komponenti od kooperanata u svojoj zemlji, neposrednog izvoza preko zastupstva i neposrednog uvoza dijelova i agregata na kojima dostiže veću ekonomiju u kooperaciji.

Domaća tvrtka postiže u tome obliku kooperacije brzu proizvodnu i tržišnu afirmaciju s markom i zaštitnim znakom inozemnog nositelja kooperacije i davatelja licence. Poslovna suradnja na temelju partnerstva radi proširenja kooperacije prikazana je na slici 4.

Prikazani model kooperacije je tipičan za uveznu kooperaciju u metaloprerađivačkoj industriji zemlje u razvoju. U svim slučajevima inozemni nositelj kooperacije nije zainteresiran za jačanje izvozne pozicije kooperanta, po ugovornim klauzulama nastoji ograničavati izvoz gotovih proizvoda i njihovih dijelova u aranžmanima viših oblika poslovne suradnje na trećim tržištima. Domaćem kooperantu ostavlja se mogućnost izvoza na "neosvojiva tržišta" (koja se nabrajaju u aneksima ugovora) i to samo gotovih proizvoda i dijelova za servisiranje. Ostaje otvoreno pitanje može li domaći kooperant povećati izvoz na tržištima gdje treba znatno uložiti u izgradnji prodajnih kanala i organizaciju servisnog održavanja. Konkurentna sposobnost kooperanta je uvjetovana visokom cijenom koštanja u kojoj značajno mjesto zauzimaju obveze po komercijalnim i financijskim kreditima, licencna pristojba i troškovi diferenciranja izvoznih cijena u protuisporukama nositelja kooperacije.

## PARTNERSTVO I KOOPERACIJA S INOZEMNIM OSOBAMA



Slika 4.



### 2.3. Ekonomski odnosi partnera u kooperaciji

Osnovni je ekonomski interes nositelja kooperacije osigurati izvozni plasman svojih proizvoda i njihovih dijelova, sustava i komponenti na tržištu kooperanta. On to postiže u sve tri proizvodne kooperacije: u montažnoj proizvodnji kooperant kupuje proizvod u rastavljenom stanju, u licencnoj proizvodnji kooperant plaća licencnu pristojbu, opremu, alate i dijelove za finalizaciju licencnog proizvoda, u komercijalnoj suradnji kooperant mu osigurava plasman uz svoje proizvode.

Poseban je ekonomski interes nositelja kooperacije kada koordinira isporuke subliferanta iz svoje zemlje za montažnu operaciju finalnog proizvoda kod kooperanata u inozemstvu i kad posreduju u licencnoj suradnji subliferanta iz svoje zemlje s kooperantom u inozemstvu. U odnosu na kooperanta javlja se kao ekskluzivni isporučitelj svih elemenata za montažu tako da sebi osigurava maksimalnu razliku u cijeni. On sudjeluje i u licencnoj pristojbi što je naplaćuje subliferant od inozemnog kooperanta.

Za kooperanta su primarni odnosi razmjene između vrijednosti koju prima (uvozi) i vrijednosti koju daje (izvozi) nositelju kooperacije. Interesi su proturječni: nositelj kooperacije želi fiksirati cijene stvari koje kupuje od kooperanta, a kooperant želi fiksirati cijene onog što kupuje od nositelja kooperacije.

Partneri utvrđuju, ugovorom o kooperaciji, godišnje vrijednosti isporuka i protuisporuka (tzv. kompenzacijska kooperacija). U slučaju povećane potražnje, jedna ugovorna stranka može kupiti od druge i veći obujam proizvoda od ugovornog iznosa. Isporuke i protuisporuke ne smiju dovesti do povećanja troškova proizvodnje, kao ni do opadanja i kvalitete proizvoda.

Međusobno plaćanje vrijednosti tekućih isporuka u kooperaciji može se ugovoriti na više načina, ovisno o tome je li uvoz i izvoz morao biti izbalansiran, veći ili manji u korist kooperanta. Nositelj kooperacije može odobriti revolving kredit za svoje isporuke i tako olakšati ciklus svoga kooperanta.

## 3. TRIPARTITNA INDUSTRIJSKA KOOPERACIJA (TIC - SURADNJA)

Tripartitna industrijska kooperacija nastaje na implementaciji velikih industrijskih projekata u zemljama u razvoju tako što aktivno sudjeluje tvrtka iz zemlje u razvoju, iz zemlje u tranziciji i industrijski visoko razvijene zemlje. Ako je zemlja u razvoju samo korisnik projekta a partneri su iz industrijski razvijene zemlje i zemlje u tranziciji onda se radi o kooperaciji zemalja, odnosno tvrtki iz zemalja industrijski visoko razvijenih i tranzicijskih zemalja u trećim zemljama.

### 3.1. Ciljevi i motivi partnera u TIC - suradnji

Temeljni motivi partnera iz razvijenih zemalja za ulazak u tripartitnu industrijsku kooperaciju (u daljnjem tekstu TIC - suradnja) sastoje se u promociji izvoza opreme, reprodukcijских materijala i opskrbljivanje strateškim sirovinama (kao što su nafta, fosfati i sl.). TIC - suradnja pomaže partnerima iz zemalja u tranziciji da se upoznaju s vrhunskom zapadnom tehnologijom, te im se omogućava pristup novim izvorima financiranja (iz zapadnih banaka preko zapadnih partnera u TIC - suradnji); osiguravaju plasman i nabavku robe kroz sporazume o kliringu sa zemljama ZUR-a. Cilj je partnera iz ZUR-a da u TIC-suradnji dobije pomoć za industrijski razvoj, da se osigura izvoz i osigura stalan priljev suvremene tehnologije i upravljačkih znanja; devizni dio troškova projekta može se smanjiti kroz bilateralne klirinške sporazume sa zemljama u tranziciji i, konačno postoji ocjena da TIC-suradnja pridonosi održavanju političkog balansa zemalja u razvoju prema zemljama u tranziciji (raniji Istok) i Zapada.

TIC-suradnja ovisi o suradnji država, jer se mjerama vanjskotrgovinske politike carinske i devizne može utjecati na učinkovitost partnera u TIC-suradnji. Na drugoj strani, TIC-suradnja ovisi o poslovnosti i mogućnosti nadopunjavanja partnera. Partnerima treba dati slobodu izbora prema kriteriju učinkovitosti. Osim toga, ovisi o financijskoj snazi, jer partneri moraju financirati i implementaciju industrijskog projekta.

TIC-suradnja je potrebna za implementaciju sljedećih tipova projekata:

- a) projekti infrastrukture (projektiranje, izvođenje) i prerađivačke industrije;
- b) projekti energetike;
- c) projekti istraživanja i ekstrakcije mineralnih sirovina;
- d) izgradnja, montaža i servisiranje transportne opreme;
- e) kooperacijski marketing (zajednički izvoz i uvoz).

### 3.2. Modaliteti ugovornog nastupa partnera

TIC-suradnja se može formulirati na više načina. Tako, npr., treba razlikovati "Order-ugovor" i "ugovor o izvršenju naloga" u TIC-suradnji.

Order-ugovor o suradnji zaključuje vlada, vladina agencija ili javna kooperacija u ime vlade (koja je krajnji klijent ili kupac) na jednoj strani jedne tvrtke (domaće ili strane) za realizaciju industrijskog projekta. Kada zaključi "Order-ugovor", tvrtka može djelovati u svoje ime, ili u ime jedne skupine kao glavni ugovarač (principal). Ako se ugovor zaključi između triju ili više partnera za izvršenje jednog naloga nastaje TIC-suradnja.

Organizacija nastupa partnera u TIC-suradnji može se izvesti prema više modela, koji se uglavnom mogu svesti na sljedeća dva modela:

- a) partneri - kooperanti djeluju samostalno;
- b) partneri formiraju skupinu koja može imati tri oblika:

1. jednostavni konzorcij - u cilju izvršenja specifičnih projekata (ponekad se naziva NON-equity);
2. asocijacija s podjelom dobiti i rizika, ali nema svojstvo pravne osobe;
3. tvrtka s pravnim subjektivitetom ( i naziva se Equity).

a) Partneri - kooperanti djeluju samostalno. Taj model počiva na ugovornoj osnovi između ponuđača i investitora, kao i između ponuđača.

Partneri ne preuzimaju zajednički rizik, niti sudjeluju u zajedničkoj dobiti. Taj model TIC-suradnje je pravilo kod izgradnje velikih industrijskih kapaciteta, za koje investitor određuje (bira) isporučitelje opreme i izvođača radova.

b) Formiranje skupine u tri oblika:

1. Jednostavni konzorcij predstavlja "labavo" grupiranje komplementarnih proizvođača za izvođenje industrijskog projekta. Partneri konstituiraju jedinstvenu pravnu osobu ("association momentanée" ili "die einfache Gesellschaft"<sup>2</sup>). Takvo udruženje ima tri osnovna obilježja: nema cilj dugoročnog udruživanja, zasniva se na ugovornom odnosu (dužničko-povjerilački odnos), a ne podjeli rizika i dobiti; članovi nemaju zajedničku odgovornost. Poslovni odnos konzorcija ima dva smjera - konzorcij - investor (što se regulira "order" ugovorom) i konzorcij - članova (što se regulira ugovorom o TIC-suradnji). Zavisno od primijenjenog metoda ugovaranja svaki član konzorcija može potpisati "order" - ugovor s investitorom ili ovlaštenju samo jednog da potpiše kao "principal", tj. glavni ugovarač.

Pravilo je da jednostrani konzorcij osnuje prije dodjeljivanja "order" - ugovora, tj. onda kada zainteresirane tvrtke žele zajednički izraditi ponudu; jedna od tvrtki, podnosi ponudu u ime skupine. Uz ponudu se prilaže dokaz o pravnom i financijskom statusu ponuđača, a u slučaju konzorcija prilažu se ovjereni izvodi iz sporazuma o partnerstvu.

2. Asocijacija se s podjelom dobiti i rizika (non-quity) ali bez svojstva pravne osobe - nastaje potpisivanjem ugovora - sporazuma udruženih partnera o sudjelovanju za izvođenje industrijskog partnera na temelju čega se reguliraju odnosi između partnera. Pri tomu svaki partner potpisuje i "order" ugovor s investitorom.

3. Tvrtka s pravnim subjektivitetom, zasnovanim na podjeli rizika i dobiti među udruženim tvrtkama može se konstituirati kao dugoročni konzorcij ili kao konzorcij za stalno pravljenje ponuda (tendering). Svaki partner unosi izvjesna (materijalna, nematerijalna i financijska) sredstva, sudjeluje u upravljanju, u podjeli dobiti i eventualnog gubitka.

2 Tripartite Industrial Cooperation Contracts, UN. Economic and Social Council, TRADE/R., 373, Add.1., 1978.



### 3.3. Podjela rada u TIC-suradnji

Podjela rada među partnerima u TIC-suradnji može biti horizontalna i vertikalna. Horizontalna podjela rada znači da je jedan partner zadužen za projekt, dok drugi isporučuje opremu, a treći izvodi radove. Taj visoki stupanj međuovisnosti zahtijeva koordinaciju partnera, jer su partneri međuovisni u aktivnosti.

Vertikalna podjela rada javlja se onda kada svaki partner ima samostalne obveze, koje nisu vezane za druge partnere. Tako se izbjegava ukrštanje obveza i osigurava da je svaki partner u potpunosti isključivo odgovoran za svoje specifične obveze. Takva podjela rada se javlja samo onda kada koordinaciju nad izvršenjem projekta drži investitor.

Horizontalna podjela rada javlja se u "b" modelu TIC-suradnje, a vertikalna podjela u "a" modelu.

Prema predmetu razmjene u TIC-suradnji zapaža se tipičan doprinos partnera i pojedinih zemalja. Tako, npr., zapadni partner sudjeluje s modernim tehničko-tehnološkim znanjem, patentima, specifičnom opremom, a nastupaju i kao menadžeri projekta (ili konzultanti), ali rijetko kao podisporučitelji.

Partneri iz zemalja u tranziciji sudjeluju s dijelom kapitalne opreme, dijelom tehnologije i usluga, ponekad kao menadžeri projekta, i/ili konzultanti, ali najčešće kao podisporučitelji.

Partneri iz ZUR-a (ako su iz sastava velikih poslovnih sustava) isporučuju građevinske usluge, sirovine, a i određenu opremu.

### 3.4. Financiranje TIC-suradnje

Financiranje TIC-suradnje drži se važnom komponentom TIC-projekta. Financiranje obuhvaća izvore i oblike financijskih sredstava, kredite i osiguranje kredita, određivanje cijena i troškova, te ispostavljanje faktura i plaćanje.

U tripartitnoj kooperaciji omogućeno je kombiniranje financijskih sposobnosti različitih partnera. Partner iz zemlje u tranziciji prihvaća plaćanje putem bilateralnih sporazuma čime se olakšava devizna pozicija partnera iz ZUR-a, jer ne mora posjedovati konvertibilnu valutu. Isto tako, partner iz ZUR-a se naplaćuje u lokalnoj valuti zemlje gdje se izvodi industrijski projekt. Partner iz zapadnih zemalja se naplaćuje u konvertibilnoj valuti, pa ako se projekt financira kreditom Svjetske banke - omogućeno je konvertibilno plaćanje.

Kao izvori financiranja u TIC-suradnji služe zajmovi, krediti, kompenzacije, bilateralni sporazumi i plaćanje u gotovom (lokalna valuta). Ako se TIC-suradnja proširi na zajedničko ulaganje, onda je i ulog partnera izvor financiranja. Za zemlju u razvoju povoljno je da otplate



budu u proizvodima tvornice, koju su izgradili TIC-partneri, ili druga roba u proširenom kompenzacijskom poslu.

Komercijalni krediti za isporučenu opremu su vezani i za TIC-suradnju; oni obično pokrivaju razdoblje između vremena isporuke i vremena kada postrojenje počinje otplaćivati samog sebe. Komercijalni krediti se daju samo za robu podrijetlom iz zemlje u kojoj kreditna institucija ima domicil. Kao kreditne institucije za lansiranje komercijalnih kredita mogu nastupiti nacionalni fondovi za osiguranje i kreditiranje izvoza s razdobljem otplate 6 do 15 godina, na kamatu 6% do 8%, npr. s pokrićem 80% od cijene opreme. To su povoljni uvjeti kreditiranja u odnosu na komercijalne banke.

Senečić (1993., str.138) dodaje i neke specijalne metode financiranja kao što su :

- razmjena proizvoda i njihovih komponenti između partnera;
- djelomična ili potpuna otplata kredita, koju je jedna strana odobrila drugoj, u vidu finalnih proizvoda ili njihovih dijelova koji su rezultat kooperacije;
- podjela troškova istraživanja i proizvodnje;
- zajednički plasman;
- podjela financijske dobiti od kooperacije;
- plaćanje izvanrednih rashoda koje je jedna od strana imala u gotovom ili proizvodima odnosno djelomično u gotovom a djelomično u proizvodima;
- reinvestirane dobiti od industrijske kooperacije u zemlji u kojoj se industrijska kooperacija već odvija.

Od posebne važnosti je pravilno reguliranje financijskih odnosa partnera u kooperaciji na razvijanju eksploatacije prirodnih resursa. Na primjer, u fazi geoloških istraživanja treba regulirati podjelu troškova, način amortizacije ovih troškova kao i podjelu rizika ako istraživanje ne dovede do rezultata, tj. do eksploatacije prirodnih resursa, treba regulirati rok suradnje na organizaciji i obavljanju eksploatacije i podjelu obveza i prava u tijeku eksploatacije.

Kooperant je, prema pravilu, uvijek zainteresiran da poslovnu suradnju zasniva na otplati kreditnog kapaciteta proizvodima. To je od velike važnosti u kooperaciji razvoja prirodnih resursa, jer na toj osnovi nositelj kooperacije (davatelj komercijalnog kredita za isporučenu opremu i tehnologiju) preuzima proizvodni rizik, a jamči kooperantu preuzimanje proizvoda iz kooperacije.

Opravan je zahtjev kooperanta da prenijeta tehnologija bude plaćena iz dobiti ostvarene na temelju primjene tehnologije nositelja kooperacije.

Slično rješenje može se primijeniti u pogledu troškova zajma za izgradnju industrijskih objekata. Nositelj kooperacije, kao isporučitelj opreme, treba snositi troškove financiranja izgradnje industrijskog objekta tako da

dio anuiteta primi iz ostvarene dobiti. Naravno, sudionici u kooperaciji prethodno se trebaju sporazumjeti o računovodstvenoj metodi, koja će se primijeniti u izračunavanju financijskog rezultata poslovne jedinice.

Pozicija partnera u kooperaciji zavisi od cijena proizvoda i usluga koje su predmet razmjene u kooperaciji. Ugovor s isporukom proizvoda treba specificirati količinu proizvoda i način formiranja njihovih cijena. Cijena može biti formirana po kriteriju tržišne cijene uz davanje popusta (diskonta) koji predstavlja naknadu za pomoć koju je dao nositelj kooperacije u tijeku istraživanja i eksploatacije; cijena se može revidirati po mehanizmu klizne skale; cijena se može mijenjati ovisno o tome isporučuju li se proizvodi u tijeku kooperacije ili nakon prestanka kooperacijskih odnosa.

### 3.5. Institucionalni okviri TIC-suradnje

Tripartitna industrijska kooperacije može biti unaprijeđena na temelju međusobnih sporazuma i posebnih mjera ekonomske politike. Tako, npr., vlade zemalja u tranziciji mogu promovirati svoje izvozno orijentirane industrijske grane u zemlje u razvoju tako što zaključuju sporazume koji su praćeni kreditnim i financijskim aranžmanima. Mogu se davati krediti na 10-15 godina uz godišnju kamatnu stopu od npr. 3%. Otplata bi mogla početi nakon isporuke opreme, ili kada je kompletirana izgradnja projekta. Većina sporazuma određuje otplatu kredita i kamata putem izvoza tradicionalnih roba, ali u nekim slučajevima i putem izvoza roba koje proizvode kooperacijske tvrtke.

Još daleke 1978. godine<sup>3</sup> UNCTAD je sugerirao istočno-europskim zemljama da unapređenje svojih ekonomskih odnosa sa zemljama u razvoju razvijaju kroz tri tipa aranžmana:

- opći međuvladin sporazum o ekonomskoj, znanstvenoj i tehničkoj kooperaciji (zaključuje se na 5 do 10 godina) koji određuje dugoročne programe kooperacije, kao i međuvladin mehanizam za razvoj kooperacije;
- specifičan sporazum o kooperaciji koji se obično zaključuje na razini odbora vlade za velike projekta;
- protokoli koje zaključuju međuvladini (mješoviti) komiteti u kojima se daju specifična rješenja o sprovođenju međuvladinih sporazuma o ekonomskoj i tehničkoj suradnji.

Na temelju međuvladinih aranžmana zaključuju se konkretni ugovori između gospodarskih subjekata.

3 Industrial Collaboration Arrangements, UNCTAD, Geneva, 1978, str.12-16

Cilj sporazuma trebao bi biti razvoj i diverzifikacija industrije ZUR-a. Međuvladini sporazumi između ZUR-a trebaju se zasnivati na načelu reciprociteta; partneri trebaju iskoristiti svoje gospodarske i druge prednosti na takav način da uzajamno potpomažu industrijski razvoj.

U TIC-suradnji sučeljavaju se različiti pravni sustavi (pravila međunarodnog javnog prava za "order"-ugovore u kojima se država javlja kao partner-ugovarač) i pravila međunarodnog javnog prava u ugovornim odnosima partnera u TIC-suradnji, pa je moguće olakšati kompatibilnost u primjeni različitih sustava primjenom napatuka i modela ugovora o kooperaciji koji mogu postati sastavni dio međuvladinih sporazuma o industrijskoj kooperaciji. Modeli ugovora mogu biti dobar metod zaobilaženja restriktivne poslovne prakse.

Mjere ekonomske politike, kojima se može unaprijediti međunarodna poslovna suradnja mogu imati dva smjera: stimuliranje inozemnih partnera iz razvijenih zemalja na suradnju i domaćih gospodarskih subjekata.

Zemlje u razvoju mogu podsticati partnere iz razvijenih zemalja na suradnju:

- a) jamčenjem uvjeta pod kojima se vrši transfer profita tih firmi;
- b) jamčenjem uvjeta pod kojima se vrši plaćanje i uvoz tehnologije, kapitala i opreme;
- c) jamčenje za repratrijaciju, transfer i eksproprijaciju uloženog kapitala;
- d) stvaranjem relevantnih infrastrukturnih preduvjeta i olakšica za investiranje u nerazvijena područja.

#### 4. ZAKLJUČAK

Proizvodno-komercijalna kooperacija naših tvrtki s inozemnim firmama ima sve veći značaj u strategiji dugoročnog razvoja metaloprerađivačke, elektro i kemijske industrije Republike Hrvatske (osobito u proizvodnji gospodarskih i putničkih vozila, plovnih objekata, biro-tehničkih sredstava, kućanskih elektro-aparata, telekomunikacijskih uređaja, farmaceutskih proizvoda, plastičnih materijala, namještaja i građevinskih materijala).

U poslovnoj suradnji s inozemnim firmama naše tvrtke ulaze u kooperaciju kombiniranu s licencnom suradnjom, zajedničkim ulaganjem, međusobnim isporukama proizvoda, montažnom proizvodnjom, neposrednim i kooperacijskim izvozom, tako da se proizvodna kooperacija transformira u kompleksan oblik dugoročne poslovno-tehničke suradnje na temelju podjele proizvodnog programa, razmjene roba i transfera tehnološkog, organizacijskog i tržišnog znanja.

Dosadašnja istraživanja su pokazala da ekonomski odnosi između nositelja kooperacije i kooperanata mogu biti ravnopravni samo između

partnera približno iste tehnološke razine ili kada sudionici u proizvodnji finalnog proizvoda koriste prednost već stečene specijalizacije.

Međutim, što se tiče Hrvatske i njezinog uključivanja u međunarodnu proizvodnu kooperaciju mora se konstatirati da ona ima sve atribute za uključivanje u takvu vrstu kooperacije. Naime, sa svojim gospodarskim, tehnološkim, znanstvenim i obrazovnim razvojem Hrvatska je dostigla izvjesnu razinu kojom se rangira u skupinu tzv. razvijenih zemalja u razvoju. Na taj način Hrvatska može ostvariti aktivnu ulogu u općem razvoju nerazvijenih zemalja aplicirajući rezultate svog razvoja pomoću kooperacije sa zemljama u razvoju. Ali, Hrvatska ne može ići u zemlje u razvoju i u ostali svijet samo s klasičnim izvozom, jer za tehnološki aktualnu proizvodnju nije više dovoljno imati dobru opremu, organizaciju i vlastitu radnu snagu, već su potrebni optimalni kapaciteti i vlastita razvojno-tehnološka osnova. Stoga bi ekonomskim mjerama vladine politike trebalo motivirati stvaranje, osvajanje, adaptaciju i razvoj domaćih tehnologija i tako povezivati osnovne nositelje koji mogu utjecati na domaći razvoj tehnologije pa, preko tih nositelja i sudionika, izgraditi proizvodne programe.

To bi bilo od posebnog značaja za gospodarsku i tehnološku suradnju sa zemljama u razvoju. Naime, dosadašnja se suradnja sa zemljama u razvoju pretežito svodila na robnu razmjenu, iako postoje mogućnosti za razvoj oblika ekonomsko-tehničke suradnje.

## LITERATURA

1. Industrial Collaboration Arrangements, UNCTAD, Geneva, 1978.
2. Marković, M.: "Međunarodni marketing", Logos, Split, 1994.
3. Miracle, G.E. and G.S. Albaum: "International Marketing Management", Richard D. Irwin, INC, Homewood, Illionis, 1990.
4. Senečić, J.: "Ekonomsko-tehnička suradnja s inozemstvom", Ekonomski fakultet, Zagreb, 1993.
5. Tripartite Industrial Cooperation Contracts, UN, Economic and Social Council, TRADE/R., 1978.



**Mirko Marković, PhD**

Professor

Faculty of Tourism and Foreign Trade, Dubrovnik

**INTERNATIONAL BUSINESS TRANSACTIONS BASED ON  
PRODUCT-COMMERCIAL COOPERATION****Summary**

*The article deals with international business transactions based on product-commercial cooperation as one of the most attractive business transactions in the world, founded on the division of labour and further specialization in the production of one or more products. This form of tying together business partners is just another contribution to further surmounting the classic forms in the import and export of goods and services. The four most important phases of cooperation are described: prefabricated production, licensed production, commercial cooperation and industrial cooperation.*

*The paper also tries to give greater importance to cooperation based on the business concepts of bilateral and tripartite cooperation (the so-called TIC-cooperation) of industrialized, highly-developed countries, developing countries and transitional countries, of which our country, the Republic of Croatia, belongs to the latter.*

**Key words:** cooperation, strategy, specialization, quantification, motivation, development, prefabricated production, licensed production, commercial cooperation, partnership, TIC-cooperation, labour division, financing, institutionalization, bilateral cooperation, gain, risk

**UVOD**

Proizvodni ciklus svoj razvoj crpi iz akumulativne sposobnosti gospodarskog sustava. Investicijska aktivnost izražuje objekte prometne infrastrukture zahtijeva značajan dio investicijskih sredstava. Problem ovdje nije jednostavan jer ulaganja moraju biti u interakcijskoj povezanosti sa cjelokupnim gospodarskim sustavom. Ufundi investicijske aktivnosti moraju se promatrati dvostruko: i to u procesu eksterne ekonomije – pozitivnih učinaka