

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

VLOGA DEJAVNIKA KULTURE  
V POSLOVANJU S TURČIJO

Špela Demšar

Koper, 2008

Mentor: doc. dr. Drago Dubrovski

Somentor: mag. Tanja Kramar

## POVZETEK

V zaključni projektni nalogi sem teoretično opredelila mednarodno poslovanje in kulturo ter njihove značilnosti, nato pa praktično povezala s poslovanjem podjetja Domel s Turčijo. Cilj naloge je bil potrditi tezo, da je za uspešno poslovanje na turškem trgu treba poznati poslovno in organizacijsko kulturo. Potrditev teze sem opisala na primeru podjetja. Predstavila sem kulturo, običaje in vero Turčije, ki se zelo razlikuje od naše in je za poslovneže, ki vstopajo na turški trg, priporočeno, da se seznanijo z načinom poslovanja in s kulturo turške države.

*Ključne besede:* mednarodno poslovanje, kultura, vera, kulturno-socialno okolje, Atatürk

## ABSTRACT

In the project composition there is teoretically defined international operation and culture with their characteristics. Theory was confirmed by praxis on a practical case of operation of company Domel on the turkish market. The purpose of the composition was to confirm or reject the thesis that for the successful operation on the turkish market we need to know business and organisational climate. I have confirmed the thesis on case of our company. I have presented culture, habits and turkish religion. It distinguishes a lot from ours. It is recommended to know turkish culture, habits and religion in case of operating on this market.

*Key words:* international operation, culture, religion, culture-social environment, Atatürk

**UDK:** 339(560)(043.2)

## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Mednarodno poslovanje .....</b>	<b>3</b>
2.1	Značilnosti mednarodnega okolja.....	4
2.2	Sestavine mednarodnega okolja .....	4
2.2.1	Negospodarsko okolje .....	5
2.2.2	Gospodarsko okolje.....	8
2.2.3	Tržno okolje .....	9
2.2.4	Interno okolje .....	9
2.3	Kulturno–socialno okolje .....	9
2.4	Teoretična opredelitev kulture .....	11
2.5	Vpliv kulture na mednarodno poslovanje.....	12
<b>3</b>	<b>Predstavitev Turčije kot države.....</b>	<b>15</b>
3.1	Zgodovina.....	15
3.2	Pravna in politična ureditev .....	17
3.3	Ekonomski kazalniki .....	18
3.4	Turška kultura, običaji in vera .....	19
3.5	Glavna gospodarska središča.....	24
3.5.1	Istanbul ali Carigrad.....	24
3.5.2	Ankara.....	24
3.5.3	Izmir .....	25
3.5.4	Bursa .....	25
<b>4</b>	<b>Mednarodno sodelovanje med Slovenijo in Turčijo .....</b>	<b>27</b>
<b>5</b>	<b>Vpliv kulture na poslovanje podjetij - primer Domel .....</b>	<b>29</b>
5.1	Predstavitev podjetja .....	29
5.2	Trženje .....	30
<b>6</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>35</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>37</b>
	<b>Priloge .....</b>	<b>39</b>

## PONAZORILA

Tabela 4.1 Izvoz in uvoz po državah .....	28
Tabela 5.1 Delež prodaje po državah .....	32
Slika 5.1 Delež prodaje v letu 2007 po državah .....	33

## KRAJŠAVE

KR	Kristus
EU	Evropska unija
BDP	bruto domači proizvod
USD	ameriški dolar
RS	Republika Slovenija
ZDA	Združena država Amerika
D.D.	delniška družba
D.O.O.	družba z omejeno odgovornostjo

## 1 UVOD

Mednarodno poslovanje ali poslovanje na tujem obsega vse poslovne transakcije od trgovinskih in netrgovinskih načinov. V zadnjem desetletju mednarodno poslovanje narašča dvakrat hitreje kot svetovna proizvodnja. Zato taka hitra rast omogoča vključevanje vseh držav sveta v mednarodno poslovanje.

Turčija kot država, se je v sredini 80-ih let usmerila v mednarodno trgovino s posebnim poudarkom na turizmu. Glavni partnerji so Nemčija, ZDA, Italija, Velika Britanija, Rusija in Francija. Vsekakor pa je Turčija posebna v primerjavi z evropskimi državami.

Na vsakem koraku življenja ali poslovanja se srečamo z islamom, ki nekako določa pravila, zakonitosti poslovanja. Vsi elementi kulture, poslovnih običajev in navad so povezani z religijo. Zato lahko že v uvodu ugotovimo, da je za uspešno mednarodno poslovanje potrebno poznati njihovo kulturo, vero, poslovne običaje in navade.

Slovenija, kot mlada država, je dobro vpeljana v mednarodno poslovanje. Organizacija, ki proizvaja in prodaja izdelke na svetovnem trgu, se počasi vključuje na turški trg, zato mora spoznati način njihovega poslovanja, da lahko prične poslovati s Turčijo. Poznavanje kulture je temeljno za uspešno mednarodno poslovanje.

Namen zaključne projektne naloge je proučiti vpliv dejavnika kulture na uspešnost poslovanja s Turčijo. Obravnavano državo bom prikazala skozi kulturo poslovanja, saj podjetja, ki želijo vstopiti na ta trg, morajo poznati vsaj osnovne elemente in značilnosti. V nalogi bom predstavila kulturo, religijo, poslovne običaje, komunikacijo in odnose v povezavi s poslovanjem. Cilj projektne naloge je potrditi ali zavrniti tezo, da je za uspešno poslovanje na turškem trgu potrebno poznati poslovno in organizacijsko kulturo države.

S cilji naloge je treba opredeliti pomen poznavanja kulturno-socialnega okolja v mednarodnem poslovanju ter prikazati posebnosti kulturno-socialnega okolja v Turčiji. V nadaljevanju bom opredelila ključne dejavnike uspeha v poslovanju s Turčijo in prikazala primere dobre prakse. Na koncu pa na osnovi teoretičnih izhodišč in dobre prakse, oblikovati zaključna spoznanja.

Strukturno je zaključna projektna naloga sestavljena iz šestih delov. Uvodu sledi poglavje o mednarodnem poslovanju, njegove značilnosti in sestavine mednarodnega okolja. Opisala bom pojem in pomen kulture ter vpliv kulture na mednarodno poslovanje. V tretjem poglavju bom predstavila Turčijo kot državo, njeno zgodovino, pravno in politično ureditev ter ekonomske kazalnike. Glede na to, da je glavni namen zaključne projektne naloge potrditi ali zavrniti tezo, da je za uspešno poslovanje na turškem trgu potrebno poznati poslovno in organizacijsko kulturo, bom v nadaljevanju podrobneje predstavila vse elemente kulture. Podrobneje sem opisala pomembna glavna

gospodarska središča v Turčiji. Četrto poglavje opredeljuje mednarodno sodelovanje med Slovenijo in Turčijo. V petem poglavju opisujem vpliv kulture na poslovanje podjetij na primeru Domel d.d., Otoki 21, 4228 Železniki. Analizirala sem trenutno problemsko stanje, navedla predloge, ki so v tem trenutku najprimernejša rešitev. V sklepu so navedene glavne ugotovitve in zaključne misli.

Za doseganje ciljev bom uporabila analiziranje sekundarnih virov, ki so na voljo, deskriptivno metodo za opisovanje značilnosti, primerjalno za primerjavo pogojev poslovanja, zgodovinsko za dosednji razvoj in klasificiranje.

Prva predpostavka za obravnavo je upoštevanje sedanjega, obstoječega položaja obravnavanega področja. Ter slednje, da je za uspešno poznavanje na turškem trgu potrebno poznati osnovne značilnosti kulture. Zaključki bodo oblikovani iz sekundarnih virov, zato je njihova veljavnost omejena.

## 2 MEDNARODNO POSLOVANJE

Mednarodno poslovanje ali poslovanje s tujino je najširši pojem mednarodnih poslovnih aktivnosti, saj vključuje vse poslovne transakcije, ki na trgovinski način ali netrgovinski način zajemajo dve ali več držav. Mednarodno poslovanje je širši pojem od mednarodne menjave, ki vključuje izvozne in uvozne posle v najširšem smislu, torej tudi posebne zunanjetrgovinske posle. Skupne značilnosti mednarodne in notranje menjave so, da obe menjata posle izdelkov in storitev, ki jih posreduje domače ali tuje podjetje. Pri vseh poslih pa je podobna tehnika glede pridobitve poslov, sklepanja, izpeljave, obračunavanja in plačevanja (Dubrovski 2006, 15).

Razlika med mednarodno menjavo in domačim poslovanjem je, da je mednarodna menjava veliko bolj zapletena zaradi okolja, večja zapletenost poslov, števila in različnosti trgov in odjemalcev, konkurence, večje tveganje poslovanja in zunanjetrgovinski režimi posameznih držav (Dubrovski 2006, 15).

Mednarodno poslovanje ne zajema samo marketinških nalog, ampak tudi druge poslovne naloge v organizaciji v tujini. Mednarodno poslovanje ne pomeni vedno premike blaga med državami, marveč lahko proizvodna podružnica ali sestrsko podjetje, ki delujejo v tujini poslujejo izključno na trgu, kjer delujejo. Mednarodno poslovanje ne poteka samo med gospodarsko in pravno samostojnimi strankami, marveč med pravno neodvisnimi, gospodarsko pa odvisnimi enotami organizacije, ki so razporejene po raznih delih sveta (Hrastelj 1990, 18).

Mednarodno poslovanje je večdimenzionalna in dinamična dejavnost. Narašča hitreje kot svetovna proizvodnja in postaja izbira načinov in oblik te dejavnosti.

Manager mednarodnega poslovanja mora obvladovati mednarodno poslovanje, če želi načrtovati, organizirati, voditi in nadzirati poslovanje podjetja posameznih poslov, projektov, programov in dejavnosti. Podjetje se mora v današnjem okolju močno prilagajati, če želi biti uspešen in učinkovit ter obstati in se nadaljnjo razvijati.

Štiri osnovna strateška vprašanja, s katerimi se podjetje sooča, ko se odloči za aktivno sodelovanje v mednarodnem poslovanju (Dubrovski 2006, 94):

- zakaj mednarodno sodelovati in kaj plasirati na svetovni trg,
- katere tuje trge vključiti,
- kako vstopiti na tuj trg,
- kako nastopiti na tujem trgu.

Odgovore na ta strateška vprašanja pa pripravimo z načrtnim in sistematičnim pristopom, ki zajema (Dubrovski 2006, 94):



- strateško analizo mednarodnega okolja in lastnih zmožnosti in potencialov podjetja, prednosti in slabosti, priložnosti na tujih trgih, tveganja in ovire,
- strateško načrtovanje ciljev in strategij, ki so vpete v okvir zmožnosti podjetja in prepoznanih pogojev delovanja
- izvesti in organizirati aktivnosti na trgu in se prilagajati spremembam na trgu,
- strateški nadzor, ki zagotavlja odziv iz okolja v proces strateškega managementa mednarodnega marketinga za sprotno preverjanje stopnje doseganja zastavljenih ciljev in tekočega usmerjanja in prilagajanja ter načrti ugotovljenim spremembam v okolju.

V nadaljevanju bo to poglavje o mednarodnem poslovanju služilo kot uporaba v praktičnem primeru podjetja Domel na turškem trgu.

### **2.1 Značilnosti mednarodnega okolja**

V mednarodnem okolju je polno vzponov in padcev, zato mora podjetje izredno pazljivo delovati na trgu. V mednarodnem poslovanju mora opazovati svetovno trgovino in trg, saj se razmere v današnjem okolju hitro spreminjajo in se mora podjetje fleksibilno in hitro odzvati na spremembe z inovacijami in razvojem ter raznimi ugodnostmi. Podjetje mora delovati globalno in konkurenčno ostalim podjetjem, če želi preživeti na trgu. Oblikovati je potrebno konkurenčne prednosti in tržne strategije podjetja na globalnem trgu. Konkurenca iz Kitajske in držav, kjer je cenejša delovna sila je vedno močnejša, zato mora imeti ugodnejše dobavne in plačilne pogoje za odjemalce, kakovost in uspešne distribucijske kanale. Poznavanje kulture na mednarodnih trgih je bistvenega pomena, saj je prilagajanje, razumevanje in spoznanje kulture uspešnost dobrega poslovneža. Poslovnež mora poznati navade, običaje, vero, vrednote in norme trga na katerega se vključuje (Živko 2002, 148-165). Vsaka država ima svoj pogajalski slog, ki se razlikuje med državami. Vsak ima svoj način pogajanja in je priporočeno, da se seznanijo z njihovim načinom. V mednarodnem poslovanju se srečamo tudi s tveganjem. S tveganjem nosimo neko nevarnost, oz. riziko, zato jo opredelimo za možnost negotovega nastopa pričakovanega dogodka, drugačen nastop na drugem kraju. Posledica tveganja je nepričakovan dogodek in ne bo dosežen ekonomski učinek in s tem bodo povezani slabi rezultati. Vendar je v mednarodnem poslovanju veliko tveganja, zato ga zaščitimo z raznimi zavarovanji. Poznamo več vrst tveganj: kreditno, plačilno, vojno, valutno, tveganje izbire poslovnih strank, tveganje sprememb cen.

### **2.2 Sestavine mednarodnega okolja**

Vse značilnosti določenega tujega trga, ki posredno ali neposredno vplivajo na delovanje podjetja, so sestavine mednarodnega okolja. Vse sestavine nimajo enakega

pomena na vse izdelke ali posle, saj nas vedno ne zanimajo enake značilnosti, imajo različno težo pri sprejemanju poslovnih odločitev.

V mednarodnem poslovanju razlikujemo štiri sestavine mednarodnega okolja:

- negospodarsko okolje,
- gospodarsko okolje,
- tržno okolje,
- interno okolje.

Podjetje mora najprej spoznati negospodarsko okolje, ki je polno ovir in pokazati mora pozitivne lastnosti, šele nato sledi proučevanje gospodarskega, tržnega in internega okolja. Sestavine mednarodnega okolja so dejansko tisto področje, zaradi katerega je delovanje v mednarodnem poslovanju zahtevnejše in bolj tvegano od poslovanja v matični državi. Tveganje je v mednarodnem poslovanju mogoče nadzirati, zmanjševati in odpravljati s spoznavanjem sestavin mednarodnega okolja (Dubrovski 2006, 121-122).

### ***2.2.1 Negospodarsko okolje***

Negospodarsko okolje predstavlja ovire ali vzpodbude, ki morajo biti pozitivne za delovanje na izbranem trgu, potem sledijo proučevanje sestavin gospodarskega, tržnega in internega okolja.

#### *Politično okolje*

V političnem okolju proučujemo politično ozračje države, oziroma tujega trga, iz katerega izvirajo politična tveganja. Politična tveganja lahko predstavljajo že začetno tveganje z naslednjimi elementi (Dubrovski 2006, 122):

- politična ideologija,
- pravna določila za poslovanje s tujino,
- mednarodne organizacije in obveznosti iz posameznih sporazumov,
- moč in članstvo v ekonomskih blokih,
- uvozno-izvozno omejitve,
- mednarodne omejitve glede naložb,
- omejitve glede dobička,
- omejitve glede valutnih razmerij,
- članstvo in obveznosti v mednarodnih finančnih organizacijah.

S političnimi okoljem se mora izvoznik podrobneje seznaniti, da se izogne nepotrebnim političnim tveganjem, da jih zmanjša ali celo odpravi.

Carina je najpogostejša omejitev na tujem trgu, ki jo kot denarno dajatev predpiše uvozna država zaradi proračunskega prihodka ali pa zaradi zaščite domačih proizvajalcev. Carina je izražena v odstotku od nabavne vrednosti. K nabavni ceni in nabavnim stroškom prištejemo carino in s tem podražimo uvoz. Večina carin je uvoznih, v nekaterih primerih pa je carina izvozna ali kvota; te predpišejo države, ki želijo, da njihova domača ponudba v državi ne pade in so bistvene za obstoj in razvoj gospodarstva. Poznamo posebno protidumpniško carino, ki jo uvede tista država, pri uvozu izdelkov iz določene države, ki ugotovi, da je izvozna cena prenizka v primerjavi s ceno na trgu države izvoznice. Zato država uvoznica uvede za te izdelke antidumpniško carino, da zaščiti domačo proizvodnjo ter izenači nivo uvoznih cen z domačimi cenami (Dubrovski 2006,125-127).

Trošarinske dajatve se predpišejo uvoženim izdelkom ter tudi za izdelke proizvedene na domačem trgu. Posebne trošarine so obdavčitev posameznih vrst izdelkov po višjih davčnih stopnjah, te predpišejo na proizvode, ki imajo neelastično povpraševanje (tekoča goriva, alkoholne pijače, tobačni izdelki) (Dubrovski 2006, 127).

Kontingent ali kvota je omejena količina uvoženih izdelkov iz določene države do določene količine ali vrednosti brez plačila carine ali s plačilom znižane carine v določenem obdobju. Ko porabijo celoten kontingent, je potrebno ponovno plačati predpisano carino ali pa je uvoz nedovoljen. Letne kontingente ugotavljajo gospodarske zbornice ter upoštevajo tradicionalne trgovinske tokove, kjer je največji delež rezerviran za dolgoletne uvoznike, preostali delež pa porazdelijo novim uvoznikom (Dubrovski 2006, 128).

Prelevmani so spremenljive dajatve kmetijskih izdelkov, ki se določajo v odvisnosti od razlike med normativnimi cenami za določene izdelke in njihovimi tržnimi cenami. Prelevmani pomenijo dvojno zaščito, ker se dajatve pri uvozu namenjajo za subvencioniranje istovrstne domače proizvodnje.

Carine vedno bolj izgubljajo svoj pomen z vidika proračunskih prihodkov in z vidika usmerjanja zunanjetrgovinskih tokov. Slovenija je z vstopom v EU prevzela enotno carinsko ureditev sistema TARIC. Izvoznik mora kljub temu upoštevati necarinske omejitve pri mednarodnem poslovanju o sestavi, lastnostih in varnosti izdelka.

Necarinske ovire so razporejene v šest velikih skupin, ki jih ni mogoče zajeti vseh skupaj, saj gre za veliko ukrepov, ki se med panogami razlikujejo (Dubrovski 2006, 132-133):

- necarinske uvozne omejitve, povezane s ceno,
- količinske omejitve,
- diskriminatorne prevozne pristojbine,

- udeležba države v mednarodni trgovini,
- tehnične norme, standardi in predpisi v zvezi z zaščito potrošnikov,
- omejitve v zvezi s postopkom carinjenja in druge administrativne omejitve.

### *Geografsko okolje*

Tu proučujemo topografijo in klimo tuje države (prostorska oddaljenost, surovine in energija, uvozno odvisnost, značilnost podnebja), demografske značilnosti in infrastrukturo tujega trga (komunikacijski sistem, zdravstveni sistem in transportna sredstva) (Dubrovski 2006, 136).

### *Tehnološko okolje*

Poudarek je na tem, kako je določena država razvita na stopnji tehnološkega razvoja in kolikšna je odvisnost države od mednarodnega tehnološkega okolja. S tem so povezani standardi, strategija tehnološkega razvoja, vrsta proizvodnje, razpoložljivost kadrov, prenos tehnologije in licence (Dubrovski 2006, 136).

### *Energijsko okolje*

Pri energijskem okolju so pomembne sestavine, ki so povezane z izdelkom, ki ga želimo proizvesti. Posebej tiste, ki potrebujejo določeno energetska infrastrukturo (Dubrovski 2006, 136).

### *Naravno okolje*

V razvitih državah je skrb za okolje na zelo visoki ravni, v nekaterih državah pa so predpisi o ekoloških standardih še nerazviti. Podjetja težijo vedno večji pritiski zaradi ohranitve naravnega okolja ter morajo pri razvoju in delovanju upoštevati ekološka načela. Nekatero države so sprejela predpise o zaščiti okolja in zahtevajo, da se ekonomski in marketinški posegi prilagajajo okolju. Tako se podjetja v razvitih državah skušajo izogniti tako, da okolju sovražno proizvodnjo dodelijo državam v razvoju, same pa se zaščitijo.

Podjetje, ki želi vstopiti na tuj trg, mora prilagoditi svoje izdelke in proizvodni proces ekološkimi standardom izbrane posamezne države. Ekološka ustreznost izdelkov je vedno bolj pomembna v svetu. Zato bodo tudi tiste države, ki do sedaj niso bile ekološko usmerjene, kmalu tudi uvedle bremenitve za podjetja, ki s proizvodnjo onesnažujejo naravno okolje. Nekatera podjetja bi znala to skrb za okolje izkoristiti kot marketinško priložnost, saj se odpira velik trg za tehnične rešitve v zvezi z nadzorom onesnaževanja. Uspešna podjetja se bodo odzvala in ponudila okolju prijazne rešitve in si tako zagotovila obstoj in konkurenco na trgu (Dubrovski 2006, 137).

### **2.2.2 Gospodarsko okolje**

Za mednarodno poslovanje so pomembne različne integracije ekonomske in različne gospodarske kot so politična unija, ekonomska unija, skupen trg, carinska unija, prosta trgovinska cona, dvo in večstranski sporazumi in ekonomsko sodelovanje. Integracije olajšujejo in vzpodbujajo trgovino ter določajo pogoje za mednarodno poslovanje z drugimi državami. Članstvo držav v različnih integracijah je pomembno, saj lahko določajo skupna pravila za poslovanje. V Evropi so poznane razne integracije Evropska unija, EFTA (Evropsko združenje za prosto trgovino, European Free Trade Association), ki je nastala leta 1960, s širjenjem EU pa izgublja na pomenu (Švica, Norveška, Islandija in Liechtenstein) in CEFTA (Srednjeevropski sporazum o prosti trgovini, Central European Free Trade Agreement), nastala leta 1992 in vključuje Hrvaško. Članstvo v integraciji ima prednosti, saj gre za hitrejši pretok izdelkov, storitev in kapitala s tem se kaže večja varnost, hitrejša gospodarska rast in razvoj. Seveda ima tudi slabosti, ko gre za vstop nekega podjetja v strateško poslovno povezavo, saj ni možno prenesti sedanjih pravic in želenih koristi. Ko vstopamo v politično-ekonomsko integracijo zahteva prilagoditev sistemov, struktur, procesov in dejavnosti. Vstop v kakršno koli integracijo lahko zahteva drastične spremembe njihovih struktur in načinov delovanja, pri čemer so nekatera področja vključena v spremembe bolj, druge pa manj. EU ima s tretjimi državami sklenjene različne sporazume, katere namen je pospeševati trgovino in nuditi ugodnosti pri uvozu izdelkov iz določenih držav. Mednarodne ekonomske integracije imajo pomembno vlogo v določanju tokov trgovine in vlaganj v svetovnem gospodarstvu, saj velikokrat določajo tržne pogoje, ki vpliva na konkurenčno sposobnost posameznega podjetja (Dubrovski 2006, 137-141).

Monetarna politika je povezana z zunanjo vrednostjo denarja, ki se lahko spreminja z uporabo monetarnih inštrumentov, odvisno od obstoječe monetarne politike v državi. Monetarna ocena vključuje še stanje plačilne in devizne bilance, stopnja zunanje likvidnosti, stopnja zunanje zadolženosti. Analiza nam pove, kakšno je lahko tveganje glede deviznih tečajev, konvertiranja in transferiranja denarja glede nelikvidnosti in zadolženosti. S to politiko država ureja vrednost denarja. Devalvacija pomeni zmanjšanje svoje valute v primerjavi s tujimi valutami, kjer postane blago cenejše za kupce iz tujine, uvoženo blago pa dražje za domačega potrošnika, v obratnem primeru pa gre za revalvacijo. Konvertibilnost odraža stopnjo odprtosti gospodarstva v odnosih s tujino. Ločimo notranjo in zunanjo ter konvertibilnost za tekoče in kapitalne transakcije. Na poti odpiranja začne gospodarstvo najprej z razglasitvijo notranje in nato zunanje konvertibilnosti, potem za tekoče transakcije in na koncu za konvertibilnost za kapitalne transakcije. Čeprav imamo enotno evropsko valuto, to ne pomeni, da monetarna politika

ni pomembna sestavina mednarodnega okolja, saj je v svetu še več kot 200 nacionalnih valut in je povezano s političnimi in valutnimi tveganji (Dubrovski 2006, 142).

### **2.2.3 Tržno okolje**

Tržno okolje sestavljajo ovire in vzpodbude za vstop podjetja na izbrani trg, vendar mora gospodarsko in negospodarsko okolje pokazati ugodne rezultate za podjetje. Ovire za vstop na trg so: blagovna znamka, minimalen obseg naložb, utrjeni odnosi z distribucijskimi členi in z dobavitelji materialov, patentna zaščita, nižji stroški za določen trg od konkurentov, razvite obrambne strategije in skrivanje donosnih segmentov (Dubrovski 2006, 143).

Tržno okolje razvrstimo v naslednje skupine (Dubrovski 2006, 144-145):

- pravne razmere ( v mednarodnem poslovanju imamo opravka z različnimi pravnimi statusi, zato je pomembno poznavanje tega pri sklepanju poslov),
- konkurenca (ugotavljamo kakšen je naš položaj na trgu),
- struktura distribucije(način vstopa na določen trg in distribucijski kanali),
- kupna moč (kakšna je kupna moč v posamezni državi in koliko nameniti izdelkov na določen trg),
- logistično okolje (poznati je potrebno geografski položaj, sistem komuniciranja, transportno omrežje, prostotrgovinske in industrijske cone),
- informacijsko okolje (razvitost informacijske in komunikacijske tehnologije je po posameznih državah različno).

### **2.2.4 Interno okolje**

Interno okolje pomeni značilnosti in zmožnosti podjetja za aktivno udeležbo v mednarodnem okolju, saj se moramo naravnati na zunanji trg in povečati obseg mednarodnih poslov. Sposobnost podjetja merimo s potenciali in z uveljavljenostjo internega marketinga. Ko podjetje želi delati v mednarodnem okolju, mora upoštevati kulturo podjetja, mednarodno naravnost, stališča managementa do mednarodnega poslovanja, doseženo stopnjo internacionalizacije, organizacijsko strukturo, razvojne možnosti na posameznih področjih. V interno okolje se vključuje tudi interni marketing, ki predstavlja razpršenost in uveljavljanje marketinške miselnosti in delovanja pri vseh zaposlenih, ko se zavedajo, da je njihovo delo nekomu namenjeno. Ko proučujemo interno okolje pomeni ocenjevanje izvoznih potencialov podjetja in iz tega presodimo zmožnosti za izvoz (Dubrovski 2006, 146-147).

## **2.3 Kulturno-socialno okolje**

Kulturno-socialno okolje je sestavina mednarodnega okolja, ki spada v skupino negospodarskega okolja. Kulturno-socialno okolje je sestavljeno iz jezikov, verskih

sistemov, socialnih sistemov, sistemov družine, nacionalizma, temperamenta, vzgojno-izobraževalnih sistemov in načina življenja. Kulturno-socialno okolje je bistveno pomembnejši dejavnik pri porabniških izdelkih kot pri medorganizacijskem marketingu. Najpomembnejša sestavina kulturno-socialnega okolja je tihi jezik mednarodnega poslovnega komuniciranja, kamor uvrščamo jezik časa, jezik sporazuma, jezik stvari, jezik prostora in jezik prijateljstva, pri tem gre za različna stališča in izražanje posameznikov, ki izhajajo iz različnih okolij (Dubrovski 2006, 133-134).

Po Hofstedeви klasifikaciji je mogoče države razporediti v okviru štirih osnovnih kulturnih dimenzij (individualizem – kolektivizem ter manjša moč države – velika moč države). Medsebojne vplive marketinga in kulture je mogoče proučevati v treh smereh:

- kot vpliv kulture na vzorce vedenja odjemalca,
- kot vpliv kulture na pripravi marketinškega spleta in drugih marketinških postopkov,
- kot povratni vpliv marketinga na kulturo.

Kulturno-socialno okolje vpliva v mednarodnem poslovanju na politiko kadrovanja, kjer obstajajo trije pristopi: etnocentrični, policentrični in geocentrični. Pri etnocentričnem pristopu managerji iz domače države vodijo posle v tujini, pri policentričnem managerji iz določenega geografskega področja za enoto na tem področju ter pri geocentričnem pristopu postavljajo managerje ne glede na nacionalnost. Pri selitvah iz domačega okolja v tuje okolje managerji in drugi ljudje pogosto doživijo kulturni šok, ki poteka v štirih fazah (Dubrovski 2006, 135).

Na značilnosti kulturno-socialnega okolja se moramo pripraviti s prepoznavanjem tipičnega potrošnika ali segmenta s terenskega dela in ne v pisarni. Največkrat se zaplete, ko tržniki ne poznajo: znanja in spoštovanja lokalne kulture, zgodovine, vlade in ugleda tujcev, nezadostno razumevanje različnih načinov razmišljanja, nezadostna pozornost potrebi po ohranjanju dostojanstva in ugleda, nezadostno poznavanje odločitvenih procesov in vloge osebnih povezav, nezadosten obseg časa namenjenega za pogajanja (Dubrovski 2006, 135).

Sestavni del različnih kultur so različni načini obnašanja z različnim pomenom in vsebinami. Pomembno je poznati kulturo poslovnega okolja, v katerega se vstopa, saj določeno rokovanje, objemanje, naslavljanje z gospo ali gospodom, zgolj verbalno ali neverbalno komuniciranje, vključevanje v osebno življenje in dogodke tujega partnerja, dovoljenje za molitev med pogajaji so ključnega pomena. Tržniki morajo biti pripravljeni in se povsem prilagajati na posebnosti in značilnosti sociološkega okolja, saj se ne odvijajo po pravilih, ki so napisana v knjigah (Hrastelj in Makovec Brenčič 2003, 54).

Pomembna je ravno tako starostna struktura prebivalstva, saj morajo tržniki spremljati, kakšna je starost v državi, v katero vstopajo, saj starost prebivalstva vpliva na obnašanje porabnikov in nakupne navade ter potrebe po razvoju.

Največkrat se tržniki obračajo k državam, ki imajo večjo kulturno skladnost z njihovo lastno državo, saj lažje in hitreje obvladujejo načine poslovanja.

#### **2.4 Teoretična opredelitev kulture**

Obstaja nekaj sto opredelitev kulture, kar kaže na njeno zapletenost. Njihove izvore odkrivamo v psihologiji, sociologiji, antropologiji in v drugih vedah. Zbranih je nekaj opredelitev (Hrastelj 2001b, 13):

- Kultura so posebne uveljavljene norme, temelječe na odnosih, vrednotah, prepričanjih, ki obstajajo v vsaki družbi. Niso dedne, marveč priučene.
- Kultura je skupinski instrument, ki omogoča posameznikom preživetje v okoljih.
- Kultura je tradicionalno reševanje problemov s sprejemljivimi odgovori, ki so se izkazali kot uspešni. Sestavljajo jo znane rešitve problemov.
- Kultura je ostanek tistega, kar smo se naučili, pa popolnoma pozabili.
- Kultura je lepilo, ki veže osebe, je način njihovega življenja.
- Kultura je filter, prek katerega zaznavamo realnost.

Iz navedenih opredelitev lahko ugotovimo, da je kultura zapleten in večrazsežnostni koncept, ki meji na številne druge, se z njimi prepleta in šele številni prepleti vplivajo na obnašanje posameznikov in na njihove odločitve.

Koncept kulture je širok in zelo kompleksen. Mednarodni tržnik mora upoštevati, da je kultura, ki je sestavljena iz norm in vrednot, religije, jezikov, družbenih organizacij in ustanov z različnimi vlogami, umetnosti in estetike, materialne kulture in življenjskih razmer, neverbalne komunikacije, izobrazbe, stališčih, družbenih organiziranosti, navadah, političnem življenju pogosto izredno konservativen dejavnik (Dubrovski 2006, 133).

Večina raziskovalcev se strinja, da je kultura priučena in ni genetsko pogojena (priučili naj bi se je do desetega leta), deljena, torej skupinska, medgeneracijska, sposobna uporabljati simbole, strukturirana in vzorčasta, v daljšem obdobju tudi spremenljiva in prilagodljiva, prepletajoča se s sociološkimi in psihološkimi razsežnostmi; izraža se bolj v postopkih in manj v statičnih obrazcih (Hrastelj in Makovec Brenčič 2003, 253).

Eden pomembnih raziskovalcev je Geert Hofstede, ki je prvi oblikoval osem rojev držav, pri čemer vanje ni bila vključena Japonska. S tem je bil storjen pomemben korak od ugotavljanja razlik k ugotavljanju podobnosti med posameznimi kulturami. V



transkulturoloških raziskavah se pa vedno uporablja Hofstedejeva matrika. Ena izmed priljubljenih predstavitev je Hofstedejeva čebula, ki ima v jedru vrednote, v naslednjem sloju obrede ali rituale, nad katerimi je sloj junakov, in končno v zunanjem najvidnejšem sloju številne simbole in manifestacije. Podobno se povečuje tudi priljubljenost predstavitve kulture z ledeno goro, od katere je praviloma viden le manjši del, ki ni nujno najbolj pomemben (Hrastelj in Makovec Brenčič 2003, 254).

## **2.5 Vpliv kulture na mednarodno poslovanje**

Kultura ima velik vpliv na mednarodno poslovanje, zato je potrebno poznavanje različnih kultur v svetu. Če je ne poznamo, ne bomo sklenili nobenega posla, saj bomo napačno pristopili in nepravilno komunicirali.

Nizkokontekstne kulture temeljijo na pisnem in verbalnem komuniciranju, saj so sporočila eksplicitna (neposredna), besede vsebujejo večino informacij, ki se prenašajo v sporočilu. Visokokontekstne kulture pa uporabljajo višje stopnje interpretacije in več elementov razumevanja sporočila s sociološkim pomenom, znanjem in vrednot prejemnika in pošiljatelja sporočila ter njihov status dopolnijo pomen sporočila. Sporočilo sprejme na svojevrsten način in ne razbira le neposredno dekodirane sestave besed (Hrastelj in Makovec Brenčič 2003, 52-53).

Za mednarodnega tržnika pomeni obvladovanje razlik v jeziku, veri, vrednotah, izobrazbi, stališčih, družbeni organiziranosti, navadah, političnem življenju, estetiki, materialni kulturi in kulturoloških razlik med porabniki ali odjemalci različnih kultur trgov. Kulturo analiziramo z vidika vidnih in nevidnih značilnosti kot so vidno vsakodnevno obnašanje, vrednote in morala in osnovne sociokulturne značilnosti. Če med seboj primerjamo dve različni državi po kulturi, bi opazili veliko nasprotnih značilnosti. Velik vpliv ima kultura na poslovanje, saj dobro poznavanje kulture porabnika ali odjemalca pogojuje učinkovitost in uspešnost trženjskih aktivnosti podjetja. Kulturo si delimo in jo prenašamo drug na drugega v obliki načel in dogem starši, družina, podjetje in institucije. Zaradi posebnih razlik, ki nastajajo med različnimi skupinami ljudi, pa se v mednarodnem poslovanju postavlja vprašanje odkrivanju enotne univerzalne kulture. To pomeni, da bi bil način obnašanja porabnikov povsod enak, ne glede na trg. Nekateri menijo, da bi s povečani potovanj in dostopnostjo komunikacij veliko nacionalnih slogov oblačenja, barv, hrane in pijače, konvergira drug k drugemu in postali bolj podobni. Globalizacija ima svojo moč na kulturo in vpliva na približevanje kulturoloških vzorcev obnašanja porabnikov (Hrastelj in Makovec Brenčič 2003, 49-51).

Vsak tržnik, ki želi analizirati okolje se mora zavedati, da je najtežje področje kultura. Avtorji Hall, Hofstede, Lee in drugi se ukvarjajo s primerjavo različnosti in vpliva kulture v mednarodnem, multikulturološkem poslovanju in trženju podjetij. Med

kulturološke raziskave in analize posredujejo tržnikom vitalne podatke o jeziku, veri, estetiki, izobrazbi, stališčih, navadah itd. Na tej podlagi z izločanjem lastnih ugotovitev se tržnik ustrezno prilagaja trgu na katerega vstopa in se primerno pogaja s partnerji iz drugih kultur. Glavno je prilagajanje, razumevanje in upoštevanje socialnokulturnih razlik (Hrastelj in Makovec Brenčič 2003, 58).



### **3 PREDSTAVITEV TURČIJE KOT DRŽAVE**

Turčija je velika obmorska država, ki po površini meri 779.452 kvadratnih kilometrov, leži na jugovzhodu Evrope na dveh kontinentih Evropi in Aziji. Samo 3 odstotke ozemlja leži v Evropi, ostalih 97 odstotkov pa leži v Aziji, na polotoku Anatolija. Anatolski polotok med Črnim morjem in Sredozemskim morjem tvori osrčje države. Anatolija je visoka stepska planota med 900 in 1200 metri, ki jo na severu obdaja Pontsko gorovje, na jugu gorovje Taurus, na vzhodu pa Armensko višavje z najvišjim vrhom Ararat (5137 metrov). Na zahodu se gorovje počasi spušča proti obalam Egejskega morja, kjer se nahajajo rodovitne ravnine. Turčija na vzhodu meji na Armenijo, Gruzijo, Azerbajdžan in Iran, na jugu na Irak in Sirijo, ter na Egejsko morje, Grčijo in Bolgarijo. Turčija ima 35 odstotkov obdelovalnih površin in 26 odstotkov gozdov. Zaradi velikih razlik v življenjskem standardu med podeželjem in mesti, kar 75 odstotkov prebivalstva živi v mestih. Turčija šteje 74,3 milijonov prebivalcev, ki so po državi naseljeni redko in neenakomerno (v povprečju živi 93 prebivalcev na kvadratni meter). Turško prebivalstvo se počasi stara, saj je povprečna starost 27 let, mlajše prebivalstvo od 15 let pa predstavlja okoli 28 odstotkov prebivalstva.

Turčija je 21. največje gospodarsko in 25. največja industrijska proizvajalka na svetu. To je zahtevno tržišče, na katerem je prisotna konkurenca s celega sveta. Turčija ima dobre zveze in velik vpliv na Kavkazu in državah, ki so nastale v južnem delu nekdanje Sovjetske zveze. Dobro izkorišča svoj geografski prostor z dobro razvito infrastrukturo, triintridesetimi letališči, devetimi lukami ter obsežnim sistemom avtocest po vsej državi. Turčija je razdeljena na 74 provinc. Na čelu province je guverner, ki je določen in ne izvoljen. Vsaka provinca ima središče v osrednjem distriktu, ki se običajno imenuje enako kot provinca. Glavna gospodarska središča v Turčiji so Istanbul ali Carigrad, Ankara, Izmir in Bursa, ki so glavni stebri turškega gospodarstva in njihove zunanje trgovine. Najpomembnejša pristanišča v državi so Istanbul, Mersin, Iskenderun, Izmir in Samsun. Glavno mesto države je Ankara s 4,3 milijonov prebivalcev. Nacionalna valuta je nova turška lira (TRY), ki je nadomestila turško liro (TRL) s 1. 1. 2005. Turki govorijo jezik uralsko – altajske družine. Njihov uradni jezik je turški, uporablja pa se tudi kurdski, arabski, armenski in grški jezik. Na jugovzhodu države so naseljeni Kurdi, ki predstavljajo od 15 do 20 odstotkov celotnega prebivalstva, ki pa še nimajo urejenega uradnega statusa narodnostne manjšine. Ostale narodnostne manjšine so še Armenci in Arabci. 99 odstotkov prebivalcev je muslimanov (suniti), ostali odstotek pa so Židje in kristjani.

#### **3.1 Zgodovina**

Anatolija ali Mala Azija je bila od pradavnine zibelka številnih kultur in kraljestev. Seldžuški Turki so s prihodom na to območje v 11. stoletju postali prvo turško ljudstvo,

ki je vzpostavilo lastno oblast, prejšnji turški naseljenci so priznavali Bizantinsko cesarstvo. Rimski imperij se je na ozemlje današnje Turčije razširil v 2. st. pr. n. št. ter ga poimenoval Mala Azija. Cesar Konstantin je imperij razdelil na Konstantinopel in Bizantinsko, oziroma Vzhodno-rimsko cesarstvo v letu 330. Bizantinsko cesarstvo je bilo na tem ozemlju vse do 15. stoletja. Naslednje cesarstvo na tem ozemlju je bilo Osmansko cesarstvo ali Otomansko cesarstvo, ki je bila več etična država z obstojem od leta 1299 do leta 1923, kar 624 let. Osmansko cesarstvo je bilo eno največjih, saj je obsegalo velik del Balkana, Sirije, Iraka in severne Afrike. Cesarstvo je ustanovil prvi neodvisen vladar Osman Gazij in se je po njem tudi imenovalo (Trenc Frelih 1995, 70-73).

Leta 1453 je Mohamed II osvojil Konstantinopel, ki je postal prestolnica Osmanskega cesarstva in s tem je porazil rimsko cesarstvo. Mesto je Konstantinopel je preimenoval v Istanbul, ki je postalo glavno mesto cesarstva. Turške province so postale Srbija, Bosna, Albanija in Grčija. Sulejman I je med leti 1512 do 1520 osvojil severni del Mezopotamije, zahodni Kurdistan, Sirijo in Egipt. Po razširitvi svoje oblasti na večji del muslimanskega sveta je otomanska Turčija pod vodstvom Sulejmana II. Veličastnega (1520–1566) prevzela oblast nad Balkanom, zavzela velik del Madžarske, oblegala Dunaj leta 1529 s 300 000 vojaki in resno ogrožala nemško cesarstvo. Ker je hotela obvladati Sredozemlje, so se ji postavile po robu Benetke, Genova in Španija (Villacampa 2005, 45).

Po letu 1567 je začelo cesarstvo razpadati. Španci in papeška vojska so v pomorski bitki pri Lepantu porazili turško ladjeve. Leta 1683 so Turki ponovno oblegali Dunaj.

Mustafa Kemal Atatürk (1881-1938) je bil višji častnik pri voditelju Enverju Paši, ki so leta 1909 ustoličili svobodomiselnega sultana. Sovražniki Turčije so si s tem prisvojili večji del Balkana, leta 1912 pa je Italija zasedla Libijo. V prvi svetovni vojni se je Turčija pridružila Centralnim silam proti silam Antante. V prvi svetovni vojni je bila Turčija poražena in so zavezniške čete okupirale Istanbul in Mohamed VI. je bil prisiljen podpisati ponižujoči mir v Sevresu. Smirno (današnji Izmir) so prisodili Grčiji, Armenijo so priznali za republiko. Leta 1919 je Kemal ustanovil turško nacionalistično stranko. Ankarska skupščina je odrekla pokorščino sultanu in organizirala nacionalni odpor. Kemal je v bojnih pohodih premagal Grke in osvojil Armenijo, kar je pomenilo začetek genocida Armencev (Floyd in Hindley 1988, 186-187).

24. julija 1923 je bil sprejet Lausanski mir za priznanje neodvisnosti Turčije ter vrnitev vzhodne Trakije, Smirne in Armenije, ki so ga podpisale Velika Britanija, Francija, Grčija, Bolgarija, Italija in ZSSR. 29. oktobra 1923 pa je Turčija razglašena kot republika z glavnim mestom Ankara in Mustafa Kemalom kot prvim predsednikom republike (Repe 1997, 17).

Leta 1922 so ukinili sultanat in zato so se morale ostale sile pogajati s turškimi nacionalističnimi republikanci, čez dve leti pa še kalifat. Islamska vera je bila nasprotujoča ukinitvi, saj so bili sultani duhovni vodje islama, kalifi pa nasledniki preroka. Verski pravniki v ankarski skupščini so dokazali, da so bili pravi kalifi le v času vladanja prvih štirih kalifov. Kemal je menil, da je kalifat škodljiv za turško ljudstvo, saj je služil mednarodnim stremljenjem na račun nacionalnih interesov. Kemal je rešil meje z dogovori z Jugoslavijo, Romunijo in Grčijo ter navezal prijateljske stike z Rusijo. Kemal je bil pravi diktator. Ukinili so vse prejšnje nazive tako verske kot posvetne. Uvedli so splošne volitve narodne skupščine za vse moške. Leta 1926 je bila uveljavljena mednarodna ura in gregorijanski koledar, ki je nadomestil luninega, oziroma islamskega. Poligamija je bila s turškim državnim zakonom prepovedana, čeprav jo islamski zakon dovoljuje. Razglasili so popolno žensko emancipacijo (enakopravnost) in leta 1934 so ženske dobile volilno pravico, istega leta je bil vpeljan tudi zakon priimka, ki ga prej niso poznali. Od leta 1928 islam ni bila več državna vera, ukinili so celoten tradicionalni pravni sistem in prevzeli evropski zakonik. Kemal je arabsko pisavo nadomestil z latinico leta 1928 in vsi Turki stari do štirideset let so morali v šolo in se je naučiti. Leta 1931 je stare enote mere in teže nadomestil standardizirani metrski sistem, ki je olajšal trgovino in poslovanje. Leta 1934 je Kemal dobil naziv Atatürk, »oče Turkov«. Mustafa Kemal je vodil državo vse do svoje smrti 10. novembra 1938 (Floyd in Hindley 1988, 186-187).

Turčija je po smrti Mustafa Kemala začela razvijati večstrankarski sistem. Turčija je ena izmed ustanoviteljic Združenih narodov. Leta 1949 se je pridružila Svetu Evrope, leta 1952 pa je bila sprejeta v zvezo NATO. Leta 1959 je Turčija zaprosila za polnopravno članstvo v EU. Pristopna pogajanja so se začela v oktobru 2005 in bodo po pričakovanjih težka in dolgotrajna, saj se pojavlja več problemov kot so Ciper, ki so ga vojaško okupirali 1974, genocidi v 20. stoletju, saj so ubili milijon in pol Armencev, poboji in preganjanja Kurdov, nespoštovanje človekovih pravic in odprava gospodarsko-socialne krize.

### **3.2 Pravna in politična ureditev**

Uradni naziv države je Republika Turčija. Turčija je zvezna parlamentarna republika in edina muslimanska država, ki ima laičnost zapisano v ustavi. Turški pravni sistem je izpeljan iz različnih kontinentalno-evropskih pravnih sistemov. Turčija je razdeljena na 74 provinc, ki se delijo na okraje, vodijo pa jih guvernerji, ki so določeni in ne izvoljeni. V večjih mestih so ustanovljene mestne vlade, lokalne oblasti pa imajo omejena pooblastila. Za Turčijo je značilen visok centraliziran administrativni sistem, izjema je le deset provinc v jugovzhodni Anatoliji, ki so naseljeni z Kurdi, kjer sta vojska in policija pod nadzorom okrajnega guvernerja ter imata velik vpliv in moč.

Kurdi v Turčiji predstavljajo od 15 do 20 odstotkov prebivalstva, kar pa je največji problem, ker nimajo urejene uradnega statusa narodne manjšine v Turčiji. Julija 2007 so bile parlamentarne volitve, kjer je največ glasov dobila Stranka za pravico in razvoj, ki je oblikovala vlado na čelu z Redzepom Erdoganom. Turški parlament je avgusta 2007 za predsednika republike izbral v tretjem krogu dotedanjega zunanjega ministra Abdulla Gulla. Naslednje parlamentarne volitve bodo julija 2011, predsedniške volitve pa avgusta 2013 (Izvozno okno 2008).

### **3.3 Ekonomski kazalniki**

Industrializacija turškega gospodarstva se je začela šele po letu 1960. Industrializacijo je spremljala vrsta problemov: visoka inflacija, visoke obrestne mere, nihajoče stopnje rasti proizvodnje, naraščajoči zunanji in notranji dolg. Po 80-tih letih se je turško gospodarstvo bolj izvozno usmerilo in postalo bolj konkurenčno na tujih trgih, usmerilo se je tudi v storitveno dejavnost, predvsem v turizem. Turčija je ena izmed držav, ki so gospodarsko in politično manj stabilne in je ena izmed najbolj zadolženih držav na svetu. Razvoj industrijskega sektorja je hiter zaradi cenene delovne sile in relativno nizkih davkov, pomemben pa je kmetijski sektor, saj je Turčija ena od največjih svetovnih predelovalk žita, čaja in zelenjave. Pomemben pa je tudi turistični sektor, saj vsako leto Turčijo obišče med 15 in 17 milijonov turistov (Izvozno okno 2008).

V Turčiji se je gospodarska rast nekoliko upočasnila v zadnjih treh letih, čeprav je v zadnjih desetih letih znašala povprečno dobre 4 odstotke letno, vendar ob velikih nihanjih. BDP na prebivalca je v letu 2006 znašal 5.430 USD v primerjavi z letom 2005, je znašal 4.947 USD. V drugem četrtletju leta 2007 se je znižala na 3,9 odstotka. Zvišale so se obrestne mere sredi leta 2006 in zaradi visoke inflacije, ki je v letu 2006 znašala 10,5 odstotkov, se je začelo upočasnjevati zasebno povpraševanje. Rast naložbenega povpraševanja se je znižala po ocenah na 8 odstotkov, javna poraba pa je višja za 5,6 odstotka. V drugi polovici leta 2007 so pričakovali krepitev izvoza, zato so pričakovali povečanje gospodarske rasti na 5 odstotkov. Ravno tako pričakujejo v letu 2008, da se bo zaradi pričakovanega znižanja obrestnih mer ponovno začelo krepiti domače povpraševanje. Upočasnjuje se tudi rast industrijske proizvodnje, ki je v drugem četrtletju 2007 znašala 3,2 odstotno rast v primerjavi z letom 2006, ki pa je bila 5,9 odstotna. Najvišje stopnje rasti so julija 2007 beležili v proizvodnji kemičnih izdelkov 15,5 odstotka, oblačil 10,2 odstotka in kovinskih izdelkov 10 odstotkov. Izredne visoke stopnje rasti v zadnjih treh letih beležijo v gradbenem sektorju, saj je v drugem četrtletju 2007 znašala 15,7 odstotkov.

Inflacija v Turčiji se je v zadnjih letih zmanjševala in je leta 2005 padla na 8,2 odstotka. Vendar se je v letu 2006 zopet povečala na 10,5 odstotka zaradi visokih cen

nafte, visokega domačega povpraševanja, hitre rasti kreditov in višjih inflacijskih pričakovanj po padcu vrednosti lire. V 2007 se je inflacija zopet začela zniževati zaradi restriktivne monetarne politike, šibkejšega domačega povpraševanja in močnejše lire in je avgusta znašala 7,4 odstotka na letni ravni. Kljub temu, da je bila gospodarska rast visoka v preteklih letih, je bila brezposelnost visoka, in sicer je v letu 2006 znašala 9,9 odstotka, podobno tudi v letu 2007, v letu 2005 pa je bila brezposelnost kar 10,2 odstotna. Rast zaposlovanja se upočasnjuje in je maja 2007 znašala 2 odstotka na letni ravni. Rast plač v zadnjih mesecih sledi stopnji rasti cen, povprečna mesečna bruto plača pa je v prvem četrtletju 2007 znašala 1.100 USD (Izvozno okno 2008).

### **3.4 Turška kultura, običaji in vera**

V posameznih državah so značilne razlike prebivalcev. Niso samo razlike v jeziku, rasi, religiji, različnih navadah in običajih ter načinu življenja prebivalstva, kar je posledica zgodovine ter napredka države. Za mednarodno poslovanje so pomembne razlike v kvalifikacijski sestavi delovne sile, ki najmanj enako kot razlike v kapitalnih vplivajo neposredno na raven realnih dohodkov prebivalstva, obrestnih mer, posredno pa tudi na oblikovanje različnih ravni cen skupin blag v posameznih državah (Hrastelj 1990, 24).

Tradicije in običaji so lahko posledica podedovane zaostalosti in gospodarske ter politične nadvlade kolonialistov ali pa so posledica novih vrst blaga in znanja v mednarodnem poslovanju, ki terjajo nove oblike (Hrastelj 1990, 35).

Turčija je tradicionalna država, saj leži med dvema celinama. Čuti se zelo velik vpliv Zahoda in Vzhoda. Še vedno je pod močnim vplivom dolge tradicije islama. Turčijo povezujejo z velikim tveganjem. Poslovanje na zaupanje je sicer značilnost islamskega sveta, vendar je ravno tako treba paziti pri izbiri poslovnih partnerjev in stopnji zaupanja. Ljudem so zelo pomembni osebni, subjektivni vtisi in občutki, ki ga imajo o vas. Družina je posebno pomembna, še posebej pa njeni starejši člani, ko so zelo spoštovani. Osebno življenje ima velik vpliv na posel. Družina in dobri prijatelji so poglavito vodilo večine poslovnih odnosov. Zunaj tega kroga je zaupanje manjše. Ponos je temelj vseh relacij v družini, družbi in državi kot taki. Čustva so prisotna, pričakuje se upornost posameznika, predvsem v smislu pregovorov za ceno. V Turčiji je v delu globoko vsajena delovna etika, vendar hkrati drugačen bolj fleksibilen odnos do časa. Turški poslovneži upoštevajo načelo, da pri vsaki ideji takoj želijo videti njen realen domet, jo tako nadalje ustvarjati ali prekiniti. Njihova navada je, da stranko takoj pokličejo po telefonu. Delovni teden poslovnežev traja šest dni v tednu, nedelja pa je čas za počitek. Uradni turški delavnik je evropski od ponedeljka do petka. Delovni čas je različen v proizvodnji in javnem sektorju se prične ob 8 uri zjutraj, v privatnem sektorju pa ob 9 uri. Konča se ob 17 uri, oziroma ob 18 uri. Ker je Turčija sekularna



država, ni priporočljivo organizirati poslovne poti v času njihovih verskih praznikov, ker so to dela prosti dnevi. V času religioznih praznikov Bayram in predvsem Ramadan, ki traja mesec dni, v tem času poteka strog post od jutra do večera, zato je lahko njihov delovni čas lahko tudi skrajšan.

Turki so izredno gostoljubni, poseben doživljaj je obisk tradicionalnih turških restavracij, kjer je gost kralj in pripravijo vrhunsko večerjo. Gostitelju se lepo iskreno zahvalimo za večerjo in s tem poglobimo poslovni in prijateljski odnos.

Za turške poslovneže veljajo enaka pravila glede oblačenja kot v Evropi obleka, srajca in kravata. Zaradi njihove klime pa imajo lahko srajco s kratkimi rokavi. Za ženske v večjih mestih kot so Ankara, Izmir, Istanbul ter večja turistična mesta ni omejitev glede oblačenja. Če pa potujejo na jugovzhod države pa morajo obleči bolj zaprta oblačila dolgo krilo, srajco z dolgimi rokavi in obleke. Odnos do žensk je še vedno tradicionalno patriarhalno na vzhodu države. To pomeni, da če ženska potuje sama v te manj urbane dele države, naj se drži pravil oblačenja in vedenja za turške ženske ter naj se vzdrži pitja alkohola.

Ko imamo namen obiskati Turčijo, je priporočljivo, da napovemo obisk, čeprav te turško osebje tudi zelo gostoljubno sprejme brez predhodne napovedi. Vsakemu gostu najprej ponudijo kavo ali čaj, kar pa je neolikano, da bi zavrnili. Ponavadi je turška kava brez sladkorja ali pa ga ima zelo malo. Turški poslovneži komunicirajo neposredno, to pomeni, da rajši pokličejo po telefonu kot pa, da bi pisali pisma. Turki so po naravi zelo odprti, gostoljubni in prijazni ljudje.

Turški poslovneži ne preidejo takoj na posel, kot smo vajeni na zahodu. Najprej želijo vzpostaviti osebni stik s stranko, to pomeni, da se želijo pogovarjati o osebnih stvareh, hobiju, službi, vremenu, nogometu, družini in o otrocih. Osebni stiki so izredno pomembni in posel ni sklenjen brez osebnega poznanstva. Njihovi sestanki se pričnejo v zelo počasnem tonu, z veliko vprašanj, navidezno nevezanih na temo, pa vendarle zelo pomembnih glede na poslovni protokol. Vljudnost in dobro vedenje sta pomembni sestavini pogajanja. Uspešnost pogajanja bo ravno tako odvisna od stopnje zaupanja in medsebojnega odnosa. Ko se vzpostavi medsebojno zaupanje, postane komunikacija precej bolj direktna. Med pogajanjem se srečaš z ekstremnimi zahtevami, s katerimi želijo turški poslovneži preveriti raven odgovornosti, kako se odločati v imenu podjetja, partnerja, s katerimi bodo poslovali. V Turčiji ni gospodar čas, kajti med pogajanjem nikoli ne izvajamo pritiska glede časa in drugih pritiskov kot taktiko v pogajanjih. Turški državljani izredno cenijo čast, vpliv, spoštovanje in druge etične kategorije kot pa, da bi videli vse samo v profitu – denarju.

Pogajanja v Turčiji so izredno počasna v primerjavi s hitrimi pričakovanji zahodnega poslovnega sveta. Vzpostavitev osebnega odnosa med pogajalci je nujna pred formalnimi pogovori. Sestanki se začnejo počasi, z veliko vprašanji, nevezanih

na temo pogajanj, a pomembnih za poslovni protokol. Pomemben je uspeh pogajanj, ki bo odvisen od stopnje zaupanja in ravni medosebnega odnosa, kot tudi od jasne predstavitve interesov in motivov, ki bi jih lahko imeli v poslovnem razmerju. Ko se vzpostavi medsebojno zaupanje, postane komunikacija precej bolj direktna. Proces odločanja je še vedno počasen. Med pogajanjem se boste znašli pred ekstremnimi zahtevami. S tem Turki preverjajo raven pogajalčeve odgovornosti, status kot tudi možnost, kako se odločate v imenu podjetja. Med pogajanjem nikoli ne smemo izvajati pritiska na pogajalca in časovne okvire kot taktiko v pogajanjih, ker takoj lahko prekinejo pogajanje in odpoved posla. Turki se ne pogajajo samo za denar, ampak tudi za čast, vpliv, spoštovanje in druge etične kategorije (Gospodarska zbornica Slovenije 2008).

Pogajanja s pogajalci iz druge kulture so zahtevna. Poznavanje kulture nasprotne strani je lahko majhno, delno ali dobro, kar je dobro za odločno pogajanje. Visoko poznavanje druge kulture pomeni dobro obvladovanje jezika, ki ga pretežno uporabljajo v drugi kulturi, seznanjenost s kulturo v preteklosti in dobri vtisi iz poprejšnjih srečevanj s člani te kulture. Kulturne razlike so pomembne in imajo lahko bistven vpliv na rezultat pogajanj (Kavčič 2004, 263). Prav poznavanje kulturoloških ozadij, poslovnih norm in običajev trgov, iz katerih prihajajo pogajalci, lahko pomembno vpliva na uspeh pogajanj. Zato je pomembno, da najprej spoznavamo pogajalski slog pogajalcev, s tem pa kulturološke značilnosti trgov, iz katerih prihajajo (Hrastelj 2001a, 46).

V Turčiji je navada, da se pri spoznanju rokujejo močno in ne z mehko roko. Ko sedejo morajo biti stopala obvezno na tleh. Ženska ne sme imeti prekrižanih nog ob prisotnosti druge osebe, ker se to smatra za nepriстойno. Med pogovorom gledajo sogovornika obvezno v oči. To se razume, da so izredno iskreni v besedah. Če se osebe istega spola poljubita dvakrat na lice ali/in objameta, sta res dobra prijatelja, oziroma prijateljici ter si popolnoma zaupata.

Govorica telesa je popolnoma drugačna, kot smo jo vajeni v Sloveniji. Da bi Turki pritegnili našo pozornost, mahajo z roko gor-dol, le redko v zamahu levo-desno. Če z glavo zamahnejo levo-desno, to ne pomeni »ne«, ampak »ne razumem«. Če pa z glavo zamahnejo od spodaj navzgor in pri tem zaprejo oči, to pomeni nikalni odgovor na vaše vprašanje. Pritrdilno Turki odgovorijo s prikimavanjem z glavo. Kadar dvignejo desno roko na srce, pomeni hvala, včasih pa ga spremlja rahel nagib glave.

V Turčiji naredimo zelo dober vtis na turškega poslovnega partnerja, če znamo nekaj osnovnih turških izrazov, oziroma besed ter osnovna dejstva o turški zgodovini ter o turški državi, kako je nastala Turčija republika. S tem pokažemo, da ne iščemo samo enkratnih poslov v Turčiji, ampak želimo vzpostaviti dolgoročneje sodelovanje (Izvozno okno 2008).

Islam je monoteistična religija muslimanov, da se je bog Alah preko nadangela Gabriela razodel preroku Mohamedu. To razodetje je zabeleženo v Koranu, sveti knjigi islama, ki je napisana v arabščini. Knjiga nima le verskega značaja, temveč je tudi vir prava, morale in družbene organizacije. V njej vidijo dovršeno Božje razodetje, zvest posnetek izvornika, vklesanega na plošči v nebesih, ki obstaja od vekomaj. Zelo spoštujejo posamezne izvide Korana ter se jih dotikajo in berejo šele po obrednem očiščenju. Knjige so ponavadi zavite v svilo ali okrašeno tkanino in jih hranijo na višjih mestih v hiši. Mnogi muslimani se na pamet naučijo celo knjigo v arabščini, ki jih poimenujemo *hafiz*. Muslimani vedno znova ponavljajo kratko prvo poglavje Korana v arabščini pri petih dnevni molitvah. Verniki verujejo, da je Koran čista božja beseda in vrh božjega razkrivanja ljudem. Koran izvira iz arabske besede *qara'a*, kar pomeni recitirati. To pomeni, da je bilo Mohamedu ukazano, da mora razglasiti, kar mu je Alah pričeval. Koran sestavlja prvo poglavje, ki je celota zase in nadaljnjih 114 poglavij ali sur s skupno 6.236 verzi. Poglavja so urejena glede na dolžino, najdaljše so na začetku in najkrajše na koncu. Niso urejeni kronološko in ne vsebinsko. Koran vsebuje tudi zakone za muslimansko skupnost ter predpise o družinskih razmerjih in dedovanju. Vključene so tudi zgodbe, ki so zapisane tudi v Bibliji (Lamut 1991, 311-338).

Islam se je začel okoli 610 po Kr. v Meki. Pričel se je med meščani, ki so se ukvarjali z velikimi trgovskimi posli. Ob koncu 6. stoletja so si trgovci iz Meke dobili monopol nad trgovino med Indijskim oceanom in Sredozemskim morjem. Mohamed se je rodil okrog leta 570 po Kr. v Meki. Zgodaj je izgubil svoje starše in zanj je skrbel najprej stari oče, nato pa stric. Okoli leta 610 po Kr. je začel verjeti, da dobiva sporočila od Boga, ki jih mora posredovati meščanom. S tem si je Mohamed pridobil veliko pristašev, s katerimi se je srečeval in so se mu pridružili pri čaščenju Boga. Trgovci iz Meke so nasprotovali kritiki, ki jo vsebuje Koran na račun njihovega poganskega ravnanja in so Mohameda in njegove privrženice izgnali iz Meke. Leta 622 so odšli v Medino, kar pomeni začetek islamske dobe ali *hidžra*, s tem se je pričelo muslimansko štetje. V Medini se je izoblikovala islamska vera. Mohamedova vojska je tako narasla, da je leta 630 po Kr. zavzela Meko ter vse svoje nasprotnike prepričal, da so sprejeli islamsko vero. Prerok je umrl leta 632 po Kr., njegovo delo je prevzel Abu Bakr, ki pa je uspešno širil muslimansko oblast še izven Arabije na jugozahodno Azijo (Lamut 1991, 311-338).

Islam pomeni pokorščino bogu, s tem pa je povezan tudi izraz *diin*, ki pomeni način življenja in religijo. Izraz islam je v etimološkem sorodu z besedami *salaam* ali *muslim*. Iz slednje besede izhaja izraz za muslimana, ki pomeni božjega vazala, oziroma tistega, ki se pokori oziroma preda bogu. Islam se naslanja na monoteistično tradicijo svetopisemskega očaka Abrahama, zato ga skupaj z judovstvom in krščanstvom uvrščamo med abrahamske religije. Po muslimanskem izročilu vsa naštetja verstva

podajajo isto poslanico Boga človeštvu, pri čemer Koran, sveta knjiga islama, poslednje razodetje boga.

Versko življenje muslimanov ureja več institucij, med drugim tako imenovanih pet stebrov vere:

- šahada (prvi steber) izpovedovanje vere. Če je izrečena v arabščini in z iskrenim namenom, pomeni obljubo pokorščine Bogu in hoje za prerokom,
- salat (drugi steber), ki je najpomembnejši in pomeni opravljanje molitev petkrat na dan,
- zakat (tretji steber) dajanje miloščine, ki pa je tesno povezana z molitvijo, darovanje svojega bogastva drugim manj srečnim ljudem, ubogim, zapornikom, popotnikom,
- savm (četrti steber) pomeni post, bajram označuje konec ramadana, svetega meseca posta. Post zahteva popolno odpoved hrani in pijači od zgodnjega jutra do sončnega zahoda in to cel mesec,
- hadž (peti steber) romanje v Meko in njeno okolico. Dolžnost, ki jo treba izpolniti enkrat v življenju.

Islam ima dve glavni skupini vernikov sunita in šiite. Suniti predstavljajo 90 odstotkov muslimanov. Njihovo mišljenje je, da Mohameda kot preroka ne more naslediti nihče. Mohamedov naslednik je lahko le varuh preroške dediščine. To je lahko le kalif s podrejeno oblastjo kot voditelj vernikov, ki je odgovoren za upravljanje skupnostnih zadev v pokorščini Koranu in preroškim besedam preteklosti. S soglasnostjo (*idžma*) skupnost izbere kalifa izmed moških plemena Kuraiši. Leta 1924 so ga odpravili in se ravnajo po *šarii*. Šiiti predstavljajo le 10 odstotkov muslimanov. Za šiite je glavna oseba verske avtoritete *imam*. Prejel je sposobnost za navdihnjeno in nezmotljivo razlago Korana. Šiiti sami sebe imenujejo poklicano in določeno ljudstvo. Prvi imam je bil Ali. Največ šiitov pa živi v Iranu (Lamut 1991, 311-338).

Sunitski islam se ukvarja z ustvarjanjem družbenih ureditev, znotraj katerih lahko skupnost uresničuje svoje odgovornosti, ki jih je naložil Bog. Šiitski islam se je začel z mučeništvom Alija in njegovega sina Huseina in se je vedno zavedal trpljenja in odtujenosti v človeškem življenju. Sunitski islam se ravno tako ukvarja z notranjim življenjem in ravno tako šiitski z zunanjim (Lamut 1991, 311-338).

Poznavanje turške kulture je ključnega pomena za uspešno sodelovanje. Teorija je pomembna pri vključevanju podjetja v tuje tržišče, zato je vloga dejavnika kulture v poslovanju bistvenega pomena, saj če ne poznamo kulture drugih držav, lahko ne sklenemo nobenega posla, čeprav so Turki rojeni trgovci.

### **3.5 Glavna gospodarska središča**

Turčija ima večino industrijskih podjetij na severu in zahodu države, ob Sredozemski obali ter na zahodnem delu obale Črnega morja. Najpomembnejša so štiri glavna gospodarska središča Istanbul, Ankara, Izmir in Bursa. Ta štiri mesta predstavljajo štiri glavne stebre turškega gospodarstva in njihove zunanje trgovine.

#### ***3.5.1 Istanbul ali Carigrad***

Istanbul je svetovno znan, saj združuje Evropo in Azijo ter zahod in vzhod, je najbolj znana svetovna blagovna znamka Turčije na svetu. Mesto se ukvarja že celotno zgodovino s trgovino in je le ta še danes najpomembnejša dejavnost v mestu. V Istanbulu živi več kot 10 milijonov ljudi, po ocenah prebivalstva pa od 12 milijonov do 20 milijonov prebivalstva. Migracij v samo mesto iz drugih delov države je okoli sto tisoč ljudi na letni ravni. V mestu se nahaja preko tristo trideset tisoč podjetij, od tega približno petnajst tisoč velikih industrijskih. V mestu se nahajajo glavni sedeži največjih domačih in mednarodnih bank, kar 47 od 55. V Istanbulu je preko dvajset univerz, kjer študira okrog sto štirideset tisoč študentov. V tem mestu vsako leto letuje več kot dva in pol milijona turistov. Istanbul daje 35 odstotkov bruto domačega proizvoda, 45 odstotkov skupnega nacionalnega turškega izvoza in 40 odstotkov uvoza. Mesto Istanbul je privlačno za vse gospodarstvenike, tudi za slovenska podjetja. V mestu se dogajajo vsi glavni sejmi, saj imajo glavna turška podjetja sedeže prav tu, vsa poslovna srečanja ter uvozno-izvoznih trgovskih in zastopniških podjetij. Trg je prevelik za direktno prodajo končnemu kupcu, zato se tuja podjetja odločajo za iskanje agentov ali zastopnikov. Vse glavne svetovne letalske povezave sveta s Turčijo potekajo preko carigrajskega mednarodnega letališča. Mesto Istanbul postaja dražje za 40 odstotkov kot ostala mesta v Turčiji. V mestu je vsak dan 3 milijone avtomobilov v prometu ter 70 tisoč taksistov. Dela se po 24 ur na dan, gradijo se novi nebotičniki in cene nepremičnin rastejo. V Istanbulu živi preko petsto tisoč ljudi, ki izhajajo iz nekdanje Jugoslovanske države. To so turški Makedonci, kosovski Albanci in muslimani iz Sandžaka. Ti govorijo srbski in hrvaški jezik.

#### ***3.5.2 Ankara***

Ankara je glavno mesto Turčije od leta 1923, ko je Mustafa Kemal Atatürk prevzel oblast in državo razglasil za republiko. Takrat je imela Ankara komaj dvajset tisoč prebivalcev, danes jih ima štiri in pol milijone. V mestu je več kot sto tujih veleposlaništev. Kar 70 odstotkov prebivalstva dela za državo in je odvisno od državnega proračuna, zato je tudi srednji sloj prebivalstva prevladujoč. Približno 10 odstotkov prebivalstva je višjega sloja, ki pa živijo na obrobju Ankare v luksuznih hišah. Nastajati so začela okoli osemdesetih let in se zelo hitro širijo. V Ankari je danes registrirano preko sto deset tisoč podjetij od tega tri tisoč velikih industrijskih. V Ankari

si lahko poiščejo posel podjetja, ki želijo proizvajati medicinske izdelke, šolsko opremo, opremo za javni transport ali telekomunikacijo.

### **3.5.3 Izmir**

Izmir je center egejske Turčije in je po velikosti tretje največje mesto, po razvoju industrije pa drugo največje mesto v Turčiji. Ima več kot tri milijone prebivalcev in leži v Egejski regiji in je v svetu znan kot tradicionalno sejemsko središče. Izmir je znan kot center zgodovine, trgovine in civilizacije. V mestu se lahko prepričate, da so Turki prijazni in gostoljubni, so zelo čisti, saj vzdržujejo čistočo v mestu. Investicije so se najbolj povečale v tem mestu v zadnjih desetih letih.

V Izmirju so glavni izvozni proizvodi kmetijski proizvodi, prehrambni izdelki, tekstil in oblačila ter železo in jeklo. Z razvojem industrije pa elektronske, kemične in industrije avtomobilskih rezervnih delov. Delež Egejske regije v turškem izvozu je 16 odstotkov in 8 odstotkov v turškem uvozu. Skozi izmirsko luko gre 20 odstotkov vsega turškega izvoza. Mesto ima dve univerzi in visoki tehnološki inštitut. Velik pomen imata dva največja industrijska parka v Turčiji Atatürkova organizirana industrijska regija in Egejska prosta cona. V prvi je 310 podjetij in se ukvarjajo s tekstilom, prehrano, elektroniko, plastiko in avtomobilskimi rezervnimi deli. V Egejski coni pa imajo najugodnejše pogoje poslovanja v Turčiji, njihovo število pa hitro narašča. Turizem je pomembna panoga, saj je 40 odstotkov vseh turističnih središč Turčije prav v tej regiji, sejemska dejavnost je tradicionalna in pomembna za to regijo.

### **3.5.4 Bursa**

Bursa je dvomilijonsko mesto, ki se hitro industrijsko razvija. Bursa je vodilni investicijski center za tuje neposredne naložbe. Do leta 2002 je bilo zabeleženo preko 180 tujih investicij iz 29 tujih držav. Najbolj znane so tiste iz avtomobilske industrije kot so Oyak (Renault), Tofas (Fiat), Karsan (Peugeot), ki so skupaj v letu 2002 izdelali 220 tisoč vozil. Delež industrijskih izdelkov v proizvodnji Burse je 90 odstotkov. Razvito imajo tudi industrijo avtomobilskih delov. Preko 400 podjetij izdeluje dele in pribor za avtomobilsko industrijo. Osem tisoč podjetij, ki se ukvarja s tekstilno in oblačilno industrijo zaposluje preko šestdeset tisoč ljudi in izdelava 75 odstotkov vse preje v Turčiji. Pomembna panoga je tudi predelava kmetijskih izdelkov, saj je zemlja zelo rodovitna.



#### 4 MEDNARODNO SODELOVANJE MED SLOVENIJO IN TURČIJO

Mednarodna menjava med Slovenijo in Turčijo se v zadnjih desetih letih izredno povečuje, ne glede na ekonomske krize, ki so bile v Turčiji v letih 1994, 1999 in 2001. Pred desetimi leti je imela Turčija s Slovenijo okoli 50 milijonov dolarjev blagovne menjave letno, z leti pa je naraščala in znaša že približno 500 milijonov dolarjev. Pri takem visokem trendu poslovanja in nespremenjenih pogojih na lokalnem trgu je pričakovati, da bo blagovna menjava med državama vedno večja na izvozni in uvozni strani. Turčija je bila v letu 2004 17. najpomembnejši izvozni partner za slovenska podjetja ter 21. na uvozni strani. Sodelovanje med državama ni samo na področju tekstilne in usnjarske industrije ter industrije avtomobilskih delov, ampak je potrebno poudariti tudi razvito storitveno dejavnost in sicer turizem in transport. V prihodnosti se še vedno največ pričakuje v turško-slovenskih ekonomskih odnosih od lesne industrije, industrije avtomobilskih rezervnih delov, tekstilne, kemične in prehrabne industrije, turizma in transporta.

Slovenska podjetja največ poslujejo z Istanbulom, saj imajo vsi slovenski izvozniki svoje predstavnike prav v tem mestu. Agenti ali distributerji dobro poznajo lokalno gospodarsko podnebje do podrobnosti, kar je v Turčiji odločilnega pomena, saj je potrebna stalna prisotnost izdelka/storitve na trgu. Vendar se je z razvojem industrije, storitvene dejavnosti, informacijske tehnologije, transporta in turizma povečalo zanimanje tujih podjetij za druga mesta in regije v Turčiji kot so turistična Antalya, elektronskem mestu Manisi in razvijajočem Mersinu. Večinoma slovenska podjetja kupujejo od carigrajskih trgovcev po cenah, ki so še sprejemljive, vendar bi lahko v notranjosti Turčije dobili boljše nabavne pogoje.

Transport med Turčijo in Evropo poteka iz luke Haydarpasa v Carigradu in izmirske luke ter mersinske luke do luke Trst. Vse ostalo pa poteka po cestnem prometu. Slovenski izvozniki in uvozniki pri poslovanju s Turčijo uporabljajo tovornjake in po večini turškega prevoznika, ker je cena bolj ugodna. Nekaj blaga tvorijo preko letalske povezave med Slovenijo in Carigradom ter preko železniškega prometa.

Poslovanje s Turčijo je na zmerno visokem tveganju, čeprav islamska vera ne dopušča prevar in zagotavlja delo na zaupanje. Pri poslovanju s Turčijo je potrebno vedeti, da Turki sklepajo posel s človekom in ne s podjetjem. V njihovi kulturi so pomembni bolj neformalni odnosi kot formalni. Turki zelo cenijo, da ima sogovornik določena znanja o zgodovini, jeziku, običajih in veri, s tem si pridobimo določeno prednost pri poslovanju.

V letu 2007 so v slovenskem izvozu v Turčijo prevladovali naslednji izdelki:

- zračne ali vakuumske črpalke, kompresorji in ventilatorji (11,5 odstotka),



- barvila (6,2 odstotka),
- papir in karton brez drugega premaza (6,1 odstotka),
- surov aluminij (4,7 odstotka),
- deli in pribor za traktorje, tovornjake in avtobuse ( 4,3 odstotka),
- pnevmatične gume (3,9 odstotka).

Najpomembnejši izvozniki v letu 2006 so bili: Danfoss Compressors, d. o. o., Cinkarna Celje, d. d., Lek, d. d., IUUV, d. d., Talum, d. d. in ITW Metalflex, d. o. o..

V uvozu iz Turčije so v letu 2007 prevladovali naslednji proizvodi:

- osebni avtomobili in druga motorna vozila za prevoz ljudi (15,4 odstotka),
- deli in pribor za traktorje, tovornjake in avtobuse (7 odstotkov),
- pnevmatične gume (5,8 odstotka),
- motorna vozila za prevoz deset ali več ljudi (5,7 odstotka),
- borati in peroksiborati (4,6 odstotka),
- palice ter žica iz železa ali nelegiranega jekla, toplo vlečeno (4,3 odstotka).

Iz Turčije so največ uvažala naslednja podjetja: Petrol, d. d., Renault Nissan, Slovenija, d. o. o., Revoz, d. d., Gorenje, d. d., Toyota Adria, d. o. o. in Sava Tires, d. o. o..

Tabela 4.1 Izvoz in uvoz po letih

leto	izvoz (v mio EUR)	uvoz (v mio EUR)	saldo (v mio EUR)
2003	71,349	128,939	-57,62
2004	139,159	118,929	20,23
2005	151,391	147,656	3,735
2006	136,281	180,307	-44,026
2007	101,133*	112,504*	-11,371*

Opombe (2007): \* Podatki za obdobje januar-avgust 2007.

Viri: Izvozno okno 2008.

Med Turčijo in Slovenijo je bilo podpisanih več bilateralnih sporazumov (Izvozno okno 2008).

Njihov pregled je predstavljen v prilogi 1.

## 5 VPLIV KULTURE NA POSLOVANJE PODJETIJ - PRIMER DOMEL

### 5.1 Predstavitev podjetja

Ime družbe: DOMEL, Elektromotorji in gospodinjski aparati  
Sedež družbe: Otoki 21, Železniki, Slovenija  
Pravna oblika: Delniška družba  
Šifra dejavnosti: 31.100 Proizvodnja elektromotorjev, generatorjev in transformatorjev

Najstarejša železarska industrija na Slovenskem je doma prav v Železnikih. Spodbudila jo je fužinarska in železarska tradicija, ki je zamrla v začetku 20. stoletja. Zadnji plavž je ugasnil leta 1902, ogenj v zadnjem vigenjcu pa leta 1909. Takrat so zlati časi za Železnike nepreklicno minili.

Tja do druge svetovne vojne o gospodarskem razvoju Železnikov ni moč govoriti, zato je bila razumljiva zagnanost domačinov, ki so 27. aprila 1946 ustanovili zadrugo Niko. Čeprav ni bila v duhu tedanjega časa, je hitro vzcvetela, konec leta 1959 pa so že izdelovali mehanizme za registratorje. Osvajali so nove proizvode: precizna šestila, analitske tehnice in uteži, centrifuge in mešalce za laboratorije ter leta 1953 prve elektromotorje, ki so pomenili začetek elektromehanske proizvodnje in so jih že davnega leta 1958 začeli izvažati v ZDA. Proizvodnja je bila vse bolj serijska, leta 1954 je bilo že 246 zaposlenih in zadruga je bila podržavljena. Leta 1959 je bila zgrajena nova tovarna, kamor so preselili proizvodnjo elektromotorjev. Leta 1962 se je le-ta vključila v Iskro in znotraj nje ohranila program elektromotorjev ter ga uspešno razvijala. Leta 1974 so razvili prvi motor za sesalce. Začele so se povezave z velikimi svetovnimi proizvajalci bele tehnike; že leta 1967 z italijanskim Girmijem, leta 1970 z nemškim Braunom in leta 1976 z nemškim AEG.

Prelomnega pomena za programsko usmerjenost takratnega podjetja je bil prodor s sesalnimi enotami na nemški trg. Za podjetje in strokovnjake je bil to velik dosežek, saj so se vključili v mednarodno delitev dela, proizvodi z več vložnega znanja pa so prinesli boljši zaslužek. Proizvodnja elektromotorjev je polno zaživela in v sedemdesetih letih so v Železnikih vsi imeli delo, na delo pa so se vozili tudi iz oddaljenih hribovskih vasi in se celo priseljevali. V kooperaciji z velikimi nemškimi izdelovalci gospodinjskih aparatov je prišlo do blagovne menjave, v zameno za dobavljene sesalne enote so dobili druge sestavne dele in tako sestavljali celotne gospodinjske aparate. Leta 1990 je podjetje prodalo že 1,5 milijona sesalnih enot na tuje trge.

Leta 1991 je podjetje stopilo iz skupine Iskra in se oktobra 1992 preimenovalo v Domel. V letu 1996 se je podjetje lastninsko preoblikovalo in se 17. decembra 1996

registriralo kot delniška družba. V letu 2002 je podjetje prodalo že 5 milijonov sesalnih enot ter leta 2003 postalo vodilni Evropski proizvajalec sesalnih enot (Domel 2008a).

Ker so pomembni kupci odprli proizvodnjo na Kitajskem zaradi nižjih stroškov dela, prevoza so ravno tako vplivali na podjetje Domel, tako da so ustanovili leta 2006 na Kitajskem podjetje Domel Electric motors Co. Ltd Suzhou ter s tem preselili del proizvodnje za sesalno enoto 440 (Letno poročilo 2006, interno gradivo). Poleti 2007 so zaposleni postali večinski lastniki podjetja. Podjetje zaposluje preko 1000 delavcev, kjer sem tudi sama zaposlena že sedmo leto.

Domel d.d. je globalni razvojni dobavitelj dovršenih rešitev na osnovi elektromotorjev in njihovih nadgradenj. Je dobavitelj komponent, orodij in opreme. Delujejo na področjih čistilne tehnike, prezračevalnih sistemov, industrijskih aplikacij, avtomobilske industrije, medicine in alternativnih energijskih virov.

Domel d.d. zagotavlja kakovost svojih izdelkov na osnovi principov celovitega obvladovanja kakovosti. Sistem obvladovanja kakovosti obsega vse faze od določanja do zadovoljevanja kupčevih potreb in pričakovanj. Aktivnosti zagotavljanja kakovosti so vključene v vse faze poslovanja podjetja, med te pa na začetek postavljamo naloge marketinga in raziskave trga. Prvo pravilo, ki ga podjetje na tem področju mora upoštevati je, da kupcu ne smemo obljubiti nekaj, česar nismo sposobni realizirati. To pravilo torej zahteva organiziran postopek pri iskanju in pridobitvi naročil ter dosledno izvedbo sprejetih obveznosti v vseh fazah poslovanja, od prejema naročila do njegove realizacije.

## **5.2 Trženje**

Podjetje Domel ima aktivne predstavnike na izbranih trgih, katerih naloga je, da vzpostavijo stike s podjetji, ki so naši potencialni kupci. Od predstavnikov pričakujemo učinkovit pretok informacij s trga in aktivno trženje naših produktov. Odgovornost nad delom prodajnih zastopnikov, agentov in distributerjev nosi področje prodaje z vodjem prodaje na čelu v koordinaciji z vodji prodajnih programov. Vzpostavljena je enotna prodajna mreža, ki je sistemsko koordinirana centralno preko vodje prodaje, programske usmeritve pa se koordinirajo preko programskih enot oziroma preko vodij prodajnih programov.

Zastopniki na trgu ne kupujejo in ne prodajajo izdelkov, temveč delujejo kot posredniki med ponudniki (proizvajalca, izvoznika) in povpraševalci (odjemalca, uvoznika). Plačilo zastopnika je provizija, ki se plača v odstotku od vrednosti doseženega posla. Zastopniške provizije so lahko (Dubrovski 2006, 372):

- del credere provizija (zastopnik prevzame odgovornost, da bo stranka, ki jo zastopa, izpolnila še pogodbene obveznosti),

- inkaso provizija (nagrada za izterjane zneske),
- konsignacijska in servisna provizija (za konsignacijsko prodajo, poprodajne storitve).

Cilji in aktivnosti zastopnika na tujem trgu se usklajujejo med vodjem prodaje, vodji posameznih programov in zastopnikom glede na potrebe in usmeritve podjetja. Aktivnosti in ključni cilji se določajo in usklajujejo na podlagi letnih ciljev in aktivnosti podjetja. Zbiranje informacij na trgu je odločilnega pomena za izdelavo tržnih analiz, letnih poročil, letnih planov in drugih za podjetje strateško pomembnih dokumentov. Zato je izredno pomembna verodostojnost, zanesljivost in transparentnost vira. Za učinkovito zajemanje in posredovanje podatkov zastopnikov, agentov in distributerjev je potreben pretok informacij v obeh smereh. Zato je pomembno zbiranje informacij s trga (obiski, sejmi), segmentacija trga, ocena velikosti trga in potencialni Domelov delež po segmentih, kakšni so trendi (razvojno-tehnološke usmeritve, trženjski pristopi, cenovni trendi, nove tehnologije) in kateri so naši glavni konkurenti na tem trgu. Med seboj si izmenjujejo znanja in izkušnje s posebnim izobraževanjem zastopnikov, agentov in distributerjev, posredovanje razvojnih dosežkov agentom, da prenesejo informacije na trg, agenti nam prinašajo razne zahteve iz trga za raziskave in nadaljnjo razvijanje. Podatke o raznih zahtevah trgov dobimo v raznih gradivih, katalogih in internet straneh.

Zajemanje informacij s trga poteka z obiski sejmov, nastopanje na sejmih in obiskovanje kupcev, potencialnih kupcev in partnerjev. Glavne aktivnosti in usmeritve za osvajanje kupca, oziroma za nego kupca in trg se beležijo v mesečnem poročilu s ključnimi aktivnostmi, ki služi za pregled aktivnosti in ocenjevanje uspešnosti napredovanja osvajanja. Med aktivnosti zastopnika sodijo tudi nastopanje, vodenje in pomoč pri organizaciji sejmov na območju, ki je v pristojnosti zastopnika. Zastopnik je prav tako dolžan slediti tematskim sejmom, konferencam in seminarjem, ki se izvajajo na področju v pristojnosti zastopnika in je tematsko zanimiva za podjetje.

Spremljanje trendov na trgu je stalna aktivnost in se poroča mesečno, oziroma letno v mesečnih in letnih poročilih. Del spremljanja so potna poročila, kjer je večina informacij zajetih in naj bi bil zaključen v dveh tednih. Delo zastopnika na trgu spremlja vodja prodaje preko vodij prodajnih programov s pomočjo mesečnega poročila s ključnimi nalogami. Ta dokument služi učinkovitemu pregledu vseh odprtih aktivnosti pri posameznih kupcih ter na analitičen način omogoča določanje prioritet.

Aktivnosti pridobitve naročil izvaja prodaja na osnovi raziskave trga, ponudbe, povpraševanj kupcev.

Prodaja mora ugotoviti:

- ali so na trgu prisotne informacije o možnosti nakupa naših izdelkov,
- kako trg sprejema naše izdelke,
- ali obstajajo potrebe po drugačnih izdelkih glede na njihovo funkcionalnost, kvaliteto, ceno,
- kakšne so možnosti podjetja za realizacijo ugotovljenih kupčevih potreb,
- kakšne so dejanske potrebe po naših obstoječih izdelkih ali kakšen bi bil obseg proizvodnje oz. prodaje izdelkov z izvedenimi adaptacijami,
- kakšna je obstoječa in potencialna konkurenca,
- kakšne so razlike v ekonomskih in tehničnih podatkih med našimi in konkurenčnimi izdelki.

Da bi bila potreba ali želja kupca že na začetku čim bolj konkretizirana, prodaja neprestano zbira ideje, potrebe in želje kupcev. To izvaja preko razgovorov z obstoječimi in s potencialnimi kupci. Ideje prenaša v določanje poslovno tehničnih zahtev, ki je začetna aktivnost razvoja novega izdelka.

Naše proizvode prodajamo po celem svetu. Naši glavni trgi so še vedno v Evropi, vendar povečujemo prodajo na neevropskih trgih. V nadaljevanju je tabela, kjer je naveden delež prodaje v letu 2007 po državah.

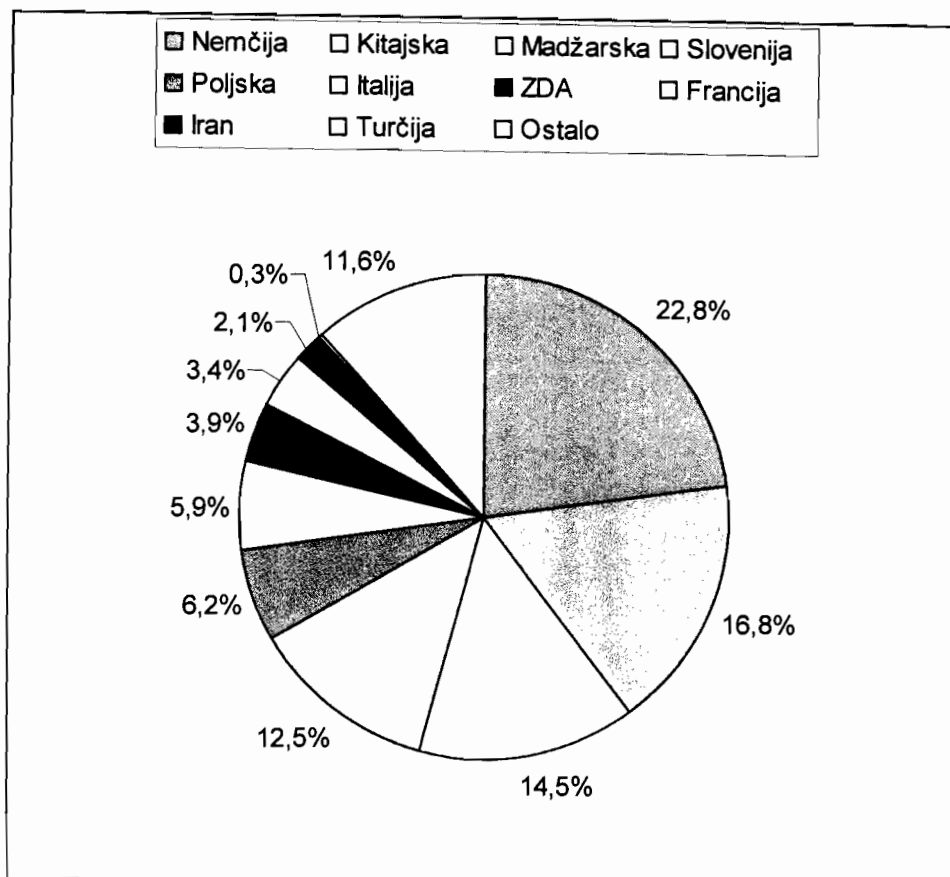
Tabela 5.1 Delež prodaje po državah

Država	Delež (v %)
Nemčija	22,8
Kitajska	16,8
Madžarska	14,5
Slovenija	12,5
Poljska	6,2
Italija	5,9
ZDA	3,9
Francija	3,4
Iran	2,1
Turčija	0,3
Ostalo	11,6
	100

Vir: Domel 2008, 10.

Sledi še grafični prikaz deleža prodaje v letu 2007 po državah.

Slika 5.1 Delež prodaje v letu 2007 po državah



Vir: Domel 2008, 10.

Domel d.d. ima po svetu predstavništva, in sicer v Veliki Britaniji, Nemčiji, Italiji, ZDA, Avstraliji, Iranu in na Švedskem (Domel 2008b).

Tabela 5.1 nam prikazuje, da še vedno največ proizvodov Domel proda v Nemčijo 22,8%, sledi ji Kitajska 16,8% ter Madžarska 14,5%. S temi državami ima Domel že dolgoletna prodajna sodelovanja, pozna tržišče ter njihove navade, običaje in kulturo ter si z manj težavami lahko pridobi nove odjemalce. Delež prodaje v Turčijo je majhen 0,3%, vendar se z leti rahlo povečuje. V Turčiji je več podjetij, kateri proizvajajo različne gospodinske aparate Erna Mas, Teknik Makina, Fanset, Senur, Conti (Erna Mas 2008, Fanset 2008, Teknik Makina 2008).

V Turčiji čez celo leto potekajo različni sejmi, ki se ji je možno ogledati in so za Domel ustrezni (Izvozno okno 2008):

- Interior Design , Furniture, Kitchen and Bathroom, Lighting and Home Textiles Trade Fair - INTERIOR DESIGN & DECORATION (Predmeti za notranje oblikovanje, projekti, stenske obloge, tapete, sistemi vrat in oken, tekstil in materiali za pohištvo, preproge, dekorativna razsvetljava, pohištvo za kuhinje,

- izdelki in dodatki, električni gospodinjski aparati, bela tehnika). Prisotne bodo naslednje panoge: steklo, keramika, obdelan kamen, stroji in naprave, gospodinjske naprave. Začetek sejma 6.11.2008 do 9.11.2008.
- International Sanitary and HVAC Exhibition - ISK-SODEX (Oprema za kopalnice, naraven plin, prezračevanje, ogrevanje, klimatiziranje, LPG sistemi, avtomatski nadzor, črpalke in ventili, sanitarne instalacije, hlajenje, sistemi za obdelavo voda, instalacijski materiali, izolacije). Panoge: steklo in naprave. Začetek sejma 8.5.2008 do 11.5.2008.

Podjetje Domel ima najetega agenta za turški trg. Zastopnik pozna turški trg in nas izobražuje o kulturoloških značilnostih, obvešča in informira o spremembah na tem trgu, potrebe in želje potrošnikov oziroma kupcev. Zastopnik pozna vsebino turškega trga in njihove delovne navade, običaje ter kulturo poslovanja. Največ poslujemo z Istanbulom, saj je največji delež prodaje izvaja prav v tem mestu. Da bomo dobro osvojili ta trg, bo potrebno več osebnih stikov s podjetji, ki se ukvarjajo z izdelavo sesalnikov za mokro in suho sesanje. Navezati bi bilo potrebno več stikov kot so obiski teh podjetij, razni sejmi, ki so v Turčiji, več telefonskih pogovorov in povabilo na srečanje v naše podjetje. Turki zelo spoštujejo osebne stike, zato bi bilo to zelo uspešna poteza, ki bi jo naredili za boljše sodelovanje in ustvarjanje boljših prodajnih pogojev in prodaje. Turki ne želijo ustvariti nakupa, če ne poznajo podjetja, s katerim bodo poslovali. Vendar je težko vstopiti na trg, kjer je polno konkurence s celotnega sveta in prav na tem trgu se srečujejo razne konkurence iz celotnega sveta, saj ima prav posebno geografsko lego.

Turki zelo cenijo, če opazijo, da ima njihov sogovornik določena znanja o Turčiji, njihovih običajih, kulturi, veri ter zgodovini, kako je nastala republika Turčija. Začetno sodelovanje pri Turkih je bistvenega pomena, saj ne smeš prehitovati dogodkov, saj se želijo spoznati z ljudmi in podjetjem, s katerim bodo mogoče vzpostavili poslovanje. Pogajanja so dolga in nikoli takoj ne preidejo k poslu. Dober vtis naredimo, če znamo nekaj turških besed. Potem smatrajo, da ni samo enkratni posel, ampak da resnično želimo ustvariti resničen posel z njimi. Poznati je potrebno njihovo kulturo, saj se Turki navežejo na človeka in ne na podjetje, tako da želijo, da se z njimi družiš tudi v prostem času, s tem si ravno tako ustvarimo zaupanje.

Pogajanja potekajo ravno tako kot na ostalih trgih. Ker gre za proizvod, ki je tehnično zahteven, je potrebno vključiti tudi tehnične službe in komercialista. V primeru prodaje se prodajalci pogajajo sami. Glede na to, da ima Domel najetega agenta, se pa od njega pričakuje več napotkov in informacij tako o partnerju kot konkurenci. Drugače se informacije pridobijo na različne načine (internet, sejmi, telefonski klici, sporočila).

## 6 SKLEP

Turčija je velika država s 74,3 milijonov prebivalcev in največji del države 97 odstotkov leži v Aziji in le tri odstotke v Evropi. Turčija je svobodna demokratična država, ki se vključuje v novi svet, je vzorna muslimanska država s sekularno demokracijo. Pogajanja za vstop v EU so se zopet začela oktobra 2005. Turki si želijo vstopiti v EU, vendar se Evropa boji, saj bo mejila z državami Irak, Iran in Sirija. Turčija se je industrijsko zelo dobro razvila po letu 1960 in mednarodno sodeluje z državami iz Evrope, Azije in ZDA, ki so njene glavne zunanjetrgovinske partnerke in tudi s Slovenijo.

Trg Turčije je potencialen za podjetje Domel, d. d., zato sem zastavila tezo, da je za mednarodno poslovanje podjetja na turškem trgu potrebno seznanjenje in dobro poznavanje kulture in vere, njihove zgodovine in sprememb, prepletenih z mednarodnim poslovanjem.

Vsebinski del naloge je sestavljen iz uvoda, teoretičnega in empiričnega dela ter sklepa. V uvodu sem predstavila problem, da je za uspešno poslovanje na tujem trgu potrebno poznati kulturo druge države. Uvodu sledi teoretični del o mednarodnem poslovanju in kulturi ter vpliv kulture na mednarodno poslovanje. V tretjem poglavju sem opisala Turčijo kot državo, njeno zgodovino, pravno in politično ureditev ter ekonomske kazalnike. V četrtem poglavju sem prikazala mednarodno poslovanje med Slovenijo in Turčijo. V petem poglavju pa sem opisala vpliv kulture na poslovanje podjetij na primeru Domela.

Obravnavano podjetje Domel ima možnosti, da osvoji turško tržišče, vendar mora vzpostaviti dobre osebne stike s poslovneži podjetij na turškem trgu in uspešno sodelovanje z zastopnikom in obveščanje sprememb na tržišču s strani zastopnika in podjetja samega. Informacije za uspešno prodajo in obstoj podjetja morajo potekati v obeh smereh. Zastopnik mora sporočati spremembe tržišča, ki jih zazna in opazi, naše podjetje pa razvojne ter tehnološke spremembe in prodajne pogoje, ki so takrat na razpolago. Konkurenca iz Kitajske je vedno močnejša, saj so bolj cenovno ugodni in njihova kakovost je že napredovala, tako da se večina naših odjemalcev že odloča za nakup sesalnih enot iz Kitajske. Domel se danes srečuje z različnimi nevarnostmi in izzivi, z novimi priložnostmi in padci, ki pa jih mora znati obvladovati tudi z znanji različnih kultur, ki so v svetu del poslovanja.

Če želi podjetje Domel vstopiti na tako velik trg kot je turško, mora poznati kulturo države, njihove običaje, religijo, ki ima na Vzhodu zelo velik pomen pri poslovanju in je pomemben del mednarodnega poslovanja. Moramo razumeti, da so kulture v svetu različne, saj ko se pogajamo s tujimi sogovorniki, moramo vedeti, da imajo drugačno mišljenje, vedenje in miselnost.



Turški državljani zelo cenijo, če ima njihov sogovornik določena znanja o turški zgodovini, o času Osmanskega cesarstva in dejstva o turški republiki, njihovi kulturi in običajih. Dobro je znati tudi nekaj turškega jezika, ker jih tako prepričamo, da želimo dolgoročna sodelovanja, kar bo tok pogajanj samo pospešilo. V takšnih kulturah so neformalni odnosi enako ali še bolj pomembni, kot formalni. S tem poznavanjem naredi sogovornik zelo pozitiven vtis. Turki izredno dobro komunicirajo v angleškem jeziku, zato ni potrebno najemati prevajalcev. Pogajanja potekajo izredno počasi, saj nikoli ne preidejo takoj na posel, ampak se želijo pogovarjati o športu, vremenu, družini, otrocih in osebnih stvareh. Turki so izredno gostoljubni, prijazni in odprti ljudje. Turki so rojeni trgovci.

Veliko slovenskih podjetij že delujejo na turškem trgu, vendar morajo dosledno spremljati spremembe na tržišču. Tržišče je obsežno, prisotna je konkurenca iz celega sveta, drugačna kultura, pogajanja za vstop v EU potekajo že nekaj let.

Turški trg je potencial za podjetje Domel, zato sem zastavila tezo, da je glede na vse večji pomen mednarodnega poslovanja našega podjetja na turškem trgu potrebno seznanjenje in poznanje značilnostmi turške kulture, njene zgodovine in sprememb, ki so prepletene z razmerami mednarodnega poslovanja.

Ko se podjetja odločijo za vstop na turški trg, se morajo zavedati slabosti in nevarnosti. Doseči morajo zaupanje in spoštovanje, drugačne kulturne in verske značilnosti, jezikovna različnost, konkurenca in nepoznavanje trga.

Namen naloge je bil potrditi ali zavrniti tezo, da je za uspešno poslovanje na turškem trgu potrebno poznati poslovno in organizacijsko kulturo države. Zastavljeno tezo potrjujem, saj je za uspešno poslovanje na turškem trgu potrebno poznati poslovno in organizacijsko kulturo države.

V mednarodnem poslovanju s Turčijo je pomembna vloga dejavnika kulture, saj je v poslovanju z drugimi državami resnično potrebno poznavanje drugih kultur.

## LITERATURA

- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Floyd, Elizabeth in Geoffrey Hindley. 1988. *Kdo je ustvarjal zgodovino*. Ljubljana: Delavska enotnost
- Hrastelj, Tone. 1990. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hrastelj, Tone. 2001a. *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hrastelj, Tone. 2001b. *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hrastelj, Tone in Maja Makovec Brenčič. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kavčič, Bogdan. 2004. *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lamut, Vera. 1991. *Velika verstva sveta*. Koper: Ognjišče.
- Repe, Božo. 1997. *Naša doba*. Ljubljana: DZS.
- Trenc-Frelj, Irena. 1995. *Zgodovinski atlas sveta od prazgodovine do danes*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Villacampa, Vicente. 2005. *Vodnik po svetovni zgodovini*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.

## VIRI

- Domel. 2007. Letno poročilo 2006. Interno gradivo, Domel.
- Domel. 2008. Poslovno poročilo za leto 2007. Interno gradivo, Domel.
- Domel. 2008a. *Podjetje*. [Http://www.domel.si/sl/podjetje](http://www.domel.si/sl/podjetje) (10. 1. 2008)
- Domel. 2008b. *Predstavništva*. [Http://www.domel.si/en/contact/representatives](http://www.domel.si/en/contact/representatives) (11. 3. 2008)
- Erna Mas. 2008b. *O podjetju*. [http://www.ernamas.com/index2.php?gw=about\\_us](http://www.ernamas.com/index2.php?gw=about_us) (11. 3. 2008)
- Fanset. 2008. *O podjetju*. [Http://www.fanset.com/mesaj.asp?lang=eng](http://www.fanset.com/mesaj.asp?lang=eng) (11. 3. 2008)
- Gospodarska zbornica Slovenije. 2008. *Mednarodno poslovanje*. [Http://www.gzs.si/slo/storitve/mednarodno\\_poslovanje/mednarodno\\_poslovanje/izkaznice\\_drzav/druge\\_drzave/34665](http://www.gzs.si/slo/storitve/mednarodno_poslovanje/mednarodno_poslovanje/izkaznice_drzav/druge_drzave/34665) (13. 1. 2008)
- Izvozno okno. 2008. *Predstavitev države*. [Http://www.izvoznookno.si/podatki/tur/predstavitev/](http://www.izvoznookno.si/podatki/tur/predstavitev/) (12. 1. 2008)
- Teknik Makina. 2008. *O podjetju*. <http://www.ecvv.com/supplier/C-254141-Turkey-Teknik-Makina-Model-TMM-Co.html> (11. 3. 2008)
- Živko, Tjaša. 2002. Vpliv kulturnih razlik na mednarodno poslovanje. *Naše gospodarstvo*. 1-2. 148-165.



## **PRILOGE**

Priloga 1 Pomembnejši bilateralni sporazumi, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med državama

Pomembnejši bilateralni sporazumi, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med državama

- Sporazum med RS in Republika Turčijo o spodbujanju in zaščiti naložb.
- Sporazum o trgovinskem in gospodarskem sodelovanju med RS in Republiko Turčijo.
- Sporazum o sodelovanju v znanosti in tehnologiji med Vlado RS in Vlado Republike Turčije.
- Sporazum med Vlado RS in Vlado Republike Turčije o sodelovanju v izobraževanju, znanosti in kulturi.
- Sporazum med Vlado RS in Vlado Republike Turčije o zračnem prometu.
- Sporazum med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Turčije o mednarodnem cestnem prevozu potnikov in blaga.
- Akt o nasledstvu sporazumov nekdanje Jugoslavije z Republiko Turčijo, ki naj ostanejo v veljavi med RS in Republiko Turčijo.
- Sporazum med Jugoslavijo in Turčijo o sodelovanju na področju turizma.
- Sporazum med vladama Jugoslavije in Turčije o mednarodnem cestnem prevozu.
- Sporazum med vladama Jugoslavije in Turčije o dolgoročnem ekonomskem, tehničnem, industrijskem in znanstvenem sodelovanju.