

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

ANNA POROPAT

KOPER, 2013

2013

DIPLOMSKA NALOGA

ANNA POROPAT



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

STRATEGIJA INTERNACIONALIZACIJE V  
PREDELOVALNI INDUSTRIJI

Anna Poropat

Koper, 2013

Mentor: izr. prof. dr. Dragan Kesič



## **POVZETEK**

V diplomski nalogi je predstavljen vpliv globalizacije in mednarodnega poslovanja na primeru podjetja Lama, d. d. V teoretičnem delu naloge je podrobno predstavljena globalizacija, mednarodno poslovanje in značilnosti poslovanja v globalnem tržnem okolju. V empiričnem delu je prikazana strategija mednarodnega poslovanja proučevanega podjetja Lama, d. d., in njen pomen za poslovanje podjetja. Raziskali in proučili smo tudi strategijo mednarodnega poslovanja podjetja na turškem trgu, ki je eden ključnih strateških svetovnih trgov ter postaja pomemben trg tudi za slovenska podjetja.

*Ključne besede:* globalizacija, mednarodno poslovanje, Lama, d. d., strategija vstopa, turški trg

## **SUMMARY**

The thesis presents the influence of globalisation and international business on the operation of the company Lama, d. d. The theoretical part illustrates the concepts of globalisation and international business and outlines the characteristics of business in the global market environment. The empirical part involves an international business strategy of the company Lama, d. d., and points to its significance for the company. We also explored and examined its international business strategy for the Turkish market, which is one of the key strategic markets in the world and increasingly important for Slovene companies.

*Keywords:* globalisation, international business, Lama, d. d., market entry strategy, Turkish market

UDK: 339.976(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1	Opredelelitev problema in teoretičnih izhodišč .....	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela .....	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev .....	2
1.4	Predpostavke in omejitve diplomskega dela .....	3
<b>2</b>	<b>Globalizacija</b> .....	<b>4</b>
2.1	Pomen in vloga globalizacije v današnjem času .....	5
2.2	Konkurenčnost v globalnem tržnem prostoru .....	6
<b>3</b>	<b>Mednarodno poslovanje</b> .....	<b>8</b>
3.1	Pomen in vloga mednarodnega poslovanja .....	9
3.2	Razvojni trendi na področju mednarodnega poslovanja .....	10
3.3	Tipi podjetij v mednarodnem poslovanju .....	13
<b>4</b>	<b>Preučevanje strategije izbranega podjetja</b> .....	<b>17</b>
4.1	Predstavitev podjetja Lama, d. d. ....	17
4.1.1	Začetki .....	18
4.1.2	Lama, d. d., danes .....	18
4.1.3	Skupina Titus .....	20
4.2	Strategija mednarodnega poslovanja preučevanega podjetja .....	21
<b>5</b>	<b>Poslovanje podjetja na trgu Turčije</b> .....	<b>28</b>
5.1	Značilnosti turškega trga .....	28
5.2	Turški trg pohištva .....	33
5.3	Strategije delovanja in poslovanja podjetja Lama, d. d., na trgu Turčije .....	34
<b>6</b>	<b>Zaključek</b> .....	<b>45</b>
	<b>Literatura</b> .....	<b>47</b>
	<b>Viri</b> .....	<b>48</b>
	<b>Priloge</b> .....	<b>51</b>

## **SLIKE**

Slika 1: Primer globalizacije .....	4
Slika 2: Mednarodno poslovanje .....	8
Slika 3: Znak podjetja .....	17
Slika 4: Lama, d. d. - skladišče .....	17
Slika 5: Lama, d. d. ....	18
Slika 6: Družbe skupine Titus .....	20
Slika 7: Proizvodne enote skupine Titus .....	21
Slika 8: Prikaz plačila na odprti račun .....	25
Slika 9: Potek akreditivnega posla .....	26
Slika 10: Zastava Turčije.....	28
Slika 11: Zemljevid Turčije.....	28
Slika 12: Odmična spona.....	37
Slika 13: Spojno okovje .....	37

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1: Svetovna globalna podjetja .....	15
Preglednica 2: Multinacionalna podjetja iz hitro rastočih svetovnih gospodarstev .....	16
Preglednica 3: Glavna izvozna tržišča .....	29
Preglednica 4: Glavna uvozna tržišča .....	30
Preglednica 5: Blagovna menjava med Slovenijo in Turčijo 2006–2012 .....	31
Preglednica 6: Incoterms 2010 .....	41
Preglednica 7: SWOT analiza poslovanja podjetja Lama, d. d., na turškem trgu .....	43



## KRAJŠAVE

ATR	Statusni certifikat v trgovanju med EU in Turčijo
B2B	Business to Business – poslovanje med podjetji
BDP	Bruto Domači Proizvod
BP	British Petroleum – angleška naftna družba
D/P	Documents against Payment – dokumenti proti plačilu
DAF	Delievered At Frontier – dobavljeno na meji
DAP	Delivered At Place – dobavljeno na kraju
DDU	Delivered Duty Unpaid – dobavljeno neocarinjeno
DES	Delivered Ex Ship – dobavljeno na ladji
DHL	Svetovni logistični servis
EU	Evropska Unija
EXW	Ex Works – franko tovarna
FCA	Free Carrier – franko prevoznik
ICC	International Chamber of Commerce – mednarodna trgovinska zbornica
JAPTI	Javna Agencija Republike Slovenije za Podjetništvo in Tuje Investicije
L/C	Letter of Credit – kreditno pismo
LG	Life's Good – korejska multinacionalka s področja elektronske industrije
Ltd.	Limited company – družba z omejeno odgovornostjo
MBA	Master of Business Administration
MOSDER	Association of Turkish Furniture Manufacturers – združenje turških proizvajalcev pohištva
RTA	Ready to assemble – pripravljeno za sestavljanje
SID	Slovenska izvozna in razvojna banka, d. d.
STA	Slovenska Tiskovna Agencija
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats Analysis – analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti
TARIC	Tarif Intégré de la Communauté – integrirana tarifa evropskih skupnosti
TRY	Turkish Lira – turška lira
ZDA	Združene države Amerike



# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

V preteklosti je bilo za podjetje dovolj že, da je bilo uspešno na domačem trgu. Danes to ne zadošča več. Podjetja se morajo nenehno razvijati in rasti. Če želi podjetje v današnjih časih biti uspešno, je zelo pomembno, da se širi tudi na tuje trge ter na njih posluje konkurenčno in uspešno.

Še posebej za slovenska podjetja je za uspeh širitev na tuje trge nujna. Vsi vemo, da je slovenski trg relativno majhen in zato prihaja zaradi omejene sposobnosti zelo hitro do zasičenosti le-tega. Da bi bilo poslovanje podjetja v tujini uspešno, si mora podjetje ob samem vstopu na tuji trg zagotoviti zaupanje novih poslovnih partnerjev, pa tudi odjemalcev, ki so ključnega pomena.

Ruzzier in Kesič (2011, 11) sta mednarodno poslovanje opredelila tako: »Mednarodno poslovanje ali poslovanje med narodi, tudi poslovanje s tujino, je vsebinsko zelo širok pojem vseh poslovnih aktivnosti in transakcij, ki potekajo preko meja domače, nacionalne države in njenega poslovnega okolja. Aktivnosti mednarodnega poslovanja se morajo izvajati vsaj v dveh ali običajno v več državah sveta, če hočemo govoriti o vsebini in značilnostih mednarodnega poslovanja. Ključni in temeljni cilj mednarodnega poslovanja je zadovoljevanje potreb svetovnih potrošnikov, podjetij in tudi posameznih držav. Pojem mednarodnega poslovanja je mnogo širši in bolj vsebinski od same mednarodne menjave, ki običajno opredeljuje le vsebino in aktivnosti, ki obsegajo poslovne aktivnosti zunanje, mednarodne trgovine (izvozne in uvozne aktivnosti), ki jih neka država izvaja s tujimi gospodarskimi partnerji.«

Trtnik (1999, 113) je internacionalizacijo opredelil kot: »Zelo na splošno in široko se internacionalizacija nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. Lahko bi rekli, da gre za širjenje ekonomske dejavnosti na več držav oziroma vključevanje v mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo tako z vidika menjave blaga in storitev (v trgovinski bilanci) oziroma tekočega in kapitalskega dela plačilne bilance kot tudi določenih oblik mednarodnega ekonomskega sodelovanja, ki v slednjih sploh niso zajete.«

Globalizacijo je možno opisati kot: »V primerjavi z internacionalizacijo poslovanja se pojem globalizacija poslovanja uporablja za aktivnosti, ki se izvajajo na globalni ravni in ne samo v nekaj izbranih državah. Globalizacija zajema trge in podjetja, ki se soočajo z globalno konkurenco.« (Ruzzier in Kesič 2011, 28)

Širitev podjetja na tuje trga spremljajo še mnoge druge aktivnosti in ne zgolj sama širitev na tuje trge. Če želi podjetje na tujem trgu biti uspešno, je v prvi vrsti pomembno poznavanje

tujega jezika in kulture okolja, v katero se podjetje širi. Poleg jezika in kulture je pomembno poznavanje še marsikaterih drugih značilnosti posameznega tujega okolja, kot so, na primer, sociološke značilnosti, zakonodaja, poslovni običaji, nakupne navade, pričakovanja in želje potrošnikov.

V diplomski nalogi bomo predstavili značilnosti globalizacije in mednarodnega poslovanja. Predstavili bomo tudi oblike podjetij, ki se pojavljajo pri mednarodnem poslovanju.

V nadaljevanju bomo preučili, raziskali in predstavili, kako pomembno je mednarodno poslovanje za poslovanje v današnjem času na primeru slovenskega podjetja Lama, d. d., ki je član mednarodne skupine Titus.

Pri preučevanju podjetja bo glavni namen preučiti poslovanje podjetja Lama, d. d., na turškem trgu, ki je v zadnjem času v hitrem razvoju in rasti ter podjetjem prinaša dobre poslovne priložnosti in izzive. Predstavili bomo, kako in kdaj je Lama, d. d., vstopila na turški trg ter kakšne strategije je izbirala na začetku in kakšen je način poslovanja danes.

## **1.2 Namen in cilji diplomskega dela**

Namen diplomskega dela je raziskati strategijo mednarodnega poslovanja podjetja Lama, d. d., ki pretežno deluje v kovinsko-predelovalni industriji. Po končani raziskavi in preučitvi strategije internacionalizacije, ki jo uporablja podjetje Lama, d. d., je namen preučiti, ali izbrana strategija pozitivno pripomore k uspešnemu poslovanju podjetja.

Cilji diplomskega dela so:

- preučiti pomen mednarodnega poslovanja;
- preučiti strategijo internacionalizacije podjetja Lama, d. d.;
- preučiti mednarodno poslovanje podjetja Lama, d. d., v Turčiji.

## **1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev**

Pri izdelavi diplomske naloge načrtujemo uporabo naslednjih raziskovalnih metod:

- metoda opisovanja ali deskripcije;
- metoda povzemanja ali kompilacije;
- metoda analize;
- metoda sinteze;
- izvedli bomo tudi kvalitativno raziskavo v obliki strukturiranega intervjuja s predstavnikom podjetja Lama, d. d.

#### **1.4 Predpostavke in omejitve diplomskega dela**

Predpostavljamo, da je podjetje Lama, d. d., uspešno podjetje prav zaradi vključenosti na tuje trge, med katerimi je v današnjem času eden izmed najpomembnejših turški trg.

Oviro pri pisanju diplomske naloge bo najverjetneje predstavljala omejitev razpoložljivosti nekaterih poslovnih podatkov podjetja. Vsi vemo, da podjetja nerada izdajajo poslovne podatke, ker menijo, da ti niso za v javnost, saj bi lahko z njihovo izdajo ogrozili poslovanje samega podjetja. Podjetje Lama, d. d., je članica skupine Titus Group, zato je razumljivo, da do vseh podatkov ne bomo imeli dostopa, ker gre za veliko globalno podjetje, Lama, d. d., pa je najverjetneje obvezana k varovanju določenih poslovnih skrivnosti.

## 2 GLOBALIZACIJA

Zavedati se moramo, da to ni nov družbenozgodovinski pojav. Čeprav nam daje vtis, da je postala modna muha šele v zadnjem času in nima prednikov v zgodovini, temu ni tako. Globalizacija se pojavlja že zelo dolgo, le pod drugim imenom. Pri globalizaciji gre za nadaljevanje liberalizacije mednarodne trgovine, katere začetki segajo v sredino 19. stoletja (Svetličič 2004, 25).

Danes obstaja veliko definicij globalizacije, ki se med seboj razlikujejo. Svetličič (2004, 22) je globalizacijo predstavil tako:

- je večdimenzionalen proces, ki vključuje ekonomske, politične in kulturne prvine, ki skupaj tvorijo novo kakovost;
- je globalna internacionalizacija ali vsaj internacionalizacija dejavnosti, kot so trgovina, tuje neposredne naložbe, pogodbene oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja na vseh pomembnih trgih;
- je globalna sopovezanost, ki terjaja globalno usklajevanje in povezanost dejavnosti na povsem nov način;
- je proizvodnja enakih izdelkov za domačo porabo in tujino;
- je naraščanje deleža tujih sestavin v proizvodih za domačo porabo in za izvoz.



**Slika 1: Primer globalizacije**

Vir: Dunn 2012.

Na splošno lahko govorimo o globalizaciji kot o poglobljanju in širjenju dejavnosti po celem svetu, to oblikuje sopovezanost, integriranost tako proizvodnje kot tudi potrošnje. Pri globalizaciji lahko rečemo, da gre za soodvisnost ter mobilnost dejavnikov in blaga. Globalizacijo je omogočila predvsem informacijsko-komunikacijska revolucija, liberalizacija in deregulacija. Globalizacija je spodbudila tudi silovito mobilnost blaga in storitev ter v manjši meri delovne sile (Svetličič 2004, 22).

Svetličič (2004, 23) navaja tudi najpogostejše kazalnike globalizacije, med katere uvršča:

- rastoč delež trgovine in tujih neposrednih naložb v BDP;
- hitrejšo rast mednarodne trgovine od BDP ali prodaje lokalnih podružnic v primerjavi z izvozom;
- povečan pomen tujih neposrednih naložb in mednarodne proizvodnje;
- rastoč delež mednarodnih storitev;
- nastanek integriranih finančnih trgov;
- rastoč pomen ekonomij obsega ter ekonomij skupne proizvodnje in razdelitve;
- odločilen vpliv tehnologije na mednarodno trgovino in druge oblike gospodarskega sodelovanja;
- naraščajočo oligopolizacijo svetovnega trga.

Globalizacija je v današnjem času zelo pomemben pojav in brez nje ne gre več naprej. Omogoča nam lažje in boljše poslovanje podjetja, saj se lahko slednja širijo preko meja svoje države in tako povezujejo tudi z drugimi tujimi podjetji. Povezovanje s tujimi podjetji je za slovenska podjetja po našem mnenju zelo pomembno, saj si lahko na tak način zagotovijo večjo prepoznavnost v svetu in s tem posledično tudi večji poslovni uspeh. Globalizacija nam omogoča tudi spoznavanje načinov poslovanja podjetij drugod po svetu in s tem iskanja pravega poslovnega modela, ki bi nas lahko vodil do uspešnega poslovanja.

## **2.1 Pomen in vloga globalizacije v današnjem času**

»Globalizacija je večdimenzionalen, kompleksen in večplasten pojav.« (Ruzzier in Kesič 2011, 19)

Globalizacija so razvojni trendi in procesi, ki v veliki meri spreminjajo strukturo in podobo svetovnega gospodarskega prostora. Gre za močno povezanost in soodvisnost vseh njenih glavnih članov v svetovnem gospodarskem prostoru. Globalizacija se večinoma ne pojavlja kot samostojen pojav, ampak največkrat kot podaljšek ali končna faza oblik kapitalizma (Ruzzier in Kesič 2011, 19).

Prišli smo do trenutka, ko je postala globalizacija sestavni del našega vsakdanjega življenja. Potrošnikom omogoča, da lahko izbirajo med vedno večjo ponudbo izdelkov in storitev, ki prihajajo iz vedno večjega števila držav na vedno večje število svetovnih trgov. Globalizacijo je potrebno sprejeti in se soočiti z njo, kajti zapiranje gospodarstev pred globalizacijo ne daje prave rešitve (Ruzzier in Kesič 2011, 24).

Države morajo sprejeti proces globalizacije in se soočiti z njim. Morajo jo preučiti in se, v kolikor je mogoče v veliki meri, vključevati vanjo. To je zelo pomembno, saj bodo le tako ostale v koraku s časom in svojim prebivalcem lahko ponudile le najboljše. Prav je, da imajo

vsi omogočeno izbiranje med svetovnimi izdelki in storitvami v domači državi. Čim bolj raznolika je ponudba, bolj zadovoljni so potrošniki.

Srečujemo se tudi z izrazom *intenzivna globalizacija*, to je postalo dejstvo današnjega, še bolj pa jutrišnjega poslovanja. Bolj intenzivna kot je globalizacija, večjo možnost izbire imajo potrošniki. Zavedati se moramo, da današnji konkurenti posameznih podjetij niso le podjetja v njihovi okolici, ampak so to postala podjetja iz celega sveta. To pomeni, da bodo morala posamezna podjetja še bolj tekmovati med seboj in biti še boljša, saj morajo v tem trenutku prehiteti svetovno konkurenco in ne le lokalno. Pridobiti si morajo dolgoročno zvestobo, zaupanje, zadovoljstvo in naklonjenost svetovnih potrošnikov (Ruzzier in Kesič 2011, 26–27).

Globalizacijo spodbujajo dejavniki, kot so zmanjševanje trgovinskih in investicijskih ovir, pa tudi spremembe tehnologij, in sicer predvsem spremembe na področju telekomunikacijskih in transportnih tehnologij. Med transportne spremembe uvrščamo zlasti spremembe v logistiki. Spreminjajo se tudi razmerja moči: ob že obstoječi strateški triadi (ZDA, EU in Japonska) je v zadnjem času mogoče opaziti tudi rast rastočih trgov, predvsem azijskih (kitajski in indijski) in južnoameriških (Makovec Brenčič idr. 2009, 15–16).

Za globalizacijo lahko opredelimo pet vzvodov delovanja (Ruzzier in Kesič 2011, 22):

- *tržni vidik delovanja in poslovanja*: podjetja si prizadevajo za pridobivanje čim večjega svetovnega tržnega deleža;
- *konkurenčni vidik delovanja in poslovanja*: povečevanje svetovne konkurenčnosti in prevlada nad tekmeci;
- *stroškovni vidik delovanja in poslovanja*: stalno prizadevanje za zniževanje stroškov poslovanja;
- *finančni vidik delovanja in poslovanja*: tesna povezanost in soodvisnost svetovnih finančnih trgov;
- *ekološki (okoljevarstveni) vidik delovanja in poslovanja*: usklajevanje svetovnih prizadevanj za večjo skrb in varovanje okolja.

## **2.2 Konkurenčnost v globalnem tržnem prostoru**

Konkurenčnost se uvršča med pomembne teme na področju globalizacije. Pomembna je tako za našo državo, kot tudi za cel svet. O konkurenčnosti se govori premalo in konkurenčnost Slovenije ni taka, kot bi lahko bila. V današnjem svetu je konkurenčnost pomembna komponenta, saj nam sporoča, ali gospodarstvo, države delujejo uspešno ali neuspešno. Naša država ima obetavne možnosti, da se prebijemo naprej, le razumeti moramo pomen konkurenčnosti ter vzvode, ki so za konkurenčnost pomembni (Kraljič 2013).



Dr. Kraljič (2013) je poudaril, da je Slovenija trenutno na 56. mestu konkurenčnosti v svetu. Pred leti smo bili že okoli 28. mesta, vendar se je naš položaj poslabšal. Gospodarsko stanje ni ugodno, mnenja politikov niso enotna, živimo v razcepljeni družbi, ki se še naprej cepi.

Dr. Kraljič (2013) pravi, da smo v času, ko smo še imeli cilje, kot so samostojnost, vstop v Nato, Evropsko unijo in prevzem valute evra, znali dobro delati, ker so nam drugi postavljali cilje, mi pa smo jih izpolnjevali. Ko smo te cilje izpolnili, smo mentalno zaspali.

Dr. Kraljič (2013) je pojasnil, da je konkurenčnost danes kompleksna situacija in si moramo za njeno lažje razumevanje predstavljati 6 različnih in obenem povezanih nivojev, ki jih je razdelil tako:

- giga nivo – globalni nivo;
- mega nivo – nivo velikih ekonomskih con, primer je Evropska unija;
- makro nivo – nivo posameznih držav;
- mezzo nivo – vmesni nivo, to je nivo sektorjev ali regij;
- mikro nivo – nivo podjetij in
- nano nivo – nivo posameznikov.

Potrebno je, kolikor je mogoče veliko vlagati v razvoj kadrov. Denar za univerze in visoke šole ter izobraževanje je potrebno povečati in ne krajšati, Slovenija trenutno vlaga 5–7 % BDP-ja za izobraževanje, morala pa bi ga najmanj 7 %. V raziskave in razvoj bi morali vlagati vsaj 4 % BDP-ja, mi ga vlagamo le 2 % in še ta 2 % nista dobro naložena, ker je premalo inovativnih izdelkov. Potrebno je čim več vlagati v podjetja, ki prihajajo iz kemije, farmacije, avtomatike in elektronike, saj so le-ta zmožna zagnati gospodarstvo (Kraljič 2013).

Težava je v tem, da ne razumemo globalizacije. Ker politiki ne razumejo globalizacije, je ne znajo razložiti ljudem. Globalizacija za nas predstavlja veliko priložnost, da bi lahko šli naprej. Imamo živo silo, ki je ne znamo izkoristiti (Kraljič 2013).

Dr. Kraljič je izpostavil 3 nivoje, na katerih moramo narediti bistvene spremembe. Na makro nivoju moramo popraviti pravosodje, bolj ceniti vlado, rekonstruirati trg dela in ustvariti podjetniško okolje. Na mezzo nivoju moramo izboljšati finančno stanje, izboljšati vlaganje v izobraževanje in razvoj ter popraviti infrastrukturo. Na mikro nivoju bo potrebno boljše sodelovanje med sindikati, vlado in delodajalci, potrebujemo tudi boljše odnose med lastniki, nadzornim svetom, upravo in sodelavci, potrebujemo več funkcionalne odličnosti v podjetjih z vlaganjem v inovativnost in razvoj. Zaključil je z mislijo, da ima Slovenija v primeru, če bomo to naredili oziroma popravili, ves potencial, da postane ena izmed najbolj konkurenčnih držav v Evropi. Vendar je potrebno poiskati skupen jezik in začeti delati.

### 3 MEDNARODNO POSLOVANJE

Danes živimo v svetu, v katerem se prepletajo najrazličnejše globalne dimenzije in v katerem vladajo dinamični procesi globalizacije in liberalizacije, v svetu nenehnih političnih, družbenih in drugih sprememb. V sodobnem poslovnem okolju uspevajo le tista podjetja, ki so naravnana ofenzivno in proaktivno ter znajo ustvarjati takšne konkurenčne prednosti, da pritegnejo kupce in odjemalce. To morajo znati narediti ne samo na nacionalnem trgu, ampak tudi na globalnem. Spremembe so postale ena glavnih sestavin sodobnih podjetij. V današnjem času je postalo mednarodno poslovanje stalnica velike večine sodobnih podjetij, institucij, držav, saj je mednarodno poslovanje postalo pogoj, da z njegovo pomočjo podjetja dosegajo zadovoljive tržne deleže, obseg prodaje in rast, države pa dvig blaginje svojih prebivalcev (Makovec Brenčič idr. 2009, 7).

V svetu, v katerem živimo danes, so spremembe glavna sestavina vsakodnevnega poslovanja podjetij. Če gledamo na svetovno merilo, kaj kmalu ugotovimo, da tam uspejo le tista podjetja, ki imajo strategije svojega poslovanja jasno določene. Strategijam je potrebno slediti in jih izpolnjevati v največji meri. Podjetja morajo biti tudi hitra, da so sposobna prehiteti svoje konkurente. Veliko težo nosi inovativnost in inventivnost (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 5).



**Slika 2: Mednarodno poslovanje**

Vir: Hanson 2009.

### 3.1 Pomen in vloga mednarodnega poslovanja

Mednarodno poslovanje je aktiven in dinamičen način poslovanja podjetij, zato ko govorimo o mednarodnem poslovanju, govorimo tako o transakcijah kot tudi o procesih, da bi lahko razumeli, kakšen način poslovanja podjetij je mednarodno poslovanje. Glavna značilnost, po kateri se mednarodno poslovanje razlikuje od domačega poslovanja, je dejstvo, da pri mednarodnem poslovanju vse transakcije in procesi potekajo preko domačih meja. Zavedati se moramo, da vstop v mednarodno okolje s seboj prinaša drugačne značilnosti na ekonomskem, političnem, družbenem, kulturološkem, okoljskem, tehnološkem in pravnem področju. Vstop v mednarodno okolje je pravzaprav prestop nacionalne ali regionalne meje in vstop v drugačno, novo okolje. Različni avtorji s področja mednarodnega poslovanja so si enotni v mnenju, da je mednarodno poslovanje svojevrstna umetnost, saj se mora podjetje pogosto znajti v povsem različnem svetu navad, običajev, značilnosti poslovanja, prav tako pa tudi v drugačnih regulatornih, ekonomskih in drugih danostih okolja (Makovec Brenčič idr. 2009, 10).

Z razvojem celotnega sveta mednarodno poslovanje vse bolj pridobiva na pomenu in vlogi v vsakodnevnih aktivnostih posameznikov. Glede na trenutne okoliščine je pričakovati, da se bo dinamika poslovanja v mednarodnem okolju še stopnjevala. Vsi vemo, da so spremembe značilnost dnevnega poslovanja, zato v svetovnem merilu uspevajo podjetja, ki imajo svoje strategije poslovnega razvoja jasno začrtane in jih obenem dosledno izvajajo. Njihov namen je biti vsak dan boljši in hitrejši od konkurence. Upoštevati je potrebno, da je globalizacija hiter, nepovraten, naporen in kompleksen proces. Glavni cilj mednarodnega poslovanja je zadovoljevanje potreb svetovnih potrošnikov, podjetij in posameznih držav. Najbolj značilni poslovni aktivnosti, s katerima se srečujemo na področju mednarodnega poslovanja, sta izvoz in uvoz blaga. Z razvojem se krepijo tudi druge poslovne aktivnosti (neposredne tuje investicije, pogodbene oblike mednarodnega poslovanja, širitev raziskovalno-razvojnih, proizvodnih, kreatorskih, oblikovnih, skladiščnih, distribucijsko-logističnih in drugih poslovnih aktivnosti). Slovensko gospodarstvo je relativno slabo diverzificirano, premalo smo prisotni na strateško pomembnih in hitro rastočih svetovnih trgih. Potrebno bo vlagati še veliko energije v povečevanje izvoza in sodelovanja s strateško pomembnimi državami. Danes Slovenija mednarodno sodeluje v največji meri z državami članicami Evropske unije. Znanja in veščine iz mednarodnega poslovanja so zelo pomembne in hkrati tisti ključni faktor, ki lahko slovenskim podjetjem pomaga izkoristiti priložnosti in izzive globalizacijskih procesov (Kesič 2010).

### 3.2 Razvojni trendi na področju mednarodnega poslovanja

Razvojni trendi na področju mednarodnega poslovanja so povezani z vsakodnevnimi spremembami.

Ker se v današnjem času spreminjajo trgi, države in s tem posledično tudi posamezniki, podjetja in institucije, se zaradi tega spreminjajo tudi transakcije in procesi mednarodnega poslovanja (Makovec Brenčič idr. 2009, 10–11). Vsi udeleženci mednarodnega poslovanja se srečujejo s spreminjajočimi se pogoji in dejstvi mednarodnega poslovanja. Spreminja se število ponudnikov na svetovnem trgu, konkurenčnost celovitega poslovanja narašča, tok bodočega razvoja svetovnega gospodarstva pa je zelo nepredvidljiv (Ruzzier in Kesič 2011, 12).

Makovec Brenčič idr. (2009, 11) so predstavili razvojni trend, ki ga je bila deležna Slovenija ob vstopu v Evropsko unijo. Vstop je prinesel za slovenska mednarodno delujoča podjetja veliko sprememb prav v nekaterih načinih mednarodnega poslovanja, to je, na primer, uvedba enotnega carinskega režima do tujih držav, nečlanice Evropske unije. Poudarja tudi, da je potrebno prav zaradi tega z vidika tehnik in oblik, poznavanja regulatornih sprememb ter sprememb značilnosti trgov in celotnih okolij, v katera vstopamo, te spremembe zaznavati, poznavati in preoblikovati ustrezne odločitve mednarodnega poslovanja.

Hrastelj (2001, 13) predstavlja tri dejavnike, ki so na globalni ravni vplivali na spremembe instrumentov, načinov in oblik mednarodnega poslovanja:

- intenzivnejše uveljavljanje novih tehnologij, ki zahtevajo spremembe v organizacijskih in trženjskih postopkih, strategijah, politikah ter odločitvah;
- razmerja med prostim časom in delom prebivalstva se spreminjajo, ob številnih novih poklicih, prožnih oblikah dela in izobraževanju, s tem se sprošča ustvarjalni potencial prebivalstva;
- prizadevanje vede in managerstva za zmanjšanje novih spletov tveganj in nejasnosti ter s tem prizadevaje za iskanje relativnih stalnic kot opornih stebrov sodobnega mednarodnega poslovanja.

V sodobnem mednarodnem poslovanju lahko opredelimo tri najaktualnejša področja vprašanj mednarodnega poslovanja, kjer je v zadnjih letih prišlo do največjih premikov. Na prvo področje spadajo mehke razsežnosti, kot so kulturološke in etične, te vplivajo na vse načine in oblike mednarodnega poslovanja. Kulturološke razsežnosti vplivajo na poslovna pogajanja, oblikovanje in delovanje multikulturoloških skupin in na vpletanje kulturoloških sestavin v izdelke in storitve. Etične razsežnosti pa se uveljavljajo kot pomembna sestavina vzdržljive konkurenčne prednosti. Na naslednjem področju se srečamo z razvitimi načini in oblikami mednarodnega poslovanja ter z instrumenti, ki jih zaznamuje nadpovprečna stopnja rasti. Tukaj gre za strateška zavezništva, akvizicije in elektronsko trgovanje. Na zadnjem področju

se pojavijo spremembe, ki so posledice združevanj ali razdruževanj posameznih držav (Hrastelj 2001, 18–19).

### *Spremembe kulturoloških in etičnih razsežnosti*

Kulturološke razsežnosti vplivajo na vse načine in oblike mednarodnega poslovanja. Če bodo podjetniki v mednarodnem poslovanju upoštevali kulturološke razsežnosti, jim bo to skrajšalo pogajalske pristope, v transkulturoloških timih pa zmanjšalo nekoristne napetosti in tako povečalo učinkovitost. Z vključevanjem kulturoloških elementov v izdelke in storitve se povečuje zadovoljstvo kupcev in zmanjšuje stroške nasploh ter razbremenjuje managerje. Vključevanje kulturoloških razsežnosti poslovanje razpleta in ga bogati (Hrastelj 2001, 336).

Na področju etičnih razsežnosti je potrebno najprej poudariti to, da je neetično ravnanje zelo razširjeno, obenem pa tudi slabo vidno ali prikrito. Kot del ukrepov, ki lahko zmanjšajo neetično ravnanje, so pravni predpisi. Edina rešitev za izkoreninjene neetičnega vedenja so sankcionirani dogovori na globalni ravni (Hrastelj 2001, 167).

### *Spremembe na področju akvizicij, strateških zavezništev in elektronskega poslovanja*

Akvizicije so pomemben koncept in instrument globalizacije. Nekatere študije napovedujejo nadaljevanje intenzivnih prevzemov na področju e-trgovine, medijev in računalniške proizvodnje, drugi pa menijo, da so sedaj na vrsti banke in zavarovalnice. Kljub temu, da so akvizicije povezane s stroški in nemalo poskusov akvizicij spodleti, še ni videti znakov konca akvizicijske evforije. V prihodnje je pričakovati povečanje odstotka uspešnih akvizicij. Pričakuje se, da bodo prevzemniki po negativnih poskusih prevzemov izoblikovali bolj priučen pristop do integracijske faze (Hrastelj 2001, 192).

Strateška zavezništva niso še izrabila vseh svojih potencialov rasti in razvoja. Poudariti je potrebno, da niso le modna muha. V prihodnje gre pričakovati hitro rast in razvoj strateških zavezništev, glavna podlaga za to bodo nova znanja, veščine ter sposobnosti podjetij in njihovih zaposlenih. Glede strateških zavezništev v Sloveniji je glavna ovira ta, da so slovenski podjetniki prepričanja, da je za popolni nadzor pomembna popolna lastnina (Hrastelj 2001, 229).

Hrastelj (2001, 227) predstavlja nekaj dejavnikov, ki spodbujajo strateško povezovanje podjetij:

- rehabilitacija vloge majhnih in srednje velikih podjetij, ki so inventivna in prožna, pri tem se strateški vpliv velikih ne zmanjšuje;
- povečevanje števila prostorskih rojev gospodarskih dejavnosti, ki povečujejo zunanjo in aglomerativno ekonomičnost podjetij;
- rast industrijskih mrež;
- heterogenost virov na obeh straneh, tako ponudbe kot tudi povpraševanja;
- podjetja so čedalje manj razmejena med seboj, prav tako tudi od okolja;
- posledice dereguliranja, npr. pošte.

Na strateška zaveznitva bo prav tako vplival tudi koncept mreženja.

Že v preteklosti se je elektronsko poslovanje bliskovito razvijalo in to je pričakovati tudi v prihodnje. Elektronsko poslovanje je omogočilo, da so pobude prešle na kupce, porabnike in stranke, s tem se uresničujejo izvirna načela trženja, ki so doslej nemalokrat veljala le na papirju. V prihodnosti lahko pričakujemo ne samo tehnično-tehnološko konsolidacijo, temveč tudi razrešitev problemov poslovne logistike, plačevanja, pravnih problemov in vprašanj, ki zadevajo zaupnost razmerij ter tudi časovno stabilnejša orodja in instrumente. Širitev elektronskega poslovanja gre pričakovati tudi na področju zdravstva in izobraževanja, ki sta do sedaj bili le na obrobju mednarodnega poslovanja. Tudi javni organi bodo v prihodnosti iskali take rešitve uravnavanja, ki ne bodo zavirale nadaljnjega razvoja elektronskega poslovanja, hkrati pa ne bodo zapostavljali tradicionalnih dejavnosti in njihovih nosilcev (Hrastelj 2001, 258).

#### *Spremembe, ki so posledice združevanja držav*

Evropska unija je tipičen primer združevanja in povezovanja držav med seboj. Vključitev v Evropsko unijo prinaša članicam kar nekaj novosti, med katerimi lahko omenimo: prosti pretok blaga, oseb, storitev in kapitala, TARIC – integrirana tarifa skupnosti, enotna denarna valuta evro, intrastat, poreklo blaga.

Kljub vsem pozitivnim stvarem, ki jih prinaša Evropska unija, se še vedno premalo upoštevajo kulturološke sestavine. Tržniki so odgovorni za to, ali bodo kulturološke razlike predstavljale dodatne ovire ali bodo spodbujale oblikovanje enkratnih izdelkov in storitev (Hrastelj 2001, 304).

### 3.3 Tipi podjetij v mednarodnem poslovanju

V mednarodnem poslovanju se srečujemo z različnimi oblikami podjetij.

Podjetja, ki delujejo v mednarodnem poslovanju, so različnih vrst, velikosti, imajo različen obseg poslovanja in različne aktivnosti, prav tako tudi strategije in vizije za svoj nadaljnji razvoj. Razlikujejo se tudi po načinih, oblikah in obsegu aktivnosti izvajanja mednarodnega poslovanja ter doseženi stopnji razširjenosti mednarodnega poslovanja (Ruzzier in Kesič 2011, 38–39).

Vrste podjetij v mednarodnem poslovanju (Ruzzier in Kesič 2011, 39–40):

- *začetniki v mednarodnem poslovanju* – tukaj uvrščamo podjetja, ki šele začenjajo z mednarodnim poslovanjem; ta podjetja raziskujejo potencialne trge, načine za vstop na trge, iščejo tuje partnerje ter med drugim ponujajo potencialnim kupcem svoje proizvode. Čeprav jih uvrščamo med začetnike, tudi ta podjetja občasno izvedejo uvozni ali izvozni posel;
- *občasni izvozniki ali uvozniki* – to so podjetja, ki so že izvedla svoj prvi izvoz v tujino ali izvoz iz tujine in občasno dopolnjujejo svoje poslovanje z aktivnostmi mednarodnega poslovanja, vendar v svojem poslovanju nimajo trajno opredeljene strategije internacionalizacije, mednarodno poslovanje jim predstavlja dopolnilno dejavnost;
- *pretežni izvozniki ali uvozniki* – gre za podjetja, ki večino svojih dejavnosti izvajajo na tujih trgih, vendar na njih nimajo še nobene druge poslovne aktivnosti;
- *mednarodno podjetje* – je podjetje, ki pri svojem poslovanju izvaja enostavnejše načine mednarodnega poslovanja, posluje na majhnem številu tujih trgov, kljub enostavnosti poslovanja podjetje že ustanavlja lastne enote v tujini predvsem za podporo pri mednarodnem poslovanju;
- *multinacionalno podjetje* – to je podjetje, ki že izvaja najrazličnejše aktivnosti v mednarodnem poslovanju na številnih tujih trgih, v tujini ima lastniška podjetja, podružnice in hčerinske družbe, vse poslovne enote se povezujejo v smiselne poslovne celote, podjetje na tuje trge ponavadi prenese tudi znanja za proizvodnjo, raziskave in razvoj ter načrtovanje in oblikovanje izdelkov;
- *globalno podjetje* – za globalno podjetje je v prvi vrsti značilno, da je prisotno na večini najpomembnejših svetovnih trgov z vsemi svojimi najpomembnejšimi poslovnimi aktivnostmi, podjetje v tujini izvaja vse poslovne aktivnosti; v primerjavi z multinacionalnim podjetjem, so globalna podjetja še bolj globalno razvejana in razširjena; za globalno podjetje je značilno centralistično vodenje in upravljanje, to pomeni, da se posamezne enote, v katerih potekajo dejavnosti po vsem svetu, vodijo iz enega glavnega centra.

Poleg zgoraj predstavljenih vrst podjetij v mednarodnem poslovanju, se v zadnjem času pojavljajo tudi t. i. *mini multinacionalke*. To so nišno delujoča, globalna, predvsem srednje velika ali majhna podjetja, ki predstavljajo globalne ponudnike. Največkrat jih najdemo na medorganizacijskih trgih, kjer imajo vlogo globalnih dobaviteljev. Slovenska podjetja, ki delujejo na mednarodnih trgih, lahko uvrstimo v kategorijo mini multinacionalk, vendar v obliki mednarodnih podjetij in ne v obliki multinacionalk (Makovec Brenčič idr. 2009, 18–19).

Izmed predstavljenih oblik podjetij, ki delujejo na mednarodnih trgih, lahko izpostavimo multinacionalna podjetja. To so podjetja, ki zagotovo najbolj spodbujajo procese globalizacije. Multinacionalna podjetja imajo sedež podjetja v eni državi, svoje aktivnosti mednarodnega poslovanja pa izvajajo v več drugih državah sveta. Prav multinacionalna podjetja imajo pomemben vpliv na transakcije in procese mednarodnega poslovanja, predvsem na selitev proizvodnje na različne trge oz. na neposredne tuje investicije (Makovec Brenčič idr. 2009, 17).

Skupino Titus lahko uvrstimo med multinacionalna podjetja, saj je zanjo značilno vse, kar je predvideno za multinacionalna podjetja. Glavno podjetje v skupini je Titus International, Ltd., iz Velike Britanije, ki ima v lasti več manjših poslovnih enot po svetu, te poslovne enote so med seboj povezane in delujejo kot celota. Iz Velike Britanije se po vseh ostalih poslovnih enotah širijo načini poslovanja ter proizvodnje, tako da vse podružnice delujejo na enak način.

V preglednici 1 so predstavljena nekatera znana svetovna globalna podjetja.

Če ugotavljamo, katera država ima največje število multinacionalnih podjetij, so to zagotovo ZDA, sledijo jim nekatere evropske države, kot so npr. Velika Britanija, Francija, prav tako lahko sem uvrstimo tudi Japonsko. V zadnjem času se povečuje število multinacionalnih podjetij, ki prihajajo iz gospodarsko hitro rastočih držav, to so Brazilija, Indija, Južna Koreja, Kitajska in Turčija. Multinacionalna podjetja najpogosteje delujejo v segmentih, kot so elektrika, energetika, nafta, surovine, avtomobilska in farmacevtska industrija, prehrana in informacijsko-komunikacijska tehnologija. Med državo z največjim številom multinacionalnih podjetij glede na prebivalca lahko uvrstimo Švico (Ruzzier in Kesič 2011, 43).

V preglednici 2 je prikazan pregled nekaterih znanih multinacionalnih podjetij, ki prihajajo iz gospodarsko hitro rastočih držav sveta.



### Preglednica 1: Svetovna globalna podjetja

Podjetje	Sedež	Dejavnost
General Electric	ZDA	elektrika, elektronika
Vodafone	Velika Britanija	telekomunikacije
Royal Dutch/Shell	Nizozemska, Velika Britanija	nafta
Total	Francija	nafta
Pfizer	ZDA	farmacija
Ford	ZDA	avtomobili
Roche	Švica	farmacija
Toyota	Japonska	avtomobili
Siemens	Nemčija	industrijska oprema
Nokia	Finska	telekomunikacije
Nestle	Švica	prehrana
Unilever	Velika Britanija, Nizozemska	prehrana, kozmetika
BP	Velika Britanija	nafta
Rio Tinto	Avstralija, Velika Britanija	rudarstvo

Vir: Ruzzier in Kesič 2011, 41.

Med najbolj znana multinacionalna podjetja lahko uvrstimo podjetje McDonald's, Nike, Bayer in Nestlé (Makovec Brenčič idr. 2009, 17).

Pojavlja se tudi izraz *nastajajoče multinacionalke*, to so podjetja, ki delujejo na medorganizacijskih trgih, predvsem kot pomembni globalni dobavitelji polizdelkov ali izbranih končnih izdelkov za nadaljnjo vgradnjo; dobavitelji izdelkov v svetovni avtomobilski industriji, profesionalne in zabavne elektronike ter tudi podjetja, ki se ukvarjajo s kemijsko, farmacevtsko, prehransko in kozmetično industrijo (Ruzzier in Kesič 2011, 42).

**Preglednica 2: Multinacionalna podjetja iz hitro rastočih svetovnih gospodarstev**

Podjetje	Sedež	Dejavnost
Samsung	Južna Koreja	elektronika
ArcelorMittal	Luksemburg	jeklarstvo
Tata	Indija	avtomobili, široka potrošnja
Hyundai	Južna Koreja	avtomobili
Chemex	Mehika	kovine, kemija
Petronas	Malezija	nafta
LG	Južna Koreja	elektronika
CVRD	Brazilija	rudarstvo
COSC	Kitajska	ladijski transport
CNPC	Kitajska	nafta
Lenovo	Kitajska	elektronika
Acer	Tajvan	elektronika

Vir: Ruzzier in Kesič 2011, 42.

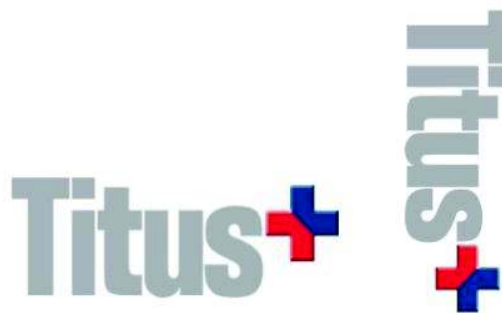
## 4 PREUČEVANJE STRATEGIJE IZBRANEGA PODJETJA

### 4.1 Predstavitev podjetja Lama, d. d.

Naziv: Lama, d. d.

Naslov: Dekani 5, 6271 Dekani, Slovenija

Na sliki 3 je prikazan znak podjetja, s katerim se podjetje identificira v javnosti. Slika 4 nam prikazuje pogled na skladiščne prostore Lame, d. d., slika 5 prikazuje pogled na celotno podjetje v Dekanih iz zraka.



**Slika 3: Znak podjetja**

Vir: Lama, d.d. 2013.



**Slika 4: Lama, d. d. - skladišče**

Vir: Lama, d. d. 2013.



**Slika 5: Lama, d. d.**

Vir: Lama, d. d. 2013.

#### ***4.1.1 Začetki***

Začetke podjetja lahko povežemo z letom 1953. V tem letu je osem pogumnih delavcev začelo izdelovati ključavnice in obešalnike. Izdelovali so jih iz lahkih materialov. Uporaba lahkih materialov pri delu je posledično pripeljala do imena podjetja Lama. To izpeljanko so naredili iz lahki – LA ter materiali – MA. Po treh letih delovanja je število zaposlenih naraslo na 100 delavcev. Ker je bila dotedanja usmeritev uspešna, je nadaljnjih deset let poslovanje potekalo v znamenju širitve proizvodnih programov in kapacitet, pojavili so se prvi izvozi na tuje trge. Lama je 15 let uspešno delovala in sledila je specializacija za pohištveno okovje, kar je njihova glavna dejavnost še danes. Uspešni so bili še naprej in v 70-ih letih so postali vodilni ponudnik na trgu tedanje Jugoslavije (Lama, d. d. 2006).

#### ***4.1.2 Lama, d. d., danes***

Konec leta 2005 je angleško podjetje Titus International, Ltd., iz Velike Britanije izvedlo prevzem in tako je dekanska Lama postala članica Skupine Titus oziroma Titus Group, ki jo danes sestavlja enajst podjetij iz Velike Britanije, Slovenije, Poljske, Hrvaške, ZDA, Singapurja, Kitajske in Avstralije. Podjetje vodi izvršni direktor skupine Titus, divizijski direktorji ter direktorji in vodje posameznih funkcij.

*Vizija podjetja se glasi:* V inženiringu preciznih komponent želimo biti najboljši v svetu.

*Poslanstvo podjetja je:* Kupcem zagotavljamo rešitve za komponente, ki izboljšujejo njihovo konkurenčnost.

Podjetje pri svojem poslovanju sledi štirim načelom:

- celostno poznavanje svojih kupcev in njihovih tržišč;
- identificiranje in ustvarjanje niš velikoserijskih komponent;
- izpolnjevanje pričakovanj svojih kupcev, konsistentno tudi na globalni ravni;
- graditev dolgoročnih odnosov s kupci, dobavitelji in delničarji.

Podjetje vodi izvršni direktor skupine Titus. Po različnih oddelkih v podjetju najdemo direktorje posameznih oddelkov ter vodje le-teh. Danes je podjetje Lama, d. d., v angleški lasti in član skupine Titus Group. Prihodki od prodaje so v poslovnem letu 2011/2012 znašali 48 milijonov evrov. Po podatkih, ki so dostopni v bazi Gvin od leta 2006, ko je Lama v lasti Angležev, njen dobiček iz leta v leto raste. Produktivnost, merjena v prodaji na zaposlenega, se je v zadnjih šestih letih podvojila (Kos 2012). Število zaposlenih v podjetju Lama, d. d., Dekani se vrti okoli številke 400. Proizvodne površine na lokaciji v Dekanih, kjer se proizvaja okovje za pohištvo, znašajo 55.000 m<sup>2</sup>. Glavna dejavnost podjetja je razvoj, proizvodnja in prodaja pohištvenega okovja. Poleg tega tudi proizvodnja in prodaja avtomatiziranih montažnih sistemov, proizvodnih orodij in tehnologije tlačnega litja (Titus Plus B.l. a).

Lama je največji razvojni, proizvodni in logistični center skupine Titus. Hčerinska družba Lama Avtomatizacija uspešno razvija in izdeluje stroje za avtomatizacijo, orodja in livarsko tehnologijo za potrebe lastne proizvodnje okovja in za širše potrebe trga. Na svoji lokaciji v Dekanih imajo med drugim tudi prostor, ki mu pravijo »Showroom«. Ta je namenjen srečanju s poslovnimi partnerji. Tukaj imajo tudi razstavni prostor, kjer predstavljajo izdelke, ki jih ponujajo svojim kupcem (Titus Plus B. l. a).

Pri vsakem podjetju igra pomembno vlogo tudi lokacija. Podjetje Lama, d. d., najdemo v samem osrčju Evrope, kar je izjemno ugodno za odlično oskrbo velikega števila kupcev. Lokacija podjetju omogoča enostaven dostop do avtocestnega omrežja, ki je glavna povezava s celotno Slovenijo ter ostalo Evropo. Poleg dostopa do avtoceste ima podjetje ugoden dostop tudi do železniškega, letalskega in pomorskega omrežja (Lama, d. d. 2006).

Kupci podjetja izhajajo iz 60-ih držav sveta; iz Azije, Evrope in ZDA. Gre za najrazličnejše proizvajalce pohištva, distributerje okovja za pohištvo, proizvajalce avtomobilskih in elektro komponent ter ostala podjetja iz skupine Titus (Titus Plus B. l. a).

Družbe podjetja Lama, d. d.:

- Lama Avtomatizacija, d. o. o.;
- TitusPlus, d. o. o.;
- CROLama;
- Titus Polska.

### 4.1.3 Skupina Titus

Skupina Titus je mednarodna skupina pod krovnim podjetjem Titus International, Ltd., iz Velike Britanije. Osnovna dejavnost skupine Titus so precizne komponente. Poslovne dejavnosti so razvoj, proizvodnja in prodaja pohištvenga okovja in hidravličnih blažilcev, razvoj, proizvodnja in prodaja avtomatiziranih montažnih sistemov, proizvodnih orodij in tehnologije tlačnega litja. Kot lahko vidimo, se poslovne dejavnosti skladajo s poslovnimi dejavnostmi podjetja Lama, d. d.. Celotno skupino sestavlja 11 družb, ki izhajajo iz Titus International v Angliji ter iz slovenske Lame iz Dekanov. Družbe, ki sestavljajo skupino, so predstavljene na sliki 6. V celotni skupini je zaposlenih okrog 450 delavcev. Tržišče obsega 70 držav iz celotnega sveta. Izvršni direktor skupine je Robert H. Appleby (Titus Plus B. l. a).

Tako kot podjetje Lama, d. d., tudi skupina Titus pri svojem poslovanju sledi načelom, ki so si v osnovi enaka.



**Slika 6: Družbe skupine Titus**

Vir: Lama, d. d. 2013.

Proizvodne enote so strateško razporejene po vsem svetu, od Azije, ZDA, Mehike, pa do samega osrčja Evrope, Slovenije; predstavljene so na sliki 7. Tako razporejene proizvodne enote so rezultat šestdesetletnega delovanja Lame, d. d, iz Dekanov in tridesetletnega delovanja skupine Titus.



**Slika 7: Proizvodne enote skupine Titus**

Vir: Titus Plus B. l. b.

V poslovnem letu 2011/2012 so prodali za več kot 60 milijonov evrov izdelkov in tako prodajo v primerjavi z letom 2010/2011 povečali za 7 odstotkov. Skupaj letno proizvedejo in prodajo več kot 2 milijardi izdelkov.

#### **4.2 Strategija mednarodnega poslovanja preučevanega podjetja**

Za preučitev strategije mednarodnega poslovanja podjetja Lama, d. d., smo opravili pogovor z Martino Kuzmič, vodjo sektorja trženje, in Gregorjem Grudnom, vodjo prodajne logistike podjetja. Vprašanja, ki so bila vodilo za pogovor, so prikazana v prilogi 2.

##### *Vstop v skupino Titus*

V letu 2006 je Lama, d. d., postala član skupine Titus. Odločitev o vstopu v skupino ni dopuščala možnosti izbire, saj je takrat Titus kupil večinski delež od Banke Koper, ki je bila takratna lastnica, in tako sam postal večinski lastnik.

Dejstvo, da je Lama, d. d., postala član skupine Titus, je posledično s seboj prineslo tudi boljše možnosti poslovanja v tujini, saj je bil Titus takrat (kot tudi še danes) vodilna blagovna znamka spojnega okovja s 25-odstotnim tržnim deležem in vzpostavljeno mrežo lastnih podjetij na vseh celinah. Lama, d. d., si je kot samostojno podjetje pozicijo na svetovnih trgih intenzivneje pričela graditi po razpadu nekdanje Jugoslavije in je bila najbolj prepoznavna predvsem na trgih južne in vzhodne Evrope. Vključitev v skupino Titus je prinesla nove možnosti za prodajo takratnim kupcem Titus-a iz segmenta »RTA« pohištva, ki se sestavlja na domu, izrabo priložnosti iz povečanih prodajnih resursov in okrepitev investicij v nove produkte. Preselitev celotne proizvodnje spojnega okovja iz Londona v Dekane je bistveno povečala produktivnost podjetja.

### *Vloga v skupini Titus*

Lama, d. d., ima v skupini Titus naslednje funkcije:

- razvoj pohištvenega okovja in komponent;
- proizvodnja celotnega programa odmičnih spon in blažilcev za svetovno distribucijo;
- proizvodnja spojnega okovja za Evropo;
- prodaja celotnega portfelja v Evropi;
- razvoj, proizvodnja in prodaja strojev za avtomatsko sestavo orodij, livarskih in ultrazvočnih tehnologij;
- marketing za skupino Titus.

### *Mednarodno poslovanje podjetja*

Podjetje Lama, d. d., iz Dekanov je mednarodno podjetje že od začetka svojega poslovanja, saj se je v veliki meri vključevalo na mednarodne trge že od samega začetka. Bolj intenzivno se je podjetje začelo vključevati v mednarodno poslovanje po razpadu Jugoslavije in osamosvojitvi Slovenije. Lama, d. d., je bila v začetku svojega poslovanja v veliki meri odvisna od jugoslovanskega trga in je zato posledično razpad le-tega pomenil veliko izgubo na poslovnem področju. Zaradi razpada je podjetje bilo primorano v iskanje novih tujih trgov, ki so mu omogočili nadaljnje uspešno poslovanje.

V podjetju poudarjajo, da je slovenski trg premajhen za obstoj takega tipa podjetja. Tako za Lama, d. d., kot tudi za ostala podjetja je skoraj nujno potrebno, da se vključujejo na mednarodne trge in tam iščejo poslovne partnerje. V podjetju sledijo prepričanju, da v osnovi obstaja le en velik trg, ki obsega različne segmente, predvsem panožne, izdelčne in geografske. Ne uporabljajo delitve na domači in tuji trg, za njih so kupci, ki prihajajo iz različnih držav sveta, vsi enaki in med njimi ne delajo razlik.

Prisotni so v 60-ih državah sveta. V nekaterih državah, kjer še niso prisotni, že iščejo načine za rast prodaje. V tem pogledu so zanimive predvsem države iz skupine BRIC (Brazilija, Rusija, Indija in Kitajska).

Pri svojem mednarodnem poslovanju uporabljajo izvozni, pogodbeni in investicijski model vstopa na tuje trge. Odločitev o modelu poslovanju je odvisna od trga, na katerem poslujejo. Izvozni način vstopa na tuje trge uporabljajo na trgih, na katere samo izvažajo svoje izdelke; primer takih trgov so evropski trgi. Na nekatere tuje trge vstopajo tudi preko pogodbenih modelov. Pri svojem poslovanju uporabljajo tudi investicijski model; slednji je v uporabi na tujih trgih, kjer imajo svoja predstavništva. Primer takih trgov so Hrvaška, Poljska, Velika Britanija, Severna Amerika, Avstralija in Nova Zelandija.



### *Strategija vstopa na tuje trge*

Podjetje nima natančno določene zgolj ene strategije vstopa na tuje trge, ker menijo, da ne more obstajati ena sama strategija, ki bi lahko bila uspešna na različnih trgih. Posledično prilagajajo strategije točno določenim trgom, na katere načrtujejo vstop. Običajno se izvede tržna raziskava, v okviru katere se opredeli potencial in specifične značilnosti trga ali ciljnega segmenta. Na osnovi rezultatov raziskave in razpoložljivih resursov se nato opredeli strategija. Kot primer uspešnega strateškega vstopa na trg omenjajo Turčijo, kjer beležijo rast prodaje v vseh strateških segmentih.

### *Izdelki, namenjeni za B2B trg*

V podjetju Lama, d. d., se srečujemo z izdelki, ki so namenjeni za nadaljnjo proizvodnjo. Svoje izdelke prodajajo ostalim podjetjem, ta izdelke nato pri svoji proizvodnji vgrajujejo v svoje izdelke za proizvodnjo končnih izdelkov, ki so namenjeni potrošnikom. Ker so izdelki podjetja namenjeni za nadaljnjo proizvodnjo, gre tukaj za poslovanje na trgu B2B oz. trgu med organizacijami.

### *Konkurenca*

Tako kot večina drugih podjetij, se tudi podjetje Lama, d. d., srečuje s konkurenco tako na slovenskem trgu, kot tudi na trgih izven Slovenije. Trg pohišvenega okovja je zelo konkurenčen, zato se osredotočajo samo na rastoče tržne niše znotraj osnovnega ciljnega segmenta in si tako zagotavljajo rast prodaje tudi v prihodnje. Eden izmed načinov, ki se jih v podjetju poslužujejo pri spopadanju s konkurenco, so tudi nenehne inovacije. Klasične odmične spono so zaradi razvoja pohišvene industrije postale manj zanimive, zato se je bilo potrebno prilagoditi. To jim je v podjetju uspelo predvsem s tako imenovanim mehkim zapiranjem. Razvili so blažilce, ki dopolnjujejo odmične spono, in si s tem zagotovili nadaljnjo rast prodaje.

### *Dostava blaga*

Podjetje uporablja različne vrste transporta, med te lahko naštejemo cestni, letalski in ladijski transport. Letalski in ladijski transport sta počasnejša in zahtevnejša; uporabljata se za dostave v Ameriko in Azijo. V Evropi izdelke kupcem dostavljajo predvsem preko cestnega transporta. Lega podjetja je za cestni promet zelo ugodna, saj podjetje Lama, d. d., leži v neposredni bližini avtocestnega križa; od avtoceste Koper – Ljubljana je oddaljena le 100 metrov.

Podjetje nima lastnih kamionov, s katerimi bi svojim kupcem dostavljalo kupljeno blago. Za dostavo blaga po Sloveniji imajo sklenjeno pogodbo z drugim podjetjem. Nekateri njihovi

kupci prevzemajo blago sami na sedežu podjetja, to velja predvsem za kupce iz držav nekdanje Jugoslavije, ki imajo lastne kamione. Za ostale kupce, ki nimajo svojih kamionov, da bi lahko prevzeli blago, običajno Lama, d. d., organizira prevoze.

### *Financiranje v mednarodnem poslovanju*

Financiranje v mednarodnem poslovanju je zagotovo eden izmed pomembnejših elementov za uspešno poslovanje v mednarodnem tržnem prostoru. Da bi bil vsak posel uspešno zaključen, je potrebno na koncu vedno zagotoviti tudi plačilo. Zelo pomembno je, da se posveti dovolj pozornosti tudi zagotovitvi ustreznega plačila za izveden posel. Financiranje v mednarodnem poslovanju poteka na različne načine s pomočjo bank, saj je plačevanje v gotovini nepraktično in predvsem tvegano. Lahko se tudi zgodi, da je omejeno s predpisi posameznih držav (Ruzzier in Kesič 2011, 93).

Ruzzier in Kesič (2011, 94–95) sta opredelila nekatere bistvene elemente, ki jih je potrebno upoštevati pri preučevanju in kasneje pri odločitvi za način financiranja poslov v mednarodnem poslovanju:

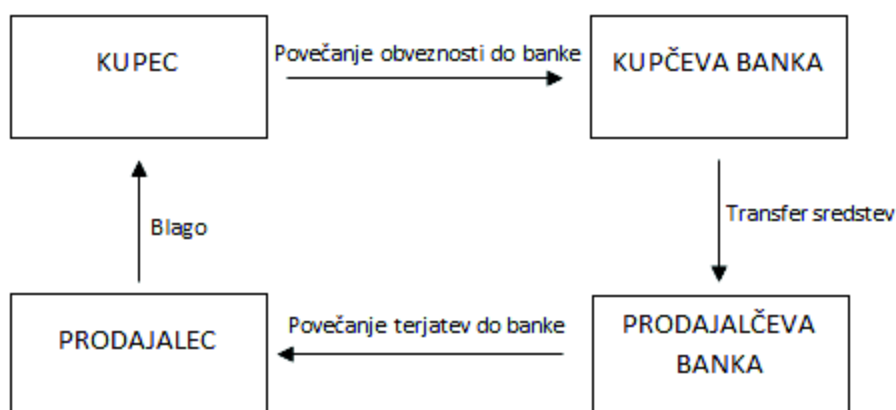
- valuta financiranja;
- kreditni pogoji – doba financiranja;
- načini (instrumenti) financiranja – ti so predvsem odvisni od odnosa med izvoznikom in uvoznikom in njunih pogajanj in usklajevanj;
- finančne sposobnosti izvoznika in uvoznika;
- možnosti financiranja in razpoložljivosti poslovnih kreditov bank in konkurence;
- ponudbe na trgu in konkurenčnih pogojev;
- poslovnih običajev;
- deželnih tveganj v državi uvoznika;
- plačilnih tveganj (plačilna nesposobnost uvoznika, prepovedi plačil v tujino, moratorij plačil);
- prepoved konverzije domače valute v tujo valuto;
- operativna tveganja (zapleti pri izvedbi naročila, prevozu in dostavi blaga in pri pripravi popolne in pravilne dokumentacije) in
- tečajna tveganja.

Za financiranje v mednarodnem poslovanju se uporabljajo različni dogovorjeni plačilni instrumenti. Med najpogostejšimi so različne vrste dokumentarnih akreditivov in bančna garancija. Pojavljajo se tudi drugi plačilni instrumenti, ki so manj pogosto v uporabi, med temi najdemo plačilo na odprt račun, plačilo s čekom, predplačilo ali avans, dokumentarni inkaso, dokumenti proti plačilu, dokumenti proti meničnemu akceptu, menica, kratkoročni

kreditni in oblike kratkoročnega kreditiranja, srednjeročne in dolgoročne oblike kreditiranja, faktoring in forfeitiranje (Ruzzier in Kesič 2011, 95–103).

V preučevanem podjetju imajo prakso, da kupci večinoma plačujejo z nakazili na transakcijski račun z določenim dogovorjenim rokom plačila od dneva odpreme. Uporabljajo preko 100 različnih plačilnih pogojev, ti variirajo glede na število dni, popuste (cassaconté) za predčasna plačila in ostale podobne elemente, ki so sestavni del financiranja. Slika 8 nam prikazuje, kako poteka plačilo na odprti račun.

Nakazilo na transakcijski račun uvrščamo v skupino plačil na odprti račun. Tukaj gre za direktno bančno nakazilo na izvoznikov bančni račun. Ta oblika plačila je v nekem pogledu najbolj tvegana, saj mora biti med kupcem in prodajalcem prisotna visoka stopnja zaupanja, ker banka v nobenem primeru ne prevzame odgovornosti, če kupec ne bi plačal prodajalcu. Ta način financiranja je v uporabi predvsem med podjetji, ki se zelo dobro poznajo in imajo že utrjeno poslovno sodelovanje. V nasprotnem primeru je bolje uporabiti kateri drugi način financiranja, ki je za pogodbeni stranki varnejši (Ruzzier in Kesič 2011, 99).



**Slika 8: Prikaz plačila na odprti račun**

Vir: Bovha Padilla idr. 2004, 78.

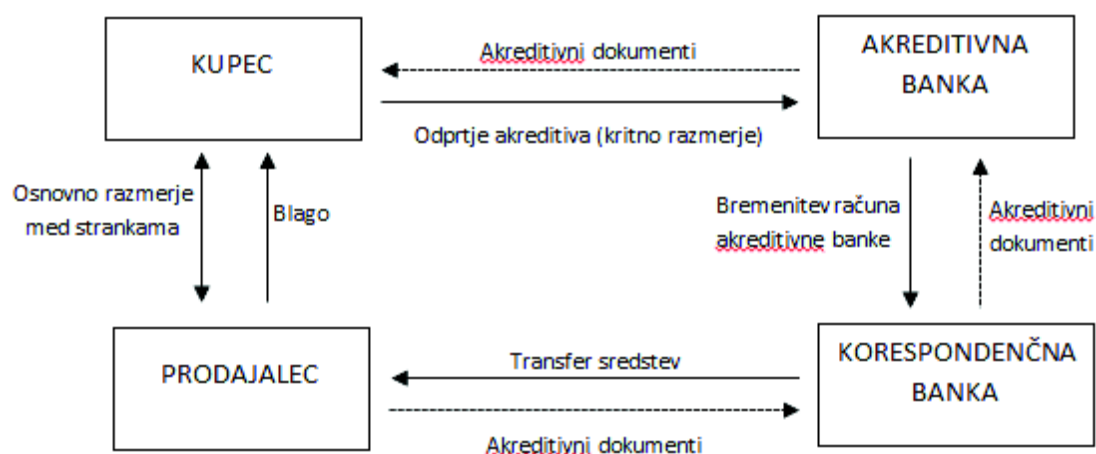
Prav tako imajo tudi nekatere kupce, ki za poravnane svojih obveznosti še vedno uporabljajo čeke. Plačilo s čekom spada tudi v vrsto plačil, ki niso zavarovana. Banka ne jamči za plačilo, če kupec na računu nima sredstev; v tem primeru banka ček zavrne in ne izvede plačila. Plačevanje s čeki je značilno predvsem za anglo-ameriško poslovno prakso (Ruzzier in Kesič 2011, 99).

Pogosto uporabljena oblika financiranja so tudi dokumenti proti plačilu (D/P). Pri takšnem načinu financiranja so dokumenti predani uvozniku samo v zameno za takojšnje plačilo, kar lahko označimo kot prednost za prodajalca. Seveda obstaja tukaj tudi slabost za prodajalca, saj kupec naročenega blaga lahko ne prevzame. Prednost za kupca je, da lahko dokumente pregleda pred izvedbo plačila in mu ni potrebno črpati kreditne linije, slabost zanj pa

predstavlja dejstvo, da mu je brez dokumentov dostop do blaga onemogočen, posledično zaradi tega ne more preverjati količinske in kakovostne ustreznosti blaga (Ruzzier in Kesič 2011, 100).

Tako kot ostala podjetja, ki sodelujejo v mednarodnem poslovanju, tudi preučevano podjetje za financiranje uporablja dokumentarni akreditiv (L/C), ki je najbolj pogost plačilni instrument v financiranju mednarodnega poslovanja. Slika 9 nam prikazuje potek akreditivnega posla, plačila z dokumentarnim akreditivom.

Dokumentarni akreditiv (L/C) prodajalcu omogoča, da se zaščiti pred plačilnim tveganjem. Uvrščamo ga med zelo varne plačilne instrumente in je zato tudi dražji. Uvoznikova banka na zahtevo in po navodilih kupca ali za svoj lasten račun prevzame obveznost, da bo pod pogoji, točno določenimi v akreditivu, ter ob predložitvi dogovorjenih dokumentov izplačala akreditivni znesek akreditivnemu upravičencu. Za uporabo dokumentarnega akreditiva se v mednarodnem poslovanju uporabljajo pravila, ki jih je izdala Mednarodna trgovinska zbornica ICC pod imenom Enotna pravila in običaji za dokumentarne akreditive (Ruzzier in Kesič 2011, 95).



**Slika 9: Potek akreditivnega posla**

Vir: Bovha Padilla idr. 2004, 80.

Pri financiranju se v podjetju želijo čim bolj prilagoditi kupcu glede na to, kakšen način plačila bi želel kupec imeti. S podjetji, s katerimi poslujejo prvič, uporabljajo varnejše načine plačil. Kasneje, ko kupca že dobro poznajo, preidejo na druge oblike plačila, ki so cenejši in niso dodatno zavarovani. Prav tako so se pripravljene prilagoditi kupcu glede valute financiranja.

Veliko kupcev zavarujejo preko SID-a. Za zavarovanje preko SID-a uporabljajo storitve Prve kreditne zavarovalnice. »SID – Prva kreditna zavarovalnica je specializirana zavarovalnica za zavarovanje domačih in izvoznih terjatev.« (SID – Prva kreditna zavarovalnica, d. d., B. l.)

Prva kreditna zavarovalnica nudi svojim strankam zavarovanje kratkoročnih izvoznih terjatev pred rizikom neplačila, ki utegne nastati zaradi trajne nesolventnosti ali stečaja kupca ter pred rizikom podaljšane zamude plačila v manj tveganih državah. Za podjetje je tako zavarovanje zelo ugodno, saj mu omogoča lažje obvladovanje denarnih tokov. Podjetje ima zagotovljen priliv denarja iz izvozne ali domače transakcije ne glede na to, če bi se vmes pojavili kakšni zapleti, kot je, na primer, izterjava ali stečaj kupca (Izvozno okno 2013b).

## 5 POSLOVANJE PODJETJA NA TRGU TURČIJE

### 5.1 Značilnosti turškega trga

Še do nedavnega smo o Turčiji vedeli zelo malo. To se je v zadnjem času zelo spremenilo, saj je o turškem trgu vse več govora. Turčija je država, ki se je v zadnjem času začela zelo razvijati, njeno poslovanje pa se giba v pozitivnih številkah. Glede na uspešnost je turški trg zelo zanimiv za današnja podjetja, saj je eden redkih trgov, ki v času krize posluje uspešno. Turčija je velika država, zato se ne gre bati, da bi pri Turkih zmanjkalo poslov. Ker se država bliskovito razvija, se iz dneva v dan pojavljajo nove potrebe, ki odpirajo priložnosti za nove posle.

#### *Turčija*

Na sliki 10 je prikazana zastava Turčije. Zastava ima rdečo podlago, na njej je prikazan polmesec in zvezda, ki sta v beli barvi. Slika 11 nam prikazuje zemljevid Turčije z glavnim mestom in ostalimi večjimi pomembnimi mesti.



**Slika 10: Zastava Turčije**

Vir: Central Intelligence Agency 2013.



**Slika 11: Zemljevid Turčije**

Vir: Central Intelligence Agency 2013.

Uradno ime države je Republika Turčija. Leži na jugovzhodu Evrope. Glavno mesto države je Ankara. Ureditev v državi je republiška parlamentarna demokracija. Površina države obsega 783.562 km<sup>2</sup>. Po podatkih iz julija 2013 država šteje 80.694.485 prebivalcev. V državi lahko najdemo dve etični manjšini: Turke, ki predstavljajo 70–75 odstotkov prebivalstva, Kurde, ki predstavljajo 18 odstotkov prebivalstva, ter druge manjšine, ki zastopajo 7–12 odstotkov celotnega prebivalstva. V državi prevladujejo muslimani, in sicer 99,8 odstotkov (večinoma suniti), ostala 0,2 odstotkov pa predstavljajo druga verstva (kristjani in judje)(Cental Intelligence Agency 2013).

### *Ekonomski podatki*

BDP v tekočih cenah znaša 783,1 milijard dolarjev. BDP na prebivalca je 15.000 dolarjev. Rast BDP-ja v letu 2010 je bila 9,2-odstotna, v letu 2011 8,5-odstotna, v letu 2012 pa je znašala 2 odstotka. Inflacija v državi je 8,9-odstotna. Stopnja brezposelnosti v državi je 9-odstotna.

Izvoz države znaša 154,2 milijard dolarjev. Turčija izmed vseh proizvodov izvažata največ oblačil, živil, tekstila, kovinskih izdelkov ter transportne opreme.

Uradna valuta je Turška lira – TRY (Cental Intelligence Agency 2013).

V preglednici 3 so prikazane države, v katere Turčija izvažata največ svojega blaga, ter delež izvoza blaga v posamezno državo.

### **Preglednica 3: Glavna izvozna tržišča**

Država	Delež izvoza
Nemčija	10,3 %
Irak	6,2 %
Velika Britanija	6 %
Italija	5,8 %
Francija	5 %
Rusija	4,4 %

Vir: Cental Intelligence Agency 2013.

Uvoz države znaša 225,6 milijard dolarjev. Glavni izdelki uvoza so stroji, kemikalije, polizdelki, goriva in transportna oprema (Cental Intelligence Agency, 2013).

V preglednici 4 so prikazane države, iz katerih Turčija uvažata največ blaga, ter delež uvoza iz posamezne države.

Turčija se uvršča na seznam šestih držav, v katerih slovenski podjetniki vidijo priložnosti. Slovenija in Turčija trenutno povečujeta le medsebojno menjavo, v prihodnje pa želita okrepiti tudi področje investicij. V letu 2011 sta Slovenija in Turčija podpisali memorandum o sodelovanju med vladama obeh držav in o strateškem partnerstvu. Podpisali sta tudi že sporazuma o odpravi dvojne obdavčitve in o zaščiti vlaganj. Najboljše poslovne priložnosti so v avtomobilski industriji, energetiki, logistiki, gradbeništvu, proizvodnji strojev in opreme ter v turizmu (Đerić 2012).

#### **Preglednica 4: Glavna uvozna tržišča**

Država	Delež Uvoza
Rusija	9,9 %
Nemčija	9,5 %
Kitajska	9 %
ZDA	6,7 %
Italija	5,6 %
Iran	5,2 %

Vir: Cental Intelligence Agency 2013.

#### *Blagovna menjava Slovenija – Turčija*

Turčija je pomemben strateški partner za Slovenijo. Turški trg postaja za slovenski izvoz vse pomembnejši, v letu 2011 je izvoz porasel za 10 odstotkov. Turčija se uvršča na 20. mesto med najpomembnejšimi slovenskimi izvoznimi trgi. Turški trg je v vzponu, kar pomeni, da potrebuje precej osnovnih surovin in proizvodov. Tukaj je priložnost za slovenska podjetja, saj tisto, kar ponujamo v Sloveniji, Turki še vedno potrebujejo. Med slovenskimi podjetji, ki izvažajo v Turčijo, lahko najdemo proizvajalce bele tehnike, farmacevtska podjetja ter podjetja iz vrst živilsko predelovalne in lesne industrije (STA, B. K. 2012).

Leto 2013 je v odnosu med Slovenijo in Turčijo postalo zelo pomembno, saj je v letošnjem letu turški trg označen kot eden najpomembnejših trgov za našo državo. Blagovna menjava trenutno znaša že vrtočlavih 430 milijonov evrov. Trenutno so surovine, ki jih Slovenija v največji meri izvažajo v Turčijo, aluminij, barvila, avtomobilski deli in papir. Iz Turčije pa uvažamo največ osebnih avtomobliov, olja, nafte, zdravil in jeklenih žic (JAPTI 2013).

V preglednici 5 je prikazana blagovna menjava med Slovenijo in Turčijo. Vidimo lahko, da se blagovna menjava med državama iz leta v leto povečuje. V letu 2011 smo zabeležili največjo skupno menjavo med državama, ki je znašala kar 453.053 milijonov evrov. V letu 2012 je blagovna menjava med državama nekoliko upadla, a se je še vedno obdržala na ravni nad 400.000 milijonov evrov. Tudi za leto 2013 lahko napovemo, da bo blagovna menjava



dosegla meje iz preteklih let, saj je le-ta samo v prvih treh mesecih letošnjega leta znašala že 110.248 milijonov evrov.

Za leto 2012 lahko povemo, da smo na turški trg prodali za 83,9 milijonov evrov in iz Turčije uvozili za 76,9 milijonov evrov blaga (Đerić 2012).

Skupina Titus, katere članica je Lama, d. d., Dekani, na turškem trgu posluje že 20 let. Izdelke trži preko dveh lokalnih distributerjev, ki dobavljata predvsem večjim proizvajalcem iz področja pohištvene industrije. Obseg poslovanja v Turčiji v zadnjih letih beleži približno 20-odstotno rast, v prihodnjih letih ga nameravajo povečati na 5 milijonov evrov. V tradicionalnih segmentih je rast zmernejša, poglobitni izziv je predvsem povečevati dobičkonosnost z uvajanjem novih izdelkov. Priložnost za hitrejšo rast prodaje vidijo predvsem v rastočem segmentu blažilcev za vgradnjo v razne izdelke za dom.

### **Preglednica 5: Blagovna menjava med Slovenijo in Turčijo 2006–2012**

v 1.000 EUR

Leto	Izvoz blaga	Uvoz blaga	Skupaj
2006	140.171	180.245	320.416
2007	148.367	179.977	328.344
2008	145.569	167.644	313.213
2009	152.940	149.059	301.999
2010	202.908	178.756	381.664
2011	235.063	217.990	453.053
2012	210.463	198.104	408.567
2013 <sup>1</sup>	47.640	62.608	110.248

Vir: Statistični urad Republike Slovenije 2013.

#### *Značilnosti poslovanja*

Za islamski svet je značilno poslovanje, ki temelji na zaupanju, kljub temu je potrebno paziti pri izbiri poslovnih partnerjev. Večina podjetij, med njimi tudi slovenska, za prodajo na lokalnem trgu uporabljajo agenta. Ta pozna lokalne razmere in navade, ima obstoječe poslovne kanale ali do njih lažje pride, zna se spopasti z državno birokracijo in njenimi zahtevami. Pogajanja so časovno neomejena. Najboljša priprava za pogajanja je obisk uličnih tržnic. Za plačilo se uporabljajo odloženi akreditivi z 90 ali 120-dnevnim rokom, avansi ali plačila na odprto. Za turški poslovni odnos so pomembne sestavine, kot so predanost, pripravljenost na dnevno komunikacijo in štiriindvajseturna dosegljivost. Pomembno je tudi,

<sup>1</sup> Podatki se nanašajo na obdobje januar–marec 2013.

da poslovni odnos sčasoma ob obojestranskem spoznavanju preraste v prijateljstvo. Prijateljstvo je osnova za sklenjen posel (Gospodarska zbornica Slovenije 2011).

### *Poslovni običaji*

Pri turških poslovnih običajih velja, da so družina in dobri prijatelji poglavitno vodilo večine poslovnih odnosov. Na sestanke je potrebno prihajati točno, v primeru zamude gostiteljev je potrebno biti potrpežljiv. Izobrazba predstavlja statusni simbol. Pogajanja so počasna, potrebna je vzpostavitev osebnega odnosa med pogajalci. Pomembni sestavini pogajanj sta vljudnost in dobro vedenje. Na uspeh pogajanja vpliva stopnja zaupanja in raven medosebnega odnosa. Glavni namen pogajanj pri Turkih ni vedno samo dobiček, ampak tudi čast, vpliv, spoštovanje in druge etične kategorije. S Turki se lahko pogovarjamo o vseh področjih, tako o osebnih stvareh, hobijih, službi, družini, otrocih. Dobro je, če poznamo vsaj nekaj osnovnih podatkov o turški zgodovini, tako bomo naredili vtis na poslovnega partnerja in mu dali vedeti, da ne iščemo le enkratnega posla, ampak dolgoročno sodelovanje. Za turške poslovneže velja, da delovnega časa ni, dela se takrat, ko je potrebno, izjemoma velja, da so verski prazniki dela prosti dnevi. Pri Turkih velja tudi, da so njihovi gostje »kralji«, zato svojim gostom pripravijo večerjo v vrhunskem slogu. Da bo gostitelj zadovoljen, se mu za večerjo lahko le iskreno zahvalimo, nikakor pa se ne smemo ponuditi, da bi plačali večerjo, saj bi tako gostitelja užalili (Gospodarska zbornica Slovenije 2011).

### *Glavna gospodarska središča*

Med glavna gospodarska središča Turčije spadajo Istanbul, Izmir, Bursa in Ankara.

Istanbul je svetovno znan, trgovina in trgovinsko življenje je nejpomembnejši del življenja v mestu. Vsi glavni sejmi se dogajajo v Istanbulu. V mestu imajo slovenska podjetja prednost, ker tukaj živi veliko ljudi, ki prihajajo iz prostorov nekdanje skupne države. Večinoma so to turški Makedonci, Bošnjaki, kosovski Albanci in muslimani iz Sandžaka. Ti govorijo srbski ali hrvaški jezik in čutijo simpatijo do vsega, kar prihaja iz njihove nekdanje domovine (Gospodarska zbornica Slovenije 2011).

Izmir je center Egejske Turčije. Je tretje največje mesto po velikosti, po razvoju industrije se uvršča na drugo mesto. Znan je kot tradicionalno sejmsko tržišče. Tuje investicije v Turčiji so se največ povečale prav v tej regiji (Gospodarska zbornica Slovenije 2011).

Bursa velja za mesto, ki se industrijsko zelo hitro razvija. Skupaj z Izmirjem je vodilni investicijski center za tuje neposredne naložbe. Najbolj znane in pomembne naložbe so iz avtomobilske industrije (Gospodarska zbornica Slovenije 2011).

Ankara je glavno mesto Turčije od leta 1923. V Ankari prevladujejo državne službe, zato bodo tukaj svojo poslovno priložnost iskala podjetja, ki si obetajo posle z državo (Gospodarska zbornica Slovenije, 2011).

Slovenska podjetja največ poslujejo z Istanbulom. Tukaj imajo slovenski izvozniki svoje lokalne predstavnike. Marsikatero slovensko podjetje lahko najde svojo tržno nišo v turistični Antalyji, v centru turške elektronske industrije Manisi ali v hitro razvijajočem se Mersinu. Slovenski uvozniki so morda preveč naslonjeni na istanbulske nabavne poti, saj bi lahko v zaledju in notranjosti Turčije dobili še boljše nabavne pogoje (Gospodarska zbornica Slovenije 2011).

## **5.2 Turški trg pohištva**

Proizvodnja v Turčiji je v veleprodajnih cenah v letu 2008 znašala 4,8 milijard dolarjev, do leta 2011 je narasla na 6 milijard dolarjev. Poraba v maloprodajnih cenah je iz 7 milijard dolarjev narasla na 9 milijard dolarjev. Glede na podatke pričakujejo, da bo turški trg pohištva postal eden izmed desetih svetovnih izvoznih trgov v pohištvenem sektorju v naslednjih petih letih. V zadnjih dveh letih je izvoz pohištva narasel za 20 odstotkov. Glavni razlog za takšen uspeh in rast pohištvene industrije je ta, da sledijo zadnjim trendom pohištva, ki si jih kupci želijo (Uzun 2012, 20).

Turki največ svojega pohištva izvažajo v Irak, Nemčijo, Iran, Azerbajdžan, Francijo, Turkmenistan, sledijo še Nizozemska, Rusija, Saudska Arabija in Anglija (Uzun 2012, 23).

Avantgardni trend je nadomestila moderna kolekcija. Posvečajo se tudi večfunkcionalnemu pohištvu, to je namenjeno predvsem uporabnikom, ki imajo doma majhne prostore, saj jim takšno pohištvo olajša vsakodnevno življenje in jim ponuja prostorne bivalne površine. V zadnjem času so se začeli posvečati notranjim dodatkom pohištva. Ugotovili so, da so ljudem postali pomembni tudi dodatki, ki pohištvo polepšajo. Svetle barve in odtenki rjave prihajajo spet v ospredje. Imajo tudi posebno ponudbo za posameznike, ki si želijo barvito pohištvo, pojavlja se tudi uporaba kontrastnih barv (Uzun 2012, 24).

MOSDER je združenje turških proizvajalcev pohištva. Organizirali so projekt »Discover Turkish Furniture«, s katerim želijo povečati prepoznavnost turškega pohištva po vsem svetu (Furniture From Turkey 2012).

Združenje MOSDER je predstavilo 7 ključnih področij, zakaj izbrati turški pohištveni sektor:

- ker je Turčija država, ki proizvaja pohištvo: v turški pohištveni industriji deluje več kot 60.000 podjetij; Istanbul, Ankara, Kayseri, Inegol in Izmir so vodilna mesta v proizvodnji pohištva; Turčija izvažata pohištvo v 173 držav na 5 svetovnih kontinentov;
- ker je njihovo pohištvo vedno v koraku s trendi: sledijo svetovnim trendom, na tisoče mladih oblikovalcev, ki se izobražuje na 35-ih univerzah;

- ker leži Turčija tam, kjer se združijo vsi trgi: Turčija ima strateško lokacijo za vse trge od Evrope do Azije, od Bližnjega vzhoda do Afrike;
- ker turška podjetja dostavljajo hitro in pravočasno: zaradi bližine vseh trgov, moči, ki jim jo daje nova tehnologija, in kvalificirane delovne sile imajo možnost, da vse dostavijo hitro in pravočasno;
- ker je moderno in kakovostno dostopno po ugodnih cenah: visokokakovostne proizvode in originalen dizajn ponudijo po dobrih cenah;
- ker uporabljajo najboljšo tehnologijo: proizvajalci sledijo svetovni tehnologiji za proizvodnjo pohištva in obnavljajo svoje stroje;
- ker turške blagovne znamke pohištva ponujajo koncept celovitosti: ponujajo široko paleto izdelkov, od sedežnih garnitur, do dnevnikih sob, otroških sob in pohištvene dodatke (MOSDER B. 1.).

### **5.3 Strategije delovanja in poslovanja podjetja Lama, d. d., na trgu Turčije**

Za preučitev strategije delovanja in poslovanja podjetja Lama, d. d., na turškem trgu smo opravili pogovor z Valterjem Černetičem, MBA, območnim vodjo prodaje, in Gregorjem Grudnom, vodjo prodajne logistike. Vprašanja, ki so bila vodilo za pogovor, so prikazana v prilogi 3.

#### *Začetki poslovanja podjetja Lama, d. d., s Turčijo*

Začetke poslovanja podjetja s Turčijo lahko povežemo z letom 1991 in osamosvojitvijo Slovenije. Na začetku so izdelke izvažali samo posameznim manjšim kupcem, ki so pohištveno okovje občasno kupovali za lastne potrebe. V letu 1996 so pridobili večjega turškega distributerja za spojno okovje, leta 2004 pa še za odmične spono. Do danes so na turškem trgu razvili sodelovanje z več kot 100 največjimi proizvajalci pohištva.

Za poslovanje s Turčijo so se odločili iz preprostega razloga, ker se je Turčija začela hitro razvijati in v prihodnje se pričakuje, da bo njena rast še hitrejša. Med leti 2012 in 2017 napovedujejo, da bo povprečna rast Turčije okrog 5 odstotkov letno. Veliko vlogo sta pri odločitvi za začetek poslovanja imela tudi sama velikost države (Turčija ima že več kot 80 milijonov prebivalcev) in bližina trga. Po letu 2010 se je razvoj turške pohištvene industrije izredno povečal. Povečala se je tako domača proizvodnja, kot tudi izvoz. Danes Turčijo uvrščamo med največjega izvoznika pohištva za bližnji vzhod in Severno Afriko.

Preden so začeli redno poslovati s Turčijo, se je zvrstilo veliko pogajanj, za vse skupaj si je bilo potrebno vzeti čas. Lama, d. d., je že od devetdesetih let prisotna na svetovnih trgih in redno sodeluje na vseh pomembnih sejmih pohištvenega okovja v Evropi, Aziji in Ameriki. Podjetje do potencialnih kupcev prihaja v stiki na sejmih oz. s selekcijo potencialnih kupcev

in obiskom pri njih. Za podjetje velja, da večino svojih izdelkov prodaja direktno proizvajalcem pohištva. Na trgih, ki so precej fragmentirani in kjer so uvozne omejitve, se poslužujejo distributerjev, kot je to značilno tudi za poslovanje s Turčijo. Ko so se odločili za poslovanje s Turčijo, so poslovne partnerje iskali sistematično, ti so morali izpolnjevati njihove kriterije. Med kriteriji, po katerih so iskali poslovne partnerje, so bili tudi finančna stabilnost, pripravljenost za investicije, dovolj širok asortiman ostalega okovja, logistika, profesionalna prodajna ekipa in ustrezna regionalna pokritost. Čez čas so v Turčiji našli dva poslovna partnerja. Z obema so se pogajali eno leto, preden so stekli prvi posli. Ker partnerske odnose sklepajo za več let, njihova izbira temelji na ostrih kriterijih o poslovnih partnerjih. V svoje distributerje kasneje veliko vlagajo.

Ko so se šele odločali za poslovanje s Turčijo, so se, tako kot vsa ostala podjetja, tudi sami zavedali, da se pri vstopu na nov trg lahko pojavijo različna tveganja. Ker tveganja vedno obstajajo in se jim ni mogoče popolnoma izogniti, so se sami odločili, da bodo pred vstopom na nov trg izvedli raziskavo, s katero so si pridobili dodatna znanja o trgu in kupcih. Z raziskavo so spoznali, kakšna tveganja bi se jim lahko pojavila in jih tako minimalizirali ter se pred njimi zavarovali.

#### *Turški trg kot priložnost*

V podjetju so prepoznali nekaj dejavnikov, zaradi katerih je trg Turčije postal zanimiv tudi zanje. Glavni dejavnik, ki jih je prepričal v začetek sodelovanja, je bila zagotovo velikost države in število njenih prebivalcev, ki danes znaša že več kot 80 milijonov. Zanimiv je tudi podatek, da je polovica vseh prebivalcev mlajša od 30 let. V zadnjem času se beleži velika rast domačega pohištvenega trga in izvoza, rast se pričakuje tudi v prihodnosti. Povečuje se nakupna moč prebivalstva. Zaradi geografske lege države je le-ta odskočna deska za pridobivanje novih poslovnih partnerjev tudi v državah bližnjega vzhoda, državah Kavkaza in v Severni Afriki. Povečuje se rast pohištva za sestavo na domu (RTA ali flat packing furniture), velika prednost, ki jo bo lahko Lama, d. d., izkoristila, je ta, da je sama že specializirana za proizvodnjo okovja za tako pohištvo. Eden izmed dejavnikov, ki so zagotovo pripomogli k začetku sodelovanja s Turčijo, je tudi relativna bližina turškega trga Sloveniji.

#### *Način prodaje izdelkov na turškem trgu*

Podjetje Lama, d. d., svoje izdelke na turškem trgu prodaja preko dveh distributerjev; vsak zastopa eno skupino iz produktnega portfelja. Podjetje na trgu aktivno sodeluje z distributerji, prav tako pozna vse končne kupce (proizvajalce pohištva), ki jih tudi obiskuje.

V Turčiji svojega predstavništva nimajo. Na trenutni stopnji poslovanja menijo, da predstavništva niti ne potrebujejo, saj je način poslovanja, kot ga izvajajo sedaj, uspešen. Z obema distributerjema v Turčiji imajo dnevne stike in obenem tudi mesečne obiske pri

končnih kupcih. Tehnični vodja in vodja prodaje v Lami, d. d., redno obiskujeta kupce v Turčiji.

### *Prednosti in slabosti poslovanja s Turčijo*

Prednost v poslovanju s Turčijo izhaja predvsem iz kakovosti ter inovativnosti izdelkov in storitev, ki jih Lama, d. d., zagotavlja na turškem trgu.

Pri poslovanju s Turčijo nimajo nobenih večjih težav, edina ovira je poznavanje turškega jezika. Zelo malo Turkov govori angleški jezik, zato se tukaj pojavljajo težave pri sporazumevanju. To težavo rešujejo s pomočjo distributerjev, saj vsi predstavniki distributerjev tekoče govorijo angleško.

### *Pogodbe s turškimi poslovnimi partnerji*

Pogodbe se običajno sklepajo za več let z možnostjo podaljšanja, če obe stranki dosežeta dogovorjene cilje. Glede ciljev in aktivnosti, ki so določeni v pogodbi, se dogovarjajo vsako leto sproti. Ni nujno, da se cilji in aktivnosti, ki so bili določeni za prvo leto sodelovanja, prenesejo tudi v naslednje leto. Na podlagi izkušenj se potem cilji in aktivnosti dodatno izoblikujejo in prilagodijo na zahteve poslovanja.

### *Konkurenca na turškem trgu*

Turški trg je podoben evropskemu trgu. Na njem nastopa vsa svetovna konkurenca. Ker se Turčija zelo razvija, se je posledično v zadnjem desetletju močno razvila domača konkurenca. Danes ta pokriva že 70 odstotkov potreb domačega trga.

### *Poslovanje s Turčijo*

Načrti podjetja za prihodnost so, da si želijo v naslednjih nekaj letih obseg poslovanja povečati za 15 odstotkov na letni ravni in doseči 5 milijonov evrov prodaje. Od leta 2010 beležijo letno rast v obsegu 30 odstotkov.

Na turškem trgu prodajajo odmične spono in spojno okovje. Odmične spono se namestijo na vrata omar in nam omogočajo odpiranje in zapiranje vrat. Na sliki 12 je prikazana odmična spona. Spojno okovje pa se uporablja za sestavo posameznih delov pohištva. Slika 13 nam prikazuje primer spojnega okovja.

Pri poslovanju s Turčijo se poslužujejo izvoznega načina poslovanja, gre za neposredni način s pomočjo distributerjev.



**Slika 12: Odmična spona**

Vir: Titus Plus B. l. c.



**Slika 13: Spojno okovje**

Vir: Titus Plus B. l. č.

Konkurenčna prednost nastopa podjetja Lama, d. d., na turškem trgu sta predvsem kakovost, inovativnost in močna tehnična podpora. Do danes so obiskali več kot 150 proizvajalcev pohištva. Vsem svojim kupcem nudijo tehnično podporo na sedežu podjetja v Dekanih. Velika prednost je tudi ta, da so vse tehnične informacije podane tudi v turškem jeziku (katalogi, rezultati različnih testov, informacije o izdelkih). Ker si želijo, da je sprejeta odločitev, kolikor je mogoče kakovostna, je sam proces odločanja dolg, ta poteka skozi različne oddelke, raziskave in razvoj, proizvodnjo, vršni management. Ker se zavedajo, da je oglaševanje zelo pomembno, se vsako leto redno udeležujejo sejmov, njihove izdelke pa v svoji reviji oglašuje tudi njihov distributer.

### *Turki kot poslovni partnerji*

Turki so zelo resni poslovni partnerji, pri poslu so dosledni in se v glavnem držijo dogovorov. Vsa pohištvena podjetja so v privatni, povečini družinski lasti. Lastniki podjetij so obenem tudi vodilni managerji, ki skrbijo tako za uspešno rast, kot tudi za razvoj svojih podjetij. Do svojih poslovnih partnerjev, ki prihajajo iz oddaljenih krajev, so zelo razumevajoči glede ure, ki je dogovorjena za sestanek. Najbolj fleksibilni glede dogovorjenih ur so v Istanbulu, kjer lahko iz evropskega v azijski del s taksijem potuješ tudi do tri ure. Kar zadeva ostale predele Turčije, je bolje spoštovati dogovorjeno uro, vendar ko kupci slišijo, da prihajaš iz Evrope, tudi tukaj morebitna zamuda ob predhodni napovedi ni nikakršen problem.

Kljub temu, da smo Slovenci in Turki dve različni kulturi, to ni nobena ovira v poslovnem svetu. Zelo hitro se lahko navežejo dobri odnosi, ki temeljijo v veliki meri na zaupanju. Ker obstaja razlika v jezikovnem sporazumevanju, pogajanja potekajo v angleškem jeziku. Ker so Turki slabi poznavalci angleškega jezika, so pogajanja zanje prevedena tudi v turški jezik.

Kot je značilno za vsak trg, so na začetku pogajanja počasna. To je dobro za obe strani, saj je tukaj priložnost, da se oba poslovna partnerja dobro spoznata. Kasneje, ko so odnosi s kupcem že razviti, zadeve potekajo precej hitreje in so dogovori sklenjeni v krajšem času kot na začetku.

Turki si pri poslovanju želijo vzpostaviti prijateljski odnos, zato so tudi v podjetju Lama, d. d., s številnimi turškimi podjetji razvili zelo dobre poslovne in obenem tudi prijateljske odnose. Vsako leto v Slovenijo povabijo na ogled tovarne v Dekanih skupino kupcev iz Turčije. V juniju so 4 dni gostili 29 poslovnih partnerjev iz 14-ih turških podjetij. V podjetju so zelo veseli takšnih obiskov, pravijo, da se po obiskih zaupanje še okrepi. Prav tako se po obiskih povečajo tudi naročila iz Turčije.

Da bi podjetje obdržalo in izboljšalo poslovne odnose s Turčijo, sami obiskujejo svoje kupce v Turčiji, prav tako v Slovenijo prihajajo predstavniki turških podjetij. Lama, d. d., nastopa kot aktivni igralec, saj se zaveda, kako pomembni so dobri poslovni odnosi. Predstavniki podjetja Lama, d. d., skupaj s predstavniki distributerjev redno vsak mesec obiskujejo svoje kupce v Turčiji.

### *Dostava blaga*

V Turčiji imajo kar nekaj pristanišč, ki jih sami veliko uporabljajo pri dobavi blaga. Ker podjetje Lama, d. d., leži v neposredni bližini našega edinega in največja pristanišča Luka Koper, smo pričakovali, da podjetje Lama, d. d., svojim turškim poslovnim partnerjem izdelke dostavlja s pomočjo ladijskega transporta. Po opravljenem pogovoru z zaposlenim v logistiki preučevanega podjetja smo izvedeli, da temu ni tako. Kljub bližini pristanišča za



poslovanje s Turčijo uporabljajo cestni transport. Z enim poslovnim partnerjem iz Turčije sodelujejo preko klavzule EXW; ta poslovni partner kupuje pri njih manjše količine izdelkov in so zaradi tega tudi pošiljke manjše, zato pošilja DHL, ki pride na sedež podjetja v Dekane prevzeti blago. Z ostalimi poslovnimi partnerji iz Turčije poslujejo tako, da jim oni dostavijo blago, organizirajo prevoz blaga do Turčije.

### *Klavzule Incoterms*

»Klavzule Incoterms so zbirka tipskih pogodbenih klavzul o transportu blaga, ki jih pogodbeni stranki lahko vključita v kupoprodajno pogodbo in tako z izbrano klavzulo določita medsebojne obveznosti v postopku transporta blaga, ki je predmet kupoprodajne pogodbe« (Izvozno okno 2013a).

Klavzule Incoterms so pomembne predvsem za logistiko, določajo pravila v zvezi s prevozom blaga od prodajalca do kupca (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 38). Oblikovala jih je Mednarodna gospodarska zbornica ICC leta 1936. Bile so že osemkrat spremenjene in dopolnjene, nazadnje so jih spremenili leta 2010. Danes se v mednarodnem poslovanju uporabljajo klavzule iz leta 2010 (Izvozno okno 2013a). Imajo tri glavne funkcije: cenovna, upravna in logistična funkcija. Cenovna funkcija pojasnjuje cene in njihovo kalkulacijo. Upravna funkcija je prisotna pri ugotavljanju vrednosti blaga v carinskih postopkih. Logistična funkcija pa se nanaša na način izročitve prodanega blaga. Ker se klavzule spreminjajo, je pomembno, da poleg klavzule navedemo tudi letnico izdaje Incotermsov, na katero se določena klavzula nanaša (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 38). Razdeljene so v štiri skupine: E, F, C in D. Pri skupini E je blago kupcu na razpolago v prodajalčevih prostorih, prodajalec ima minimalno obveznost do kupca. Pri skupini F je prodajalec dolžan prevozniku dostaviti blago, prevoznika izbere kupec, prodajalec ne plača glavnega prevoza. Pri skupini C je prodajalec dolžan blago dostaviti prevozniku in skleniti prevozno pogodbo pod običajnimi pogoji na svoje stroške. Prodajalec ni odgovoren za izgubo ali poškodovanje blaga ter za morebitne dodatne stroške, ki bi lahko nastali potem, ko je bilo blago naloženo in odpravljeno. Pri skupini D je prodajalec odgovoren v največji meri, saj nosi vse stroške in tveganja, ki so potrebni, da se blago dostavi v namembni kraj (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 38–39).

Ker želijo imeti v podjetju Lama, d. d., vse urejeno in točno določeno, kdo je pri transportu blaga za kaj odgovoren, uporabljajo pri svojem poslovanju s Turčijo 3 Incoterms klavzule. Te klavzule so EXW – Ex Works, franko tovarna, FCA – Free Carrier, franko prevoznik in DAP – Delivered At Place, dobavljeno na kraju.

Izbrali so 3 klavzule, vsako iz druge skupine. Za izbor teh klavzul so se odločili, ker imajo kupci različne zahteve. Da bi lahko ustregli željam vseh, so izbrali klavzule, katerih značilnosti so popolnoma različne.

Pri poslovanju sodelujejo s kupcem, ki pri njih kupuje manjše količine izdelkov, ki naprej potujejo s hitro pošto. Za takšen transport jim najbolj odgovarja klavzula EXW, kjer so sami odgovorni samo za pripravo blaga, vse ostale obveznosti se prenesejo na kupca.

Pri svojem poslovanju se srečujejo tudi s kupci, ki si želijo, da je prodajalec odgovoren za vse dogodke, ki se zvrstijo do natovarjanja blaga na prevozno sredstvo (pakiranje, natovor iz skladišča, izvozno carinjenje, prevoz do dogovorjenega kraja). Za take kupce pride v poštev klavzula FCA. Ta klavzula se uporablja pri kupcih, ki sami prihajajo po blago.

Za kupce, ki so bolj zahtevni in si želijo, da je prodajalec odgovoren tudi za natovor na vozilo, glavni prevoz in zavarovanje, uporabljajo klavzulo DAP. To klavzulo uporabijo v primerih, ko kupcem sami organizirajo prevoz blaga.

Pri klavzuli EXW ima prodajalec najmanjšo obveznost. Prodajalec je dolžan kupcu blago dati na razpolago v svojih prostorih oz. na drugem navedem kraju, blago je izvozno neocarinjeno in ni naloženo na prevozno sredstvo. Kupec nosi stroške prevoza, prav tako so njegovi stroški izvozne, tranzitne in uvozne dokumentacije. Kupec je tudi odgovoren za poškodovanje ali izgubo blaga po tem, ko je blago zapustilo prodajalčeve prostore (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 39).

Za klavzulo FCA je značilno, da prodajalec dobavi blago izvozno ocarinjeno prevozniku, ki ga je določil kupec, v navedenem kraju. Če se dobava izvrši v prodajalčevih prostorih, je prodajalec odgovoren za nakladanje blaga, v primeru, da dobava poteka izven prodajalčevih prostorov, prodajalec ni odgovoren za razkladanje (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 39).

Klavzula DAP je novost posodobitve klavzul leta 2010, nadomestila je klavzule DDU, DAF in DES iz leta 2000. Po tej klavzuli je prodajalec kupcu dolžan dobaviti blago, pripravljeno za razkladanje na prevoznem sredstvu, s katerim je bilo pripeljano v dogovorjeni namembni kraj (Izvozno okno 2013a).

Incotermsi iz leta 2010 obsegajo 11 pogodbenih klavzul. V preglednici 6 so našteje Incoterms klavzule, ki so v veljavi v mednarodnem poslovanju.

## Preglednica 6: Incoterms 2010

Oznaka klavzule	Naziv klavzule
EXW	Ex Works – franko tovarna
FCA	Free Carrier – franko prevoznik
FAS	Free Alongside Ship – franko ob ladji
FOB	Free On Board – franko na ladijski krov
CFR	Cost and Freight – stroški in prevoznina
CIF	Cost Insurance and Freight – stroški, zavarovanje in prevoznina
CPT	Carriage Paid To – prevoz plačan do
CIP	Carriage and Insurance Paid to – prevoz in zavarovanje plačana do
DAP	Delivered At Place – dobavljeno na kraju
DAT	Delivered At Terminal – dobavljeno na terminalu
DDP	Delivered Duty Paid – dobavljeno ocarinjeno

Vir: Izvozno okno 2013a.

### *Izkušnje s špediterji na turškem trgu*

Za turški trg lahko rečemo, da je precej specifičen. Že takoj na začetku, ko želimo izvesti izvoz blaga v Turčijo, je za vsako odpremo blaga potrebno narediti ATR certifikat. Ta certifikat je posebnost za Turčijo. V primeru, da se pojavi kakršna koli reklamacija blaga, ki je bilo prodano na turški trg, se tukaj zadeve ponovno zapletejo in sledijo postopki, ki jih običajno nismo vajeni. Reklamirano blago je potrebno najprej pridobiti nazaj v Slovenijo, tukaj se zadeve še nekoliko zakomplicirajo. Če želimo reklamirano blago pridobiti nazaj, ga je potrebno najprej odkupiti in nato še plačati vse dajatve, ki so povezane z odkupom blaga. Reklamacije na turškem trgu so res specifične in si jih v podjetju ne želijo, saj jim povzročajo veliko dodatnih stroškov, ves postopek pa je zelo zamuden.

ATR certifikat je poseben carinski dokument, ki ureja trgovanje med državami članicami Evropske unije in Turčijo. ATR certifikat, ki ga je Evropska unija sklenila s Turčijo, ima za države članice Evropske unije prednost, saj so le-te upravičene do opustitve carin pri večini uvoženih proizvodov. Edini pogoj je ta, da morajo izdelki, ki se uvažajo, imeti poreklo iz držav Evropske unije (Beurtvaartadres facilitating logistics B. 1.).

V prilogi 1 je prikazan ATR certifikat, ki se uporablja pri poslovanju s Turčijo.

### *Načini plačevanja s turškimi poslovnimi partnerji*

Za plačilo blaga, ki ga prodajo svojim turškim kupcem, uporabljajo plačilo na odprt račun, nakazilo na transakcijski račun. Roki plačila so različni, in sicer glede na to, kako se dogovorijo s kupcem. Običajno se ti roki gibljejo med osmimi in šestdesetimi dnevi. Tudi glede valute plačila so se pripravljani prilagoditi željam svojih kupcev. Če je le mogoče, vse svoje kupce zavarujejo preko SID-a. S tistim načinom plačila, ki ga začnejo uporabljati na začetku sodelovanja, običajno nadaljujejo tudi v prihodnje, razen če se ne pojavijo kakšne posebne zahteve iz njihove strani ali strani kupca oz. če se poslabša zavarovanje in je potem temu potrebno prilagoditi tudi način plačila.

### *Kako zgraditi čim boljši poslovni odnos s Turčijo*

Najpomembnejše je, da je pred vstopom na trg potrebno sam trg in potrebe kupcev čim bolj poznati. Dobro je, da se s kupcem vzpostavi neposreden kontakt, saj nam to omogoča, da preučimo potrebe kupca in mu tako lahko ponudimo boljši in inovativnejši izdelek. Pomembno je, da v podjetju prepričamo in navdušimo za naše izdelke vse, ki v podjetju odločajo (nabava, razvoj, design, proizvodnja, in ne nazadnje tudi lastnik). Za vzdrževanje dobrih odnosov je potrebno opravljati redne obiske in kupcem nuditi tudi poprodajni servis. Dobro je, da sčasoma s kupci razvijemo partnerski odnos. Ko že dobro poznamo trg in kupca, je potrebno prilagoditi cenovno politiko trgu. Za večji uspeh je priporočljivo uporabiti domače prodajno osebje ter distributerja pri obiskih končnih kupcev. Pri izbiri distributerja je potrebno paziti, da izberemo dobrega distributerja, z nacionalnim pokritjem in dobro usposobljeno prodajno ekipo. Ko imamo že vzpostavljen odnos z distributerjem, ga je potrebno redno usposabljanje in motivirati njegovo prodajno osebje. Ker so Turki zelo prijateljski, je pomembno, da se letno organizirajo srečanja turških kupcev na sedežu podjetja s hkratnim obiskom Slovenije.

**Preglednica 7: SWOT analiza poslovanja podjetja Lama, d. d., na turškem trgu**

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"><li>– Inovativni izdelki,</li><li>– konsistentna kakovost izdelkov,</li><li>– trden odnos z uveljavljenimi distributerji,</li><li>– članstvo v skupini Titus,</li><li>– fleksibilna storitev,</li><li>– učinkovita rešitev za blaženje na sponi in</li><li>– dober odnos s ključnimi kupci.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Ozek prodajani portfelj.</li></ul>
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"><li>– Velikost trga,</li><li>– hitro rastoči trg,</li><li>– investicije v promocijo in prodajo s strani distributerjev ter</li><li>– prodaja drugih skupin izdelkov dolgoletnim kupcem.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Naraščajoča lokalna in tuja konkurenca,</li><li>– novi koncepti pohištva brez spojnega okovja in</li><li>– politična nestabilnost Bližnjega vzhoda.</li></ul>

Po preučitvi poslovanja podjetja Lama, d. d., na turškem trgu smo na podlagi pridobljenih informacij pripravili SWOT analizo poslovanja podjetja na turškem trgu. SWOT analiza je predstavljena v preglednici 7.

Preglednica predstavlja prednosti in slabosti pri poslovanju podjetja v notranjem okolju ter priložnosti in nevarnosti v zunanem okolju podjetja.

Notranje prednosti pri poslovanju podjetja na turškem trgu so predvsem inovativni in kakovostni izdelki. Podjetju veliko prednost prinaša trden odnos z že uveljavljenimi distributerji na turškem trgu. Vsekakor je k večji prepoznavnosti podjetja pripomoglo članstvo v skupini Titus od leta 2006 dalje. Za podjetje je značilno, da svojim kupcem po prodaji izdelkov nudi tudi poprodajne storitve, zato lahko rečemo, da imajo fleksibilno storitev. Glavna prednost, ki smo jo prepoznali, je ta, da so v podjetju razvili učinkovito rešitev za blaženje na sponi. Kot za vsa ostala podjetja je tudi za preučevano podjetje velika prednost, da je s svojimi ključnimi kupci zgradilo dober poslovni odnos.

Edina slabost, ki smo jo prepoznali pri preučevanju podjetja, je, da podjetje ponuja ozek prodajni portfelj. Če bi podjetje razširilo svoj ponudbeni spekter, bi vsekakor lahko razširilo svojo prodajo.

Priložnosti, ki smo jih prepoznali, da se pojavljajo v zunanem okolju poslovanja, so predvsem velikost trga. Kot smo že omenili, je turški trg izjemno velik in danes obsega že preko 80 milijonov prebivalcev. Pozitivna stran turškega trga je tudi ta, da gre za hitro rastoči trg, ki se zelo hitro razvija. Sama velikost trga s seboj prinese tudi prednost glede pridobivanja

novih kupcev, ki jih je lažje poiskati med velikim številom potencialnih novih kupcev. Kot priložnost lahko izpostavimo tudi to, da podjetje veliko vlaga v promocijo in prodajo s strani distributerjev. Priložnost, ki se odpira podjetju s poslovanjem na turškem trgu, je tudi dejstvo, da ima podjetje možnosti, da svojim dolgoletnim kupcem ponudi tudi druge skupine svojih izdelkov.

Glede nevarnosti v zunanjem okolju poslovanja podjetja smo prepoznali tri ključne nevarnosti. Največja nevarnost je seveda naraščajoča lokalna in obenem tudi tuja konkurenca, ki se pojavlja na turškem trgu. Ker se trg zelo razvija, je v prihodnosti mogoče pričakovati, da se bodo spremenili tudi današnji sistemi pohišva in bodo ti prešli na nove koncepte brez spojnega okovja. V takem primeru bi postali Lamini izdelki povsem neuporabni. Pri nevarnostih ne smemo pozabiti omeniti, da velja za trge Bližnjega vzhoda, da so politično nestabilni.

## 6 ZAKLJUČEK

Mednarodno poslovanje je za podjetja v današnjem času postalo zelo pomembno. To je še posebej pomembno za slovenska podjetja. Slovenski trg je zelo majhen in prav zaradi tega se hitro pojavi zasičenost trga z izdelki. Če si slovenska podjetja želijo uspešno poslovati, morajo vsekakor prodreti tudi na tuje trge in si tako pridobiti čim več poslovnih partnerjev ter z njimi izoblikovati trdne poslovne odnose. Kupci so za podjetja vsi enaki, ne glede na to, iz katere države prihajajo, zato je pomembno, da podjetja med svojimi kupci ne delajo razlik, ampak vse spoštujejo. Podjetja se morajo pri mednarodnem poslovanju znati prilagoditi potrebam in željam določenega trga, morajo pa znati tudi spoštovati pravila, ki veljajo na tujih trgih.

V diplomski nalogi smo predstavili globalizacijo kot pojem in kakšna je njena vloga v današnjem času. Ugotovili smo, da je globalizacija predvsem povezanost in mobilnost dejavnikov ter blaga na svetovnem trgu. Brez globalizacije sodobno poslovanje ne more uspeli, zato se morajo podjetja spoprijeti z njo v čim večji meri. Kakršno koli izmikavanje globalizaciji ne daje pozitivnih rezultatov. V nalogi smo predstavili tudi mednarodno poslovanje, ki je pravzaprav vsakodnevno poslovanje podjetja, le da to poteka preko domačih meja. Mednarodno poslovanje je v zadnjem času deležno velikih sprememb, kar je posledica sprememb trgov, posameznikov in podjetij. V okviru mednarodnega poslovanja smo se posvetili tudi tipom podjetij, ki so značilna za mednarodno poslovanje. Obstaja kar nekaj vrst podjetij, s katerimi se srečujemo v mednarodnem poslovanju. Po preučitvi vrst podjetij, ki se pojavljajo v mednarodnem poslovanju, smo prišli do ugotovitve, da je podjetje Lama, d. d., multinacionalno podjetje. V tujini izvaja najrazličnejše aktivnosti, posluje na številnih tujih trgih, v tujini ima tudi svoja predstavništva in obenem svoja znanja prenaša na distributerje, s katerimi sodelujejo na turškem trgu.

Za preučitev strategije internacionalizacije v preučevanem podjetju Lama, d. d., smo opravili pogovore z zaposlenimi v podjetju. Pogovor smo opravili z Martino Kuzmič, vodjo sektorja trženje, ki nam je podala veliko splošnih informacij o podjetju, predvsem o mednarodnem poslovanju podjetja na splošno. Pogovorili smo se tudi z Gregorjem Grudnom, zaposlenim v logistiki podjetja, ki nam je posredoval veliko koristnih informacij o logistiki podjetja in načinu financiranja. Ker smo preučevali turški trg, smo opravili tudi pogovor z Valterjem Černetičem, MBA, območnim vodjo prodaje. Iz prve roke nam je podal veliko informacij o poslovanju s Turčijo.

Ugotovili smo, da se je podjetje Lama, d. d., začelo že zelo zgodaj ukvarjati z mednarodnim poslovanjem. Po razpadu Jugoslavije so izgubili pomembno tržišče, takrat so spoznali, da je za preživetje in uspešno poslovanje potrebno iskati priložnosti za poslovanje tudi v tujini. Za vstop na tuje trge se vedno dobro pripravijo s predhodnimi preučitvami trgov. Njihov način poslovanja na tujih trgih poteka preko investicijskega, izvoznega in pogodbenega modela vstopa na tuje trge. Na določenih tujih trgih imajo proizvodne enote in predstavništva, ki so

razporejena po vsem svetu. Za nekatere trge pa menijo, da proizvodnih enot ali predstavništev še ne potrebujejo, zato na teh trgih poslujejo preko izvoznega modela. Zavedajo se, da se na vseh trgih pojavlja konkurenca, vendar si prizadevajo, da konkurenco v čim večji meri prehitijo s kakovostnimi in inovativnimi izdelki. Njihovi izdelki so namenjeni za prodajo na medorganizacijskem trgu; svoje izdelke prodajajo podjetjem iz pohištvene industrije, ki jih pri svoji proizvodnji uporabijo za nadaljnjo vgradnjo v svoje izdelke. Veliko prednost jim prinaša uveljavljena blagovna znamka z večletno tradicijo.

Podjetje Lama, d. d., je leta 2006 postalo član mednarodne skupine Titus, kar jim je prineslo še dodatne pozitivne možnosti za poslovanje. Združili sta se dve uspešni in svetovno znani podjetji, kar je pripomoglo k še večji prepoznavnosti in boljšemu poslovnemu uspehu.

Poslovno priložnost so tudi sami prepoznali na turškem trgu, kot tudi velika večina ostalih svetovnih in prodornih, strateško usmerjenih podjetij. Dobro je, da se zavedajo, kako pomemben je turški trg in kakšne priložnosti jim lahko prinese. Do sedaj jim gre poslovanje s podjetji na turškem trgu odlično od rok in takšno poslovanje načrtujejo tudi za prihodnost, saj si želijo obseg poslovanja še povečati. Kot vsakemu podjetju, tudi njim na samem začetku poslovanja s Turčijo ni bilo lahko. Potrebni je bilo veliko pogajanj in obiskov države, da so prepoznali način, kako poslovati s Turki. Sedaj, ko je za njimi že veliko let poslovanja in sodelovanja s Turčijo, so spoznali, da so Turki odlični poslovni partnerji, ki se držijo dogovorov in spoštujejo svoje poslovne partnerje. Poslovanje jim gre iz leta v leto boljše in želijo si, da bi v prihodnje tako tudi ostalo.



## LITERATURA

- Bovha Padilla, Simona, Maja Makovec Brenčič, Aleš Ekar in Brigita Tratnjek. 2004. *Mednarodno poslovanje - gradivo za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Hrastelj, Tone. 2001. *Mednarodno poslovanje v vrsticu novih priložnosti*. Ljubljana: GV Založba.
- Kraljič, Peter. 2013. *Konkurenčnost Slovenije v svetu*. Predavanje na Fakulteti za management. Celje, 8. 1. 2013.
- Lama, d. d. 2006. *Tehnični katalog in priročnik, sistemi pohištvenega okovja*. Interno gradivo, Lama, d. d., Dekani.
- Lama, d. d. 2013. *Welcome to Titus Group*. Interno gradivo, Lama, d. d., Dekani.
- Makovec Brenčič, Maja, Monika Lisjak, Gregor Pfajfar in Aleš Ekar. 2009. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Ruzzier, Mitja in Dragan Kesič. 2011. *Izzivi mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Ruzzier, Mitja, Dragan Kesič in Bojan Mevlja. 2008. *Mednarodno poslovanje: gradiva za vaje*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Svetličič, Marjan. 2004. *Globalizacija in neenakomeren razvoj v svetu*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Trtnik, A. 1999. *Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino*. Magistrsko delo. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Uzun, Nesip. 2012. Turkey will be among the first 10 furniture exporting countries within 5 years. *Furniture Industry* 7 (1): 20–24.

## VIRI

- Beurtvaartadres facilitating logistics. B. 1. *ATR (certificate for Turkey)*.  
[Http://www.beurtvaartadres.nl/en/import-and-export/export-certificates/atr-certificate-turkey](http://www.beurtvaartadres.nl/en/import-and-export/export-certificates/atr-certificate-turkey) (23. 6. 2013).
- Cental Inteligence Agency. 2013. *Turkey*.  
[Https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/tu.html](https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/tu.html) (26. 6. 2013).
- Dunn, Jeff. 2012. *6 videos in globalization and technology that will blow your mind*.  
[Http://edudemic.com/2012/09/globalization-videos/](http://edudemic.com/2012/09/globalization-videos/) (15. 5. 2013).
- Đerić, Ljiljana. 2012. *Trdnejši poslovni stiki s Turčijo*.  
[Http://www.delo.si/gospodarstvo/posel/trdnejši-poslovni-stiki-s-turčijo.html](http://www.delo.si/gospodarstvo/posel/trdnejši-poslovni-stiki-s-turčijo.html) (14. 5. 2013).
- Furniture From Turkey. 2012. *The world discovers Turkish furniture*.  
[Http://www.furniturefromturkey.com/turkish-furniture-manufacturers/the-world-discovers-turkish-furniture.html](http://www.furniturefromturkey.com/turkish-furniture-manufacturers/the-world-discovers-turkish-furniture.html) (26. 6. 2013).
- Gospodarska zbornica Slovenije. 2011. *Turčija*.  
[Http://www.gzs.si/slo/skupne\\_naloge/mednarodno\\_poslovanje/fokus\\_meseca/arhiv/55651](http://www.gzs.si/slo/skupne_naloge/mednarodno_poslovanje/fokus_meseca/arhiv/55651) (14. 5. 2013).
- Hanson, Thomas. 2009. *International business*.  
[Http://www.hansonmarketing.net/international.html](http://www.hansonmarketing.net/international.html) (15. 5. 2013).
- Izvozno okno. 2013a . *Incoterms*.  
[Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Mednarodno\\_trgovanje/Pravni\\_vidiki\\_/Incoterms\\_5924.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Mednarodno_trgovanje/Pravni_vidiki_/Incoterms_5924.aspx) (22. 6. 2013).
- Izvozno okno. 2013b. *Zavarovanje pred tveganji*.  
[Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Mednarodno\\_trgovanje/Financni\\_vidiki/Upravljanje\\_tveganj\\_in\\_nacini\\_financiranja/Nacini\\_zavarovanja\\_pred\\_tveganji\\_5979.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Mednarodno_trgovanje/Financni_vidiki/Upravljanje_tveganj_in_nacini_financiranja/Nacini_zavarovanja_pred_tveganji_5979.aspx) (23. 6. 2013).
- JAPTI. 2013. *Predstavniki 15 slovenskih podjetij na poslovnem forumu FUTURALLIA v Turčiji*.  
[Http://www.japti.si/index.php?t=news&id=712](http://www.japti.si/index.php?t=news&id=712) (18. 6. 2013)
- Kesič, Dragan. 2010. *Pomen mednarodnega poslovanja*.  
[Http://porocevalec.ibs.si/component/content/article/37-junij/111-dr-dragan-kesi-pomen-mednarodnega-poslovanja](http://porocevalec.ibs.si/component/content/article/37-junij/111-dr-dragan-kesi-pomen-mednarodnega-poslovanja) (12. 5. 2013).
- Kos, Suzana. 2012. *Odpuščali niso že šest let*.  
[Http://www.zurnal24.si/odpuscali-niso-ze-sest-let-clanek-172009](http://www.zurnal24.si/odpuscali-niso-ze-sest-let-clanek-172009) (12.5.2013).
- MOSDER.. B. 1. *Why Turkish furniture sector?*.  
[Http://www.discoverturkishfurniture.com/mosdering/why.html](http://www.discoverturkishfurniture.com/mosdering/why.html) (26. 6. 2013).
- SID – Prva kreditna zavarovalnica d. d. B. 1. *Vstopna stran*.  
[Http://www.sid-pkz.si/pkzslo.nsf](http://www.sid-pkz.si/pkzslo.nsf) (23. 6. 2013).
- STA, B. K. 2012. *Turški trg: To, kar ponujamo v Sloveniji, Turki še vedno rabijo*.  
[Http://www.times.si/gospodarstvo/turski-trg-to-kar-ponujamo-v-sloveniji-turki-se-vedno-rabijo--NONE-c768f40bc4.html](http://www.times.si/gospodarstvo/turski-trg-to-kar-ponujamo-v-sloveniji-turki-se-vedno-rabijo--NONE-c768f40bc4.html) (14. 5. 2013).

Statistični urad Republike Slovenije. 2013. *Izvoz in uvoz po državah, Slovenija, kumulativni podatki.*

[Http://pxweb.stat.si/sistat/MainTable/tbl\\_2401722](http://pxweb.stat.si/sistat/MainTable/tbl_2401722) (18. 6. 2013).

Titus Plus. B. 1. a. *Podjetje.*

[Http://www.titusplus.com/si/podjetje/about/default.html](http://www.titusplus.com/si/podjetje/about/default.html) (23. 5. 2013).

Titus Plus. B. 1. b. *Company.*

[Http://www.titusplus.com/en/company/about/default.html](http://www.titusplus.com/en/company/about/default.html) (19. 6. 2013).

Titus Plus. B. 1. c. *Odmične sponje.*

[Http://www.titusplus.com/si/produkti/odmicne\\_spone/](http://www.titusplus.com/si/produkti/odmicne_spone/) (27. 6. 2013).

Titus Plus. B. 1. č. *Spojno okovje.*

[Http://www.titusplus.com/si/produkti/spojno\\_okovje/](http://www.titusplus.com/si/produkti/spojno_okovje/) (27. 6. 2013).




## **PRILOGE**

- Priloga 1     ATR certifikat
- Priloga 2     Vprašanja, po katerih je potekal pogovor o mednarodnem poslovanju podjetja
- Priloga 3     Vprašanja, po katerih je potekal pogovor o poslovanju podjetja na turškem trgu



### MOVEMENT CERTIFICATE

1. Exporter (Name, full address, country) TRUS GROUP TRUSPUS d.o.o. DEKAVI 5 SI-0271 DEKAVI SLOVENIA		A.TR. No A 0055953	
2. Consignee (Name, full address, country) (Optional) STADWOOD YAPI MARKETLERI - YAPI MALE SAHAYI VE TICARET A.S. IKTISALI VE YATIRIMCILAR SIKEM GSK, ADA 1. FASSEL CAHI KATISSI TR-34300 IKTISALI (ISTANBUL) TURKEY		4. ASSOCIATION between the EUROPEAN ECONOMIC COMMUNITY and TURKEY	
7. Transport details (Optional)		5. Country of exportation SLOVENIA	6. Country of destination (*) TURKEY
8. Item No 1.		10. Marks and numbers; number and kind of packages (for goods in bulk, indicate the name of the ship or the number of the railway wagon or road vehicle); description of goods 4.740.000 PCS FURNITURE FIA. TC 83024200 2.500 PCS OTHER ITEMS OF PLASTIC TC 39263000 ON 44 PALLETS	
		11. Gross weight (kg) or other measure (t, m, etc.) 21.675,00 kg	
12. CUSTOMS ENDORSEMENT Declaration certified Export document (P) Form EX/Z Customs office Issuing country SLOVENIJA (SI) 26.04.2012 		13. DECLARATION BY THE EXPORTER I, the undersigned, declare that the goods described above meet the conditions required for the issue of this certificate DEKAVI, 26. 04. 2012 GREGOR GRUDEN	

(\*) Member State of Turkey  
 (\*) Only when the exporting country requires





## **MEDNARODNO POSLOVANJE PODJETJA NA SPLOŠNO**

1. Kako to, da ste se vključili v skupino Titus?
2. Kakšno vlogo imate znotraj skupine Titus? Katere so +/- sedaj, ko ste člani skupine Titus?
3. Kakšno vlogo ima Lama znotraj skupine Titus, za kakšen center gre?
4. Mislite, da imate sedaj, ko je Lama postala član skupine Titus, boljše možnosti pri poslovanju na tujih trgih?
5. Veste mogoče, kdaj se je Lama, ko je bila še samostojna, začela ukvarjati z mednarodnim poslovanjem?
6. Kakšna je vaša strategija vstopa na tuje trge?
7. Kakšne načine plačevanja uporabljate s svojimi kupci?
8. So vaši izdelki namenjeni končnim potrošnikom ali drugim podjetjem za nadaljnjo proizvodnjo?
9. Kako je s konkurenco? Ali ta v zadnjem času na tujih trgih narašča?
10. Kakšne modele uporabljate pri mednarodnem poslovanju? Gre za izvozni, pogodbeni ali investicijski način poslovanja na tujih trgih?
11. Glede na to, da Lama obstaja že kar nekaj let, vam tradicija podjetja in blagovna znamka podjetja pomagata k večji prepoznavnosti na trgu in pri pridobivanju novih poslovnih partnerjev v tujini?



## POSLOVANJE PODJETJA NA TRGU TURČIJE

1. Kdaj ste začeli sodelovati s Turčijo?
2. Kako to, da ste se odločili za poslovanje s Turčijo?
3. Kakšni so bili začetki poslovanja s Turčijo? Je bilo težko najti prave poslovne partnerje?
4. Ste na začetku, ko ste se odločili za poslovanje s Turčijo, imeli v mislih, da se vam lahko pojavijo tudi kakšna tveganja? Državna, finančna, poslovna tveganja.
5. V čem vidite turški trg kot priložnost za vaše podjetje? Zakaj je ta trg zanimiv za podjetje Lama, d. d. ?
6. Kako poslujete oz. prodajate izdelke v Turčiji, s pomočjo agenta? Ali sami? Oziroma mogoče kako drugače?
7. Imate mogoče tudi kakšno svoje predstavništvo v Turčiji? Če imate, kako to izgleda, kaj oni počnejo za vas?
8. Imate pri poslovanju s Turčijo kakšne težave? Katere so prednosti poslovanja s Turčijo?
9. Kakšne pogodbe imate sklenjene s turškimi poslovnimi partnerji (letne, večletne, mesečne)? Kako jih obnavljate?
10. Se z razvojem turškega trga pojavljajo tudi novi konkurenti? Kako bi ocenili, je teh konkurentov veliko ali v sprejemljivi meri?
11. Mi lahko mogoče zaupate, koliko znaša v evrih obseg poslovanja s Turčijo? Ali obseg poslovanja narašča? Ga imate namen v prihodnosti še povečati?
12. Katere vaše izdelke prodajate na turški trg?
13. Kakšen način odpreme uporabljate pri poslovanju s Turčijo?
14. Katere incoterms klavzule uporabljate pri poslovanju s Turčijo?
15. Kakšne so vaše izkušnje s špediterji pri poslovanju s Turčijo?
16. Kakšne načine plačevanja uporabljate pri poslovanju s turškimi podjetji? Kakšne ste uporabljali na začetku in kakšne uporabljate sedaj, ko jih kot poslovne partnerje že bolje poznate?
17. Kakšen model uporabljate pri poslovanju s Turčijo, gre za izvozni, pogodbeni ali investicijski način poslovanja?
18. Kdo pa odloča o tem, kakšne modele boste uporabili pri poslovanju?
19. Kakšni so Turki kot poslovni partnerji? So resni, se držijo dogovorov, spoštujejo svoje poslovne partnerje?
20. Imate namen v prihodnosti pridobivati še nove poslovne partnerje na turškem trgu?
21. Na kakšen način poskušate pridobiti nove poslovne partnerje?
22. Se udeležujete tudi kakšnih sejmov v Turčiji? Kako izgledajo? Lahko mogoče navedete kakšen sejem, ki se ga udeležujete?
23. Kako potekajo pogajanja s Turki, pridejo predstavniki turških podjetij v Slovenijo v vaše podjetje ali gredo predstavniki Lama v Turčijo?
24. Slovenci in Turki smo dve popolnoma različni kulturi; obstajajo kakšne težave, ko se pogajate s Turki? V katerem jeziku potekajo pogajanja s Turki?

25. Ko se o nečem pogajate s Turki, potekajo pogajanja hitro, ali si je potrebno vzeti več časa, da se doseže kompromis?
26. Prebrala sem, da si Turki s svojimi poslovnimi partnerji želijo vzpostaviti prijateljski odnos. Zanima me, če je to tudi v praksi res tako?
27. Prebrala sem tudi, da se Turki zelo držijo ure, ki je dogovorjena za sestanek, je to res tudi v praksi?