

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ORIS MEDNARODNEGA POSLA: PRIMER IZVOZNEGA POSLA  
V BIH**

Ljubljana, januar 2017

MAJA TRIFKOVIĆ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Maja Trifković, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Oris mednarodnega posla: primer izvoznega posla v BIH, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc.dr. Matevžem Raškovičem

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 INTERNACIONALIZACIJA .....</b>	<b>3</b>
1.1 Kaj je internacionalizacija? .....	3
1.2 Teorije internacionalizacije .....	3
1.2.1 Uppsala model oz skandinavski šola .....	4
1.2.2 Tradicionalni tržni pristop .....	4
1.2.3 Mrežni pristop .....	4
1.2.4 Dunningov eklektični pristop ali O-L-I paradigma .....	5
1.2.5 Življenjski cikel v mednarodni trgovini .....	5
1.2.6 Internacionalizacija na podlagi transakcijskih stroškov .....	6
1.3 Motivi za internacionalizacijo .....	6
1.4 Oblike vstopa na trg .....	7
1.5 Dejavniki vstopa na trg .....	8
1.6 Ovire mednarodnega poslovanja .....	9
1.7 Tveganja v mednarodnem poslovanju .....	10
1.7.1 Deželno tveganje .....	10
1.7.1.1 Pregled okolij, ki vplivajo na deželno tveganje .....	11
1.7.2 Finančno tveganje .....	12
1.7.2.1 Plačilna tveganja in njihovo obvladovanje .....	12
1.7.2.2 Tržna tveganja .....	13
1.7.3 Poslovna (operativna) tveganja .....	13
1.8 Finančni instrumenti .....	13
<b>2 ORIS PRIMERA MEDNARODNEGA POSLA .....</b>	<b>15</b>
2.1 Kratka predstavitev države .....	15
2.2 PEST analiza BIH .....	15
2.2.1 Gospodarsko okolje .....	15
2.2.2 Politično okolje .....	18
2.2.3 Tehnološko okolje .....	18
2.2.4 Socialno-kulturno okolje .....	19
<b>3 IZBIRA IN OPIS IZDELKA .....</b>	<b>19</b>
3.1 Izbira posla .....	21
3.2 Opis vseh udeležencev v poslu .....	21
3.3 Predstavitev faz zunanjetrgovinskega posla .....	22
3.3.1 Ugotavljanje možnosti posla .....	22
3.3.2 Ugotavljanje potreb po izvozu .....	22
3.3.3 Opis pravne in ekonomske zasnove posla .....	23
3.3.4 Analiza tveganosti posla .....	23
3.3.5 Izbira in zavarovanje plačil .....	24
3.4 Analiza izvedbe posla .....	24
3.4.1 Carinjenje blaga, odprema blaga, prevoz in zavarovanje .....	24
3.4.2 Dokumentacija .....	25
3.4.2.1 Mednarodni tovorni list (CMR) .....	25
3.4.2.2 Potrdilo o gibanju blaga .....	26
3.4.2.3 Izvozna faktura .....	26

3.4.2.4 Izjava izvoznika.....	27
3.4.3    Plačilo.....	27
3.4.4    Zaključek posla .....	28
<b>SKLEP.....</b>	<b>28</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>29</b>
<b>PRILOGE</b>	
<b>KAZALO TABEL</b>	
Tabela 1: Proaktivni in reaktivni motivi internacionalizacije .....	7
Tabela 2: Oblike vstopa na trg .....	8
Tabela 3: Prikaz gospodarstva v BIH (2014–2017) .....	16
Tabela 4: Lastnosti izdelka.....	20
Tabela 5: Oprema dvigala .....	20
<b>KAZALO SLIK</b>	
Slika 1: Dejavniki odločitve o izboru oblike vstopa .....	9
Slika 2: 12 stebrov konkurenčnosti BIH .....	17

## UVOD

Danes živimo v času, ko lahko rečemo, da se vse spreminja. Spreminja se svet, politika, ljudje, nenazadnje se spreminjajo tudi trendi poslovanja. V okviru tega se srečujemo tudi s pojavom pospešene internacionalizacije, saj večina podjetij meni, da za obstoj ni več pomemben samo domači trg, ampak se čedalje več pomena daje poslovanju izven domačih meja (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak, & Eka, 2009).

To še posebej velja za majhna in odprta gospodarstva, kot je slovensko (Udovič & Rašković, 2010). Ko govorimo o mednarodnem poslovanju, govorimo o transakcijah, procesih in aktivnostih. Z vstopom na trge izven svojih meja je treba premagovati mnogokatero razlike, tveganja in slabosti biti t.i. "zunanji" igralec (angl. *liability of foreignness*) (Zaheer, 1995). To še posebej velja v smislu družbenega, ekonomskega, okoljskega, tehnološkega, političnega, pravnega in kulturnega vidika (Hamiltom & Webster, 2012). Vse to predstavlja izzive in ovire s katerimi se podjetja soočajo na svoji mednarodni poti, ki pa so hkrati tudi neverjeten vir učenja in pridobivanja izkušenj (Johanson & Vahlne, 1975). Prav zaradi tega, igrajo učenje in izkušnje v mednarodnem poslovanju zelo veliko vlogo (Makovec Brenčič et al., 2009).

Glede na samo velikost Slovenije in s tem slovenskega trga, velja, da čedalje več podjetij vstopa in išče svoje poslovne priložnosti na tujih trgih (Makovec Brenčič et al., 2009). Podatki Statističnega urada Republike Slovenije kažejo, da je Slovenija 2015 države Evropske unije izvozila približno 77 % vsega izvoženega blaga in storitev, kar hkrati predstavlja 75 % celotnega bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) Slovenije (Statistični urad Republike Slovenije, 2015).

Zahodni Balkan je za Slovenijo drugi največji izvozni trg, ki pa se v zadnjih letih zmanjšuje. Če je v letu 2009 predstavljal 16,32 % izvoza, danes predstavlja le 11 %, pri čemer velja tudi izpostaviti, da je Hrvaška postala članica Evropske unije (v nadaljevanju EU).

V času Jugoslavije, je Slovenija veljala za njen ekonomski in izvozni motor (Rašković & Vuchovski, 2016). Lahko trdimo, da velja še danes za najbolj uspešno izmed držav bivše Jugoslavije. Na splošno se zdi, da slovenskim podjetjem primankuje medsebojnega sodelovanja, zato ne čudi dejstvo, da se jih čedalje več odloča za sodelovanje s podjetji iz tujih trgov (Udovič & Rašković, 2010). Mogoče je ravno zaradi skupne zgodovine, podobne miselnosti in kulture vstop na izbrani trg Zahodnega Balkana za podjetje bistveno lažji, kot pa če bi vstopali na t.i. tretje trge (Rašković & Svetličič, 2011). Tako kot so včasih slovenske znamke na Balkanu veljale za sinonim kakovosti in prednosti, podobno velja še danes. Izbranemu podjetju v tej zaključni strokovni nalogi predstavlja predvsem željo pa tudi izziv, da vse navedeno še enkrat potrdi. Podjetje se namreč ukvarja z montažo, popravilom in servisom dvigal. Na domačem trgu je svojo kakovost že večkrat potrdilo, zato se je odločilo,

da potrditev poišče tudi na trgu, katerega sicer že iz preteklosti dobro pozna.

Namen strokovne naloge je oris kompleksnosti mednarodnega posla in prikaz številnih odločitev, ki morajo biti sprejete v okviru uspešne izvedbe mednarodnega posla s t.i. tretjo državo, ki ni članica EU.

Cilj zaključne naloge je prikazati praktični primer izvedbe izvoznega mednarodnega posla v Bosno in Hercegovino ter tako predvsem potrditi, da je za izbrano slovensko podjetje v prikazanem poslu širitev na tuji trg nekaj dobrega. Omenjena širitev lahko za izbrano podjetje predstavlja namreč možnosti dodatnega dobička, prepoznavnost na tujem trgu in posledično nekaj, kar bo še dodatno okrepilo konkurenčni trg v izbrani državi.

Pri tem si postavljam dve raziskovalni vprašnji in sicer:

1. Kako poteka mednarodni posel z državo, ki ni članica EU?
2. Ali je širitev izbranega slovenskega podjetja v Bosno in Hercegovino poslovno smiselna?

Zaključna strokovna naloga je razdeljena na dva dela. V prvem delu je najprej predstavljen teoretični okvir, kjer opredelim ključne koncepte s področja mednarodnega poslovanja ter prikažem najpomembnejše teorije internacionalizacije, ki nam pomagajo razumeti proces in vzorce internacionalizacije podjetji, zlasti majhnih in srednje velikih podjetij, med katera spada tudi izbrano podjetje. V tem delu se posebej osredotičim tudi na pregled različnih motivov za internacionalizacijo, saj je zelo pomembno razumeti, zakaj se neko podjetje internacionalizira. Omenjeno zaokrožim še s pregledom različnih dejavnikov, ki vplivajo na različne oblike vstopa na nek tuji trg. Na koncu pa izpostavim tudi najpomembnejše ovire in vrste tveganj v mednarodnem poslovanju, ter prikažem na kratko še vrste plačil, s katerimi se lahko izognemo pred t.i. plačilnimi tveganji, ki so še kako pomembna zaradi velike nevarnosti plačilne nediscipline v mednarodnem okolju, zlasti pa v Bosni in Hercegovini.

Drugi del naloge je namenjen orisu primera mednarodnega posla in sicer izvoz dvigala v državo Zahodnega Balkana – Bosno in Hercegovino s strani manjšega slovenskega podjetja. V tem delu naloge je najprej opisan izdelek in njegove lastnosti, nasto pa nadaljujem z analizo države in trga, kjer posebno pozornost posvetim analizi družbeno-kulturnega, ekonomskega, politično-pravnega in tehnološkega okola. Na to podrobno opišem posamezne faze izbranega mednarodnega posla, ki sem jih razdelila na: (1) fazo priprave, (2) fazo izvedbe in (3) fazo zaključka. Opise omenjenih faz ter vseh aktivnosti znotraj njih (npr. izbira valute, načina plačila, Incoterms 2010 klavzule ipd.) dopolnjujem še z opisom in/ali prikazom različne spremljajoče dokumentacije, saj je le-ta ključna za uspešno izvedbo mednarodnega posla (Makovec Brenčič et al., 2009).

# 1 INTERNACIONALIZACIJA

## 1.1 Kaj je internacionalizacija?

V mednarodnem poslovanju in teoriji lahko najdemo veliko različnih razlag pojma internacionalizacija. Razumevanje pojma internacionalizacija najboljše poda opredelitev Makovec Brenčič et. al. (2009, str. 18), kjer pravi, da se internacionalizacija nanaša na proces vključevanja podjetij v mednarodno okolje, poslovanje in mednarodno proizvodnjo oz. postopno geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti podjetij izven meja države. Predstavlja tudi razvoj operativnih procesov na tujem in naravnost k izvozu.

Internacionalizacija je proces, ki se zelo hitro spreminja. Na podlagi tega lahko določimo tudi raven posameznega podjetja v procesu internacionalizacije v primerjavi z drugimi, saj je internacionalizacija stopenjski proces. Najpogostejši način internacionalizacije je izvoz v države, ki so geografsko in kulturno najbližje domačemu trgu (Jurše, 1997).

Prav tako pa lahko internacionalizacijo delimo na (Makovec Brenčič et al., 2009):

- Vzhodno (angl. *inward internationalization*), ki predstavlja delovanje tujih podjetij na domačem trgu,
- izhodno (angl. *outward internationalization*), ki predstavlja delovanje domačih podjetij na tujem trgu,
- kooperativno (angl. *cooperative/network internationalization*), ki predstavlja obliko nekapitalskih povezav, katere v mednarodnem poslovanju beležijo zelo visoko stopnjo rasti.

## 1.2 Teorije internacionalizacije

Internacionalizacija lahko vključi obliko tako horizontalnih kot vertikalnih integracij, prinašajoč nove operacije in aktivnosti, predhodno izvršene s strani neposrednih trgov, pod lastništvom in upravljanjem podjetja, še posebej ko so trgi nepopolni ali manjkajoči. Internacionalizacija in transakcije izven meja posledično pripeljejo do ustanovitve multinacionalnih podjetij (Ruzzier, Hisrich, & Antončič, 2006). Pri tem pa velja tudi izpostaviti, da vsa multinacionalna podjetja niso enaka ter da različne oblike multinacionalnih podjetij, kot sta jih npr. opredelila Bartlett in Ghoshal (1989) in kjer ločita med multinacionalnimi, internacionalnimi, globalnimi in transnacionalnimi tipi podjetij, zasledujejo tudi različne oblike in vzorce internacionalizacije (Rašković, Makovec Brenčič & Jaklič, 2013).

Tako kot poznamo veliko različnih definicij internacionalizacije, poznamo tudi veliko

različnih teorij le-te. Najpogostejše so (Hollensen, 2013):

- Uppsala model oz. stopenjski model,
- tradicionalni tržni pristop,
- mrežni pristop,
- dunningov eklektični pristop oz t.i. OLI paradigm,
- življenski cikel v mednarodni trgovini,
- internacionalizacija na podlagi transakcijskih stroškov,
- t.i. globalno rojena podjetja (angl. *born globals*).

Za boljše razumevanje teoretskega dela, bom vsako od naštetih teorij v nadaljevanju tudi opisala.

### **1.2.1 Uppsala model oz skandinavski šola**

Uppsala model sta zasnovala Jan Johansen in Jan-Erik Vahlne (1975). Bistvo le-tega je zaključek, da lahko internacionalizacijo opišemo kot dinamičen izkustven proces učenja pri katerem podjetja določajo delovanja podjetja na podlagi tega kaj vedo v danem trenutku (Peng & Meyer, 2011).

V središču skandinavske šole je postopno zaposlovanje virov glede na znanje, ki ga imajo, saj s tem posledično zmanjšujejo negotovost in tveganja na trgu. V tem primeru v podjetju najprej zbirajo trge, ki so tako miselno kot geografsko blizu njihovem poslovanju, šele nato sledi preboj na bolj oddaljene trge, na katere vstopajo z bolj sofisticiranimi in kapitalsko zahtevnimi oblikami poslovanja.

### **1.2.2 Tradicionalni tržni pristop**

Podobno kot pri skandinavski šoli, je tudi pri teoriji pomemben razvoj virov, dodatno pa še razvoj kompetenc in sposobnosti za pridobitev konkurenčne prednosti. Prav relativne konkurenčne prednosti naj bi bile glavni razlog za uspešno delovanje na mednarodnih trgih ter premagovanjem slabosti biti zunanji igralec (angl. *liability of foreignness*). Pri tem pa morajo seveda podjetja paziti tudi na stroške – biti morajo čim bolj učinkovita. S tem zagotavljamo ključne elemente uspešnega vstopa podjetja na tuji trg (Makovec Brenčič et al., 2009).

### **1.2.3 Mrežni pristop**

Razširjanje modela vključuje investicije v mreženje, ki so nova za podjetje, kjer vstop na trg pomeni razvoj novih pozicij in povečanje obveznosti virov v omrežjih, kjer je podjetje že



pozicionirano. Povedano drugače, v času t.i. mrežne ekonomije in vse večje specializacije podjetij, se je konkurenčni boj premaknil iz ravni posameznih podjetij na raven omrežij (Rašković, 2012).

Tudi različne vrste integracij lahko razumemo kot koordinacijo različnih nacionalnih mrež. Če so povezave med podjetji videne kot omrežja, potem lahko trdimo da se podjetje internacionalizira zato, ker ostala podjetja v njihovem omrežju to počnejo. Znotraj industrijskega sistema, podjetja povezana v produkcijo, distribucijo, uporabo dobrin in storitev pomenijo odvisnost ene od druge zaradi njihove specializacije (Ruzzier et al., 2006).

Mrežni pristop je za razliko od navedenih teorij, sodobnejši vidik internacionalizacije. V omrežjih nastajajo ideje in predlogi za sodelovanje, hkrati pa veliko prispevajo h konkurenčnosti celotne dejavnosti. Mrežni pristop ne predstavlja samo povezanosti med poslovnimi subjekti, ampak se daje čedalje večji poudarek na odnosu med subjekti. Tu se prepletajo vezi med podjetji, kupci, dobavitelji, distributerji, institucijami, konkurenco itd. Še posebej se tega pristopa držijo mala in srednja podjetja, saj je to nekako najlažji in najcenejši način za ustvarjanje poslovnih odnosov, hkrati pa tudi najbolj enostaven način za konkuriranje večjim podjetjem (Makovec Brenčič et al., 2009).

#### **1.2.4 Dunningov eklektični pristop ali O-L-I paradigma**

Koncept eklektične paradigme je najprej predstavil John H. Dunninga leta 1976 na prezentaciji Nobelovega simpozija v Stockholmu, in sicer na temo mednarodne alokacije ekonomskih dejavnosti. Namen je bil ponuditi celovit okvir, kjer bi bilo možno identificirati in oceniti pomembnost različnih vrst dejavnikov, ki vplivajo na začetno tujo produkcijo podjetij in posledično rast omenjene produkcije (Dunning, 2001).

Eklektični pristop ne vidi internacionalizacije kot zaporedje korakov, ampak gleda nanjo kot odgovor na dejavnike trgov, ki so:

- O (angl. *ownership advantage*) – lastniške prednosti, kar pomeni prednost pred nelastniki (npr. znižanje transakcijskih stroškov).
- L (angl. *location advantage*) – izraba določenih lokacijskih prednosti (npr. cenejša delovna sila, nižji proizvodni stroški, cenejši transport itd.).
- I (angl. *internalization advantage*) – izraba in izkoriščanje lastnih virov in prednosti (npr. prednosti, ki izhajajo iz učenja v primeru lastne proizvodnje, če je ta internalizirana).

#### **1.2.5 Življenjski cikel v mednarodni trgovini**

Koncept življenjskega cikla ni samo koncept, ki ga uporabljamo pri internacionalizaciji, ampak je tudi koncept, ki je v uporabi tudi v teoriji mednarodne menjave. Gre za stopenjske

oblike rasti internacionalizacije, pri čemer podjetja najprej izvažajo, nato pa se usmerijo v neposredne tuje investicije (Vernon, 1966). Omenjeni koncept temelji na ideji življenjskega cikla izdelka (Makovec Brenčič et al., 2009).

### **1.2.6 Internacionalizacija na podlagi transakcijskih stroškov**

Zaradi pojava hitre rasti neposrednih tujih investicij v 80. letih preteklega stoletja ter pospešene rasti multinationalk, se je pojavilo vprašanje ali naj podjetja vstopajo na trg z lastnimi enotami (internalizacijo) ali prek sodelovanja z zunanjimi partnerji (eksternalizacija). Kot odgovor na to vprašanje, so se začele ugotavljati transakcijske značilnosti ter stroški taksnih odločitev. Transakcijski stroški za podjetja pomenijo dodatno finančno breme, najpogosteje pa so definirani kot stroški informiranja, pogajanja in izvajanja pogodb. Podjete v tem primeru odgovarja tudi na vprašanje ali poslovati interno, kar pomeni, da določene transakcije ponotranji ali poslovati eksterno, kar z drugimi besedami pomeni trgovanje prek trga. Kadar podjetje poda oceno, da so stroški transakcij med podjetjem in partnerjem višji na interni ravni, se ponavadi odloči za internalizacijo (poslovanje s svojimi enotami) (Makovec Brenčič et al., 2009).

### **1.3 Motivi za internacionalizacijo**

Motivi za internacionalizacijo so v vsakem podjetju definirani drugače. V večini primerov poslovnih aktivnosti en sam motiv ni dovolj, je pa zato kombinacija večih motivov tista, ki nam da rezultate oz smernice kako nadaljevati pot internacionalizacije. Motive lahko delimo pa proaktivne ter reaktivne (Makovec Brenčič et al., 2009).

Proaktivni motivi se nanašo oz. se kažejo v interesu podjetja za proučevanje lastnih interesov in tržnih priložnosti. Mednje sodijo profit, edinstven proizvod, tehnološke sposobnosti, ekskluzivne informacije o tujih trgih, ekonomija obsega ter velikost trga.

Reaktivni motivi nam lahko pokažejo, kako se podjetje odziva na grožnje in pritiske tako lokalnega ali tujega trga. Mednje sodijo konkurenčni pritiski, presežna proizvodnja, bližina kupcev in logističnih centrov, zasičenost domačega trga, upadanje domače prodaje, nepričakovana tuja naročila (Czinkota & Ronkainen, 2013).

*Tabela 1 : Proaktivni in reaktivni motivi internacionalizacije*

<b>PROAKTIVNI MOTIVI</b>	<b>REAKTIVNI MOTIVI</b>
Profit	Konkurenčni pritiski
Edinstven proizvod	Presežna proizvodnja
Tehnološke sposobnosti	Bližina tujih kupcev in logističnih centrov
Ekskluzivne informacije o tujih trgih	Zasičenost domačega trga
Ekonomija obsega	Upadanje domače prodaje
Velikost trga	Nepričakovana tuja naročila

*Vir: M. Czinkota & I. Ronkainen, International Marketing, 2013, str. 281, tabela 9.2.*

## **1.4 Oblike vstopa na trg**

Podjete, ki prvič vstopa na mednarodne trge, se mora odločiti glede izbire ciljnih trgov in izbrati način vstopa na izbrani trge – izbira strategije vstopa. Izbira ustrezne strategije vstopa je najbolj pomembna faza v procesu oblikovanja trženja podjetja na želenem trgu. (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003).

Ni pravega načina izbire oblike vstopa na tuji trg, zato se nemalokrat zgodi, da podjetja znotraj iste panoge vstopajo na trg z različnimi oblikami. Zgodi se tudi, da isto podjetje vstopa na različne trge z različnimi oblikami.

Ločimo tri skupine vstopa na trg in sicer (Hollensen, 2013): (1) izvozne, (2) pogodbene ter (3) investicijske oz. naložbene. Navedene skupine oblik mednarodnega poslovanja, se med seboj pomembno razlikujejo predvsem po treh značilnosti in sicer (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 47): (1) stopnji nadzora (višja za investicijske, kot izvozne oblike), (2) stopnji fleksibilnosti (višja za izvozne, kot investicijske oblike), (3) spremljajočih tveganj (relativno višja za investicijske, kot izvozne oblike)

Med izvozne oblike uvrščamo neposredni izvoz, posredni izvoz ter kooperativni izvoz. Zaradi svoje preprostosti, majhnih tveganj in potrebnih resursov, so najpogostejša oblika vstopa pri malih in srednjih podjetjih (Makovec Brenčič et al., 2009).

Pogodbene oblike najlažje opredelimo kot prenos poslovne ali proizvodne funkcije na tuje tržišče. Mednje sodijo licenčna proizvodnja, franšizing, skupna vlaganja ter strateške zaveze in pogodbeno proizvodnja (Makovec Brenčič et al., 2009).

Med naložbene oblike uvrščamo investiranje na tujem trgu in sicer v obliki neposrednih investicij in portfolio investicij. Tak način vstopa zahteva veliko mednarodnega znanja, spretnosti in velike investicije v zelo kratkem časovnem obdobju (Makovec Brenčič et al., 2009).

*Tabela 2: Oblike vstopa na trg*

<b>IZVOZNE OBLIKE</b>	Neposredni izvoz
	Posredni izvoz
	Kooperativni izvoz
<b>POGODBNE OBLIKE</b>	Licenčna proizvodnja
	Franšizing
	Skupna vlaganja ter strateške zaveze
	Pogodbena proizvodnja
<b>NALOŽBENE OBLIKE</b>	Neposredne investicije
	Portfolio investicije

*Povzeto in prirejeno po Makovec Brenčič, Pfajfar, Raškovič, Lisjak, & Eka, Mednarodno poslovanje, 2013, str. 76–111.*

## **1.5 Dejavniki vstopa na trg**

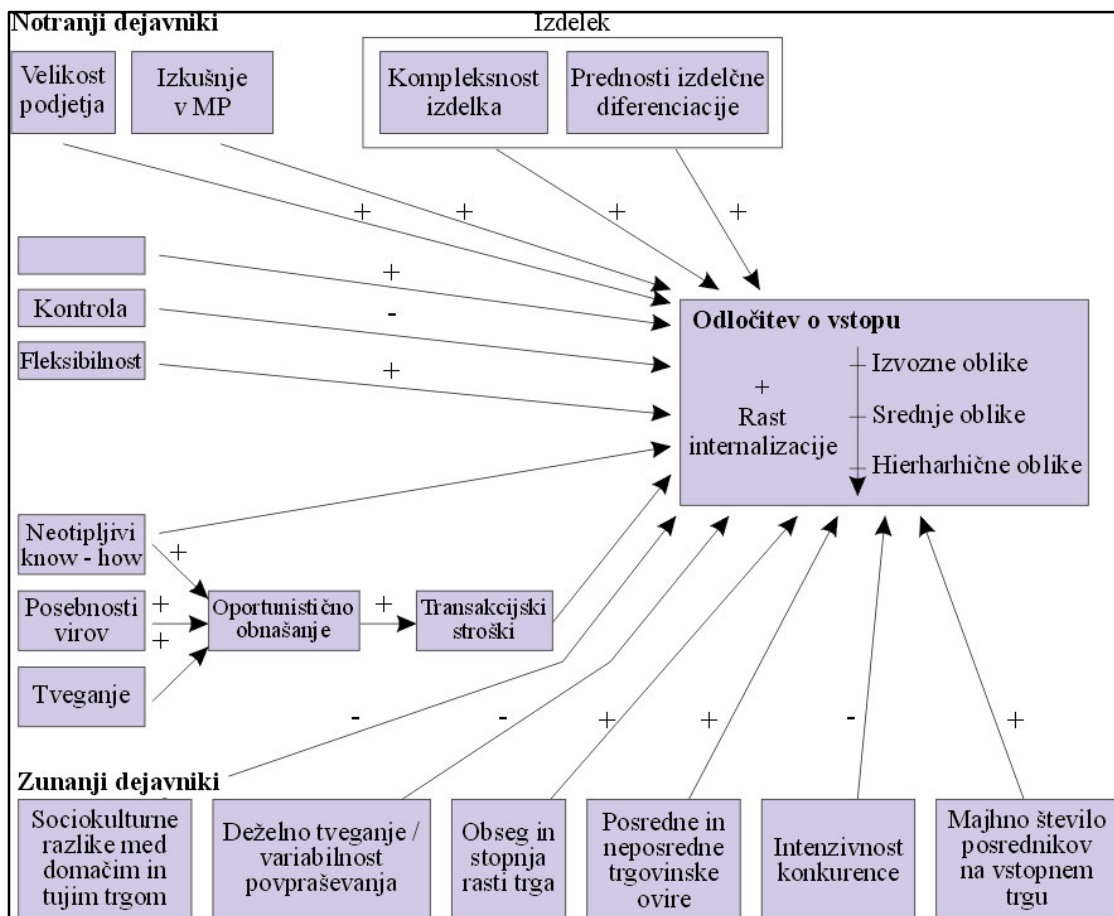
Ne moremo trditi, da obstaja ena sama prava strategija oz. edina pravilna začrtana pot, ki vpliva na delovanje in uspešnost podjetja, saj se mora podjetje pri poslovanju soočiti z različnimi dejavniki ter izhajati iz svojih virov in sposobnosti. Omenjeni dejavni so lahko (Hollensen, 2013; Makovec Brenčič et al., 2009): notranji, zunanji, lastnosti zelenih načinov vstopa na trg ter posebnosti transakcijskih dejavnikov.

Med notranje dejavnike uvrščamo proizvode, velikost podjetja ter izkušnje.

Med zunanje dejavnike uvrščamo socio-kulturne razlike med domačim in tujim trgom, obseg in stopnja rasti, deželna tveganja, intenzivnost konkurence, majhno število posrednikov na vstopnem trgu, posredne in neposredne trgovinske ovire.

Med posebnosti transakcijskih dejavnikov pa uvrščamo posebnosti resursov, tveganje, in neotipljivo oz t.i. “tiho znanje” (Makovec Brenčič et al., 2009).

Slika 1: Dejavniki odločitve o izboru oblike vstopa



Vir: Makovec Brenčič et al., Mednarodno poslovanje, 2009, str. 75.

## 1.6 Ovire mednarodnega poslovanja

Pri vstopanju na tuje trge se vsako podjetje sooča z različnimi ovirami. Ovire v osnovi lahko razdelimo na notranje in zunanje.

Notranje ovire so (Makovec Brenčič et al., 2009):

- Pomanjkanje finančnih virov,
- ni dovolj motiva in ni želje po delovanju izven domačega trga,
- premalo informacij in zvez,
- pomanjkanje delovnih izkušenj in znanja v mednarodnem poslovanju,
- premalo usposobljen delovni kader,
- pomanjkanje finančnih virov za financiranje širitve poslovanja, proizvodnje, distribucijskih ter tržnih poti.

Zunanje ovire so (Makovec Brenčič et al., 2009):

- Politična tveganja,
- poslovna ali operativna tveganja,
- finančna tveganja,
- regulativne ovire,
- izvozne politike držav.

## 1.7 Tveganja v mednarodnem poslovanju

Tako kot smo v vsakdanjem življenju izpostavljeni različnim tveganjem, ni nič drugače pri tveganjih v mednarodnem poslovanju. Preden se podjetje podaja na nov trg, mora poznati tudi tveganja, s katerimi se lahko pri poslovanju sooča. Ravno zaradi širitve na tuje trge pa je posledično večji tudi obseg tveganj (Buckley, 2004).

Razlogov za to je več in sicer (Makovec Brenčič et al., 2009):

- Podjetje vstopa na tuji trg in okolje, katero mu je manj znano
- Podjetje težje pridobi potrebne informacije o poslovnih partnerjih ter njihove finančne oz. bonitetne ocene
- V mednarodnem okolju so zelo pomembni posamezni politični ter ekonomski dejavniki, s katerimi se podjetje v domačem okolju redkeje srečuje
- Razdalja med kraji je še eden izmed razlogov, saj le-ta pomeni višje transportne stroške ter večja nevarnost poškodb.

V praksi lahko tveganje razdelimo na tri skupine in sicer (Makovec Brenčič et al., 2009):

- Deželna tveganja (ang. *country risk*), ki zajemajo tveganja, katera nastanejo zaradi pravnih, političnih ter ekonomskih sprememb ter ponavadi negativno vplivajo na poslovanje podjetja
- Finančna tveganja (ang. *financial risk*), ki zajemajo tveganja, katera vplivajo na premoženje podjetja
- Poslovna tveganja (angl. *business risk*), ki nastanejo v okviru proces, ki se odvijajo pri opravljanju osrednje dejavnosti podjetja

### 1.7.1 Deželno tveganje

Deželno tveganje (tudi državno) zajema vse finančne in družbene vidike, ekonomske, politične ter pravne vidike, ki vplivajo na mednarodno poslovanje podjetij (Makovec Brenčič et al., 2009). Deželno tveganje je lahko tudi merilo mednarodnega ugleda države

gostiteljice, vpliva pa tudi na stroške zavarovanja mednarodnega poslovanja (izvozni posli, investicije, izvedba del v tujini, kotiranje vrednostnih papirjev na mednarodnih trgih).

Analiza deželne tveganja je izjemno pomembna, hkrati pa tudi zahtevna naloga, ki išče odgovore na vprašanja kot so (Makovec Brenčič et al., 2009):

- Kako primerjati tveganost dveh poslovnih okolij?
- Katerim dejavnikom posvetiti največ pozornosti?
- Kako ugotoviti ključne dejavnike tveganja v neznanem okolju in kakšen je njihov prihodnji vpliv na poslovanje podjetja

Posamezni vladni ukrepi in drugi dogodki v mednarodnem okolju različno vplivajo na poslovanje podjetja, zato najpogosteje ločimo med makro in mikrotveganji. Makrotveganja so tista, ki negativno vplivajo na vsa podjetja v izbranem gospodarstvu, medtem ko mikrotveganja negativno vplivajo predvsem podjetjem, ki delujejo v posameznih panogah.

#### 1.7.1.1 Pregled okolij, ki vplivajo na deželno tveganje

Na deželno tveganje vplivajo različna okolja in sicer: (1) politično okolje, (2) makroekonomsko okolje ter (3) pravno okolje.

**Politično okolje** je sestavni del uspešnega dolgoročnega razvoja države, saj lahko zagotavlja spoštovanje človekovih pravic, temeljnih svoboščin, mir ter demokratičnih načel pravne države. Politična tveganja pa lahko razdelimo glede na ukrepe, ki so privedli do nastanka (Makovec Brenčič et al., 2009):

- Vojne in drugi politični konflikti (državni udari, stavke, revolucije itd.) lahko nastanejo zaradi razhajanj med državljani in vlado, med rasnimi in verskimi skupinami, zaradi teritorialnih sporov med državami. Vse to pa zavira podjetja pri izvajanju osnovnih dejavnosti kot so npr. proizvodnja, nabava, distribucija.
- Spremembe vladnih politik, med katere sodijo omejitve lastniške pravice domačim pravnim in fizičnim osebam, spremembe carinskih stopenj v prid domačim proizvajalcem, spremembe delovne zakonodaje, spremembe v davčni zakonodaji v prid lokalnim podjetjem.
- Monetarnih ukrepov, ki v praksi predstavljajo velik problem, saj lahko otežijo ali celo onemogočijo kapitalske transferje med državami.
- Korupcije, ki pomeni prisvajanje javnih dobrin v zasebno korist.
- Terorizma in ugrabitev, ki posledično zavirajo poslovanje v določeni državi. Običajno do tega privede nezadovoljstvo obstoječe politične situacije.

**Makroekonomsko okolje** države gostiteljice je zelo pomembno saj predstavlja ekonomski okvir delovanja podjetij. Ključnega pomena je ocena poslovodstva ali je država gostiteljica

sposobna zagotoviti stabilno okolje, ki na eni zmanjšuje tveganost investicije na drugi pa ponuja veliko novih priložnosti za rast iz razvoj podjetja (Makovec Brenčič et al, 2009). Na stabilnost okolja vplivajo številni dejavniki, ki jih lahko razvrstimo med naslednje skupine (Makovec Brenčič et al., 2009):

- Monetarna politika, ki se kaže predvsem v inflaciji države gostiteljice, razvitosti kapitalskih trgov, stabilnosti dolgoročne in kratkoročne obrestne mere,
- fiskalna politika, ki se ocenjuje glede na uravnoveženost državnega proračuna in javnega dolga z BDP,
- devizna politika, ki vpliva na stabilnost deviznega tečaja,
- zunanjetrgovinska politika, ki se kaže v višini izvoza ter stopnji liberalizacije trgovine,
- rast BDP-ja med obdobji in v primerjavi z državami, ki so na podobni stopnji razvoja.

**Pravno okolje** oz. njegova urejenost je ključnega pomena pri zagotavljanju pravne države in s tem posledično zagotovljeni enaki pogoji poslovanja za vsa podjetja v izbranem gospodarstvu (Makovec Brenčič et al., 2009).

## **1.7.2 Finančno tveganje**

Finančna tveganja lahko opredelimo kot tveganja, ki vplivajo na vrednost premoženja podjetja. Lahko jih razdelimo v dve skupini in sicer na plačilna ter tržna tveganja (Makovec Brenčič et al., 2009).

### **1.7.2.1 Plačilna tveganja in njihovo obvladovanje**

Plačilno tveganje zajema verjetnost, da zavezanec ne bo mogel ali pa ne želi poravnati svojih obveznost v skladu s pogodbo.

V praksi so se uveljavile naslednje tehnike, metode in instrumenti obvladovanja plačilnih instrumentov (Makovec Brenčič et al., 2009).

- Izbira primernih instrumentov financiranja,
- sprotno spremljanje terjatev,
- preverjanje bonitete poslovnih partnerjev,
- kompenzacijski posli,
- določitev limita kupcev,
- ponujanje diskontov,
- napredne oblike financiranja mednarodne trgovine (predvsem faktoring in forfeitiranje).



### 1.7.2.2 Tržna tveganja

Tržna tveganja pomenijo možno izgubo, ki nastane kot posledica sprememb tržnih razmer v povezavi z izpostavitvijo podjetja posameznim tržnim parametrom (obrestna mera, cena surovin, tečaji delnic, devizni tečaji) (Makovec Brenčič et al., 2009).

### 1.7.3 Poslovna (operativna) tveganja

Poslovna tveganja so tveganja, ki nastanejo v okviru procesov, ki se odvijajo pri opravljanju osrednje dejavnosti podjetja. Gre tudi za tveganja, ki jih mednarodno podjetje sprejme, z namenom, da bi povečalo premoženje delničarjev. Med poslovna oz. operativna tveganja spadajo (Makovec Brenčič et al., 2009):

- Tveganja pravilne priprave dokumentacije,
- tveganja postavitve ustrezne cene,
- prevozna in manipulativna tveganja,
- prevozna zavarovanja,
- tveganja povezana s tehnološkimi inovacijami, oblikovanjem izdelkov, trženjem, upravljanjem s človeškimi viri.

## 1.8 Finančni instrumenti

Financiranje mednarodne trgovine je bolj kompleksno kot financiranje poslov na domačem trgu, je pa tudi eden izmed ključnih elementov vsakega mednarodnega posla. Je predmet ostrih pogajanj med poslovnimi udeleženci, saj se obe strani želita dogovoriti za instrument financiranja, ki je dovolj varen, a hkrati čim cenejši, saj so z mednarodnimi plačili povezani veliki stroški. Primerna izbira financiranja je lahko tudi ključna za pridobitev posla, saj lahko ravno izbira le-tega, predstavlja eno izmed prednosti pred konkurenti (Makovec Brenčič et al., 2009)

Financiranje mednarodne trgovine zajema tri skupine in sicer:

- Valuto – če poslovna partnerja sodelujeta na različnih valutnih področjih se lahko dogovorita za plačilo v eni izmed valut poslovnih partnerjev ali pa se odločita za tretjo valuto.
- Dobo financiranja oz. kreditne pogoje – ta je odvisna predvsem od želje in sposobnosti izvoznika, da za določeno obdobje kreditira oz. financira uvoznika oz. kupca.
- Instrument financiranja – različni instrumenti prinašajo različna tveganja, izbira instrumenta plačila pa je lahko odvisna od večih dejavnikov in sicer odnos med izvoznikom in uvoznikom, poslovni običaji, konkurenca, plačilna tveganja, možnost

financiranja in razpoložljivost kreditov na sploh, operativna tveganja, tečajna tveganja itd.

V nadaljevanju bom predstavila vrste finančnih instrumentov in sicer (Makovec Brenčič et al., 2009):

- **Plačilo na odprt račun** (angl. *open account*) predstavlja klasičen trgovinski kredit. Najpogosteje se pri poslovanju uporablja nakazilo, pri čemer gre za preprost prenos sredstev z računa kupca na račun prodajalca. Poznamo dve vrsti nakazil in sicer sta to nostro in loto nakazilo. Razlika je, da gre pri nostro za nakazilo v tujino, pri loro pa gre za prilive sredstev iz tujine.
- **Predplačilo ali avans** (angl. *cash with order*) je oblika financiranja, ko kupec prodajalcu najprej nakaže sredstva, šele nato prodajalec posreduje blago kupcu. Ta oblika se uporablja predvsem v začetnih fazah posla, ko si obe strani še ne zaupata in se med sabo še spoznavata ter ne vesta, kako se bo njuno poslovanje odvijalo. Če je bil posel uspešno izpeljan se po navadi v prihodnje način financiranja spremeni.
- **Dokumentarni inkaso** je plačilni instrument, ki v nasprotju z nakazilo, zagotavlja višjo stopnjo varnosti pri financiranju mednarodnih poslov.
- **Menica** je formalni vrednosti papir, ki ima pravni učinek le v primeru, da izpolnjuje vse pogoje, ki jih predpisuje menično pravo, zato je zelo pomembno, da poslovneži poznajo sestavne elemente menice.
- **Dokumentarni akreditiv** (angl. *letter of credit*) prodajalcu omogoča, da se zaščiti pred plačilnim tveganjem, zato predstavlja enega najpomembnejših instrumentov financiranja v mednarodni trgovini. Akreditiv je obveznost banke, ki prevzame obveznost, da bo pod točno določenimi pogoji izplačala akreditivni znesek upravičencu ali pa izplačala, akceptirala oz. negocirala predloženo menico. Poznamo več vrst akreditivov in sicer akreditivi loro/nostro, preklicni/nepreklicni, potrjeni/nepotrjeni, prenosni/neprenosni itd.
- **Bančne garancije** (angl. *bank guarantee*) je v resnici instrument zavarovanja obveznosti, ki niso vezane na osnovni posel. Je instrument, ki varuje pogodbeno stranko, v katere korist je garancija tudi vzpostavljena. Je pa tudi zelo drag, zato se uporablja pri poslih, kjer so posli večji in s tem tudi večja tveganja.
- **Kratkoročni krediti in druge oblike kratkoročnega kreditiranja** je način financiranja pri katerih kot glavni vir nastopa finančna institucija, najpogosteje banka. Gre za primere, ko ena izmed pogodbenih strank najame kredit za izvedbo in financiranje mednarodnega posla.
- **Menični kredit** temelji na menici, pridobijo pa ga lahko le imetniki menic z njihovo prodajo.
- **Lombardni krediti**, katere prav tako uvrscamo med kratkorodne kredite, njihova značilnost pa je, da so dodatno zavarovani z zastavo trznih dobrin, ki so prenosljive. V mednarodnem poslovanju se najpogosteje zastavi blago.

- **Factoring** (angl. *factoring*) je eden izmed sodobnih finančnih instrumentov, ki predstavljajo upravljanje, zavarovanje in financiranje terjatev. Najpogosteje ga uporabljajo majhna in srednja podjetja, ki na ta način hitreje pridejo do denarnih sredstev.
- **Forfetiranje** (angl. *forfeiting*) je način financiranja prodajane posla, pri katerih prodajalec proda specializirani finančni instituciji srednjeročne ali dolgoročne dospele terjatve, z rokom zapadlosti, ki je daljši od 120 dni.

## 2 ORIS PRIMERA MEDNARODNEGA POSLA

### 2.1 Kratka predstavitev države

Bosna in Hercegovina (v nadaljevanju BIH) je država na Balkanskem polotoku. Na vzhodu meji na Srbijo, na zahodu in severu meji na Hrvaško na jugovzhodu na Črno goro na jugu pa ima pa dostopa do Jadranskega morja. Zajema dve avtonomni entiteti in sicer Federadijo BIH ter Republiko Srbsko (RS). Bosna in Hercegovina pokriva 51.209 km<sup>2</sup> in ima po podatkih iz leta 2015 3.800.000 prebivalcev pri katerih je 40 % muslimanske, 31 % pravoslavne, 15 % rimskokatoliške vere, 4 % pa je neopredeljenih (Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije tujih investicij in tehnologije, 2016).

Bosna in Hercegovina je članica International Monetary Fund (v nadaljevanju IMF) ter Central European Free Trade Agreement (v nadaljevanju CEFTA). V World Trade Organisation (v nadaljevanju WTO) pa ima status opazovalke (Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije tujih investicij in tehnologije, 2016).

Glavno mesto je Sarajevo. V državi se uporablja Konvertibilna marka (BAM), ki je tudi uradna valuta.

### 2.2 PEST analiza BIH

#### 2.2.1 Gospodarsko okolje

BIH še vedno velja za eno najrevnejših držav v Evropi. Kmetijstvo je večinoma v zasebnih rokah, vendar so kmetije majhne in neučinkovite. Kmetijstvo zaposluje 19 % celotnega prebivalstva.

BiH je leta 1992–1995 prizadela huda vojna zato se je uvoz hrane zelo povečal.

V številnih industrijskih panogah, predvsem v industriji jekla, rudarstva, tekstilni, tobačni in pohištveni industriji, je še vedno presežek zaposlenih, kar je zapuščina prejšnjega centralno-planskega gospodarstva. Inudstrijski sektor predstavlja 27 % BDP, zaposluje pa 33 % aktivnega prebivalstva (Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije tujih investicij in tehnologije, 2016).

Bančni sektor je doživel precejšnjo prenovu, saj je danes več kot 85% trga v lasti tujih bank, predvsem avstrijskih in italijanskih, nekaj pa je tudi turških in ruskih.

Velik korak naprej v gospodarstvu je bil po vojni dosežen s podpisom Daytonskega sporazuma, a bosansko gospodarstvo je še vedno v tranziciji. Bosna in Hercegovina vidi možnost gospodarskega napredka v priključitvi EU.

BIH ima izjemen geografski položaj, kar je tudi glavna prednost za investitorje. V bližini so pristanišča sosednjih držav, ki posledično znižajo stroške prevoza v državi v primerjavi z drugimi državami v regiji, katera nimajo komercialnih pristanišč.

Visoka brezposlnost in visok proračunski primankljaj sta dva največja makroekonomska problema v Bosni in Hercegovini (Izvoznookno.si, 2016).

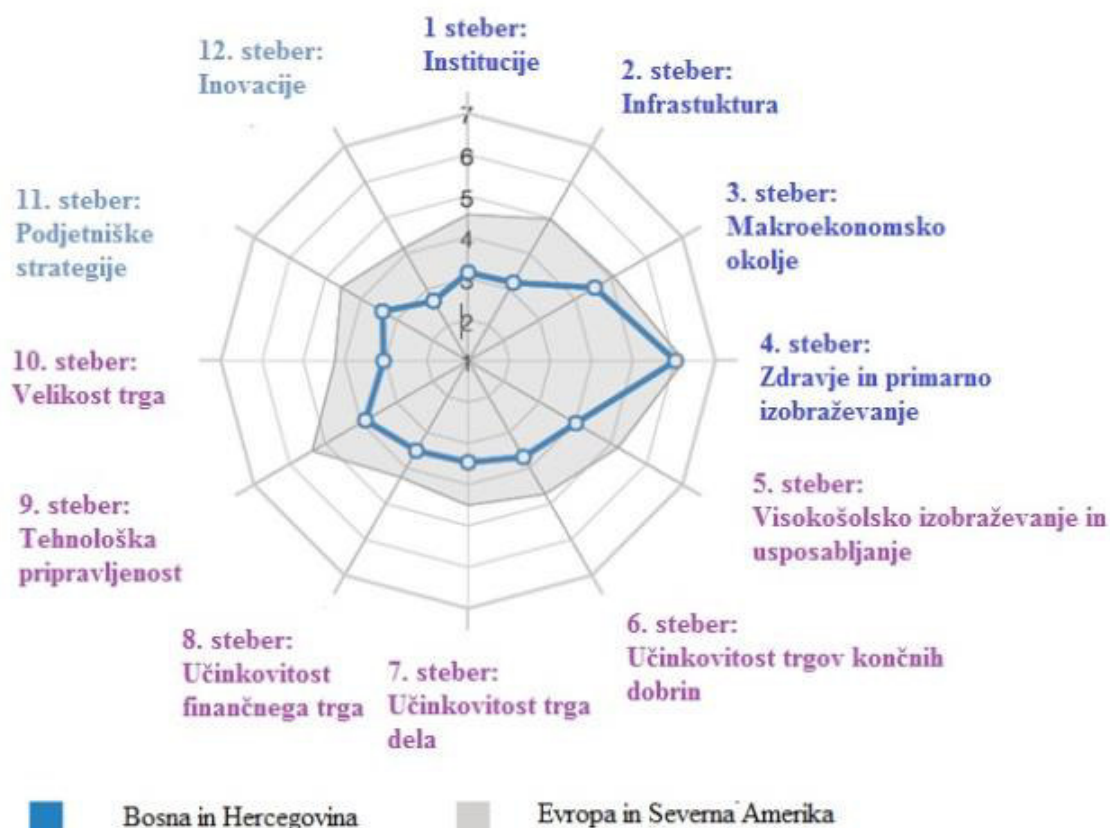
*Tabela 3: Prikaz gospodarstva v BIH (2014–2017)*

<b>Statistični indikatorji</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016*</b>	<b>2017*</b>
Število prebivalcev	3,8	3,8	3,8	3,8
BDP(v mlrd EUR po tekočih cenah)	13,9	14,2	14,8	15,5
BDP na prebivalca (v EUR)	3.641	3.721	3.867	4.054
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %)	0,9	-1,0	0,5	1,5
Uvoz blaga (v mlrd EUR)	-7,5	-7,5	-8,2	-8,5
Izvoz blaga (v mlrd EUR )	3,4	3,5	3,8	3,8
Slovenski izvoz (v mio EUR)	564	611,6	148,8	/
Slovenski uvoz (v mio EUR)	356,8	385,6	100,6	/
Stopnja tveganja države (op)	53	53	52	/

\* napoved

Vir: Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije tujih investicij in tehnologije, 2016.

Slika 2: 12 stebrov konkurenčnosti BIH po analizi Svetovnega ekonomskega foruma



Vir: Schwab, *The global competitive report 2016-2017*, 2016, str. 122.

Za konkurenčnost posamezne države je vsak stebel pomemben, njegov pomen pa je odvisen predvsem tega, na kakšni stopnji razvoja je izbrana država.

Stebri so razdeljeni na tri dele in sicer:

- Osnovne zahteve, kamor uvrščamo institucije, infrastrukturo, makroekonomsko okolje ter zdravje in primarno izobraževanje. Po vseh teh dejavnikih se Bosna uvršča na 94. mesto konkurenčnosti med 138 državami.
- Stimulatorji produktivnosti, kamor uvrščamo visokošolsko izobraževanje in usposabljanje, učinkovitost trgov končnih dobrin, učinkovitost trga dela, učinkovitost finančnega trga, tehnološka pripravljenost ter velikost trga. BIH se po teh dejavnikih uvršča na 106. mesto.
- Faktorji inovacije in sofisticiranosti, kamor uvrščamo podjetniške strategije ter inovacije. Na podlagi teh dveh dejavnikov je BIH med zadnjimi po konkurenčnosti in sicer zaseda 122. mesto.

Bosna in Hercegovina ter Slovenija imata med sabo kar nekaj bilateralnih sporazumov, ki urejajo gospodarsko sodelovanje. Sporazumi so navedeni v Prilogi 5 na koncu zaključne naloge.

### **2.2.2 Politično okolje**

Politično ter pravno okolje je zelo pomembno pri odločitvah o sodelovanju med državami ter pri sklepanju poslov. Bosna in Hercegovina velja za državo, ki ima zelo kompleksno strukturo, različne entitete ter eno izmed najdražjih administracij na svetu. Vse našteto vpliva na to, da je oteženo učinkovitejše delovanje države. Poleg zvezne vlade, v kateri so enakopravno zastopani Bošnjaki, Srbi in Hrvati, ima vsaka entiteta še svojo vlado in parlament.

BIH ima dvodomni parlament sestavljen iz Doma narodov in Predstavniskega doma. Dve tretjini članov se izvoli iz Federacije, ena tretjina pa iz Republike Srbske.

Federacija je 9.6.2015 skupaj s podporo EU sprejela osnutek agende reform, ki jih država potrebuje. Osnutek še vedno čaka na odobritev s strani vlade bosanskih Srbov, je pa to tudi poskus ponovnega približevanja poti v smeri Evropske Unije.

Zaradi neučinkovitosti sistema oblasti v državi, ima pomembno vlogo visoki predstavnik Bosne in Hercegovine, ki je bil postavljen s strani EU in Združenih držav Amerike (v nadaljevanju ZDA). Njegova skrb je uveljavljanje vsebine Daytonskega sporazuma ter vzdrževanje miru. Zaradi svojih pooblastil je tudi najvišja politična osebnost države.

Zaradi nesoglasij znotraj političnih in etničnih skupin, je malo verjetno, da bi v prihodnje lahko pričakovali korenite izboljšave na vseh področjih (Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije tujih investicij in tehnologije, 2016).

Bosna in Hercegovina že od nekdaj velja, da je ena izmed najbolj koruptivnih držav Zahodnega Balkana. Med 176 državami, se nahaja na 76. mestu, medtem, ko se npr. Slovenija nahaja na 35. mestu, sosdenja Hrvaška pa je na 50. mestu (e.V., 2016).

### **2.2.3 Tehnološko okolje**

Hiter tehnološki napredek je zmanjšal razdalje ter pospešil odločitve pri sklepanju poslov. Z medmrežjem smo pridobili hitrejši dostop do informacij in nove tržne poti. Tehnologija zelo hitro napreduje. Uporaba novih tehnologij zahteva izobraženo delovno silo. Ker BiH še vedno čuti posledice vojne, je tam tehnološki napredek upočasnjen.

Po podatkih, ki so navedeni v World Economic Forum, Global Competitiveness Report,

Bosna in Hercegovina ni ravno konkurenčna država na področju tehnologij in inovacij. V primerjavi 139 držav, se v tehnološkem stebru nahaja na 100. mestu, prva je Švica, medtem ko se Slovenija nahaja na 51. Mestu. Bosna je še najvišje uvrščena na področju telekomunikacij, kjer internet uporablja že skoraj 65,1% celotnega prebivalstva, kar je uvršča na 57. mesto, zanimivo pa je da se tudi pri naročnikih stacionarnih storitev (predvsem fiksnih internetnih priključkov) uvršča na 53. mesto.

Tudi v inovacijskem stebru BIH ne posega po visokih uvrstitvah. Še najvišje je uvrščena v kvaliteti raziskovalnih inštitov in sicer se nahaja na 106. mestu. Skoraj da na koncu lestvice je v segmentu, kjer zadeva javna naročila tehnološko naprednih produktov in sicer na 126. mestu, najmanj konkurenča pa je v sklopu kapacitet za inovacije. Nahaja se na 134. mestu od že prej navedenih 139 držav (The Global Competitiveness Report 2016–2017, 2016, str. 123).

#### **2.2.4 Socialno-kulturno okolje**

Kultura družbe obsega skupne vrednote, razumevanja, predpostavke in cilje, pridobljene od prejšnjih generacij, ki pa se sedaj prenašajo na sedanje člane družbe.

To je v Bosni in Hercegovini zelo opazno. Včasih je veljalo, da mora moški delati, žena pa doma skrbti za gospodinjstvo. Predvsem pri starejših prebivalcih je temu še vedno tako, medtem, ko pri mladih takih razlik v delu ni več. Ker je Bosna razdeljena na dve večji verski skupini, lahko rečemo, da so tudi verski prazniki posledično razdeljeni. Če pravoslavni verniki praznujejo Božič in Veliko noč, pripadniki muslimanske vere praznujejo Ramadam. Za oboje prazniki pomenijo isto; čas za družino in prijatelje, kesanje in obdarovanje tako družine, prijateljev kot tudi neznancev.

V Bosni in Hercegovini velja 42-urni delavnik (vsaka prva sobota v mesecu je delovna). Delovni dan se začne med 8.00 in 8.30 uro. Poslovni sestanki se večinoma odvijajo v dopoldanskem času. Druga polovica julija in mesec avgust je čas, ko je delo običajno ohromljeno, saj ima večina prebivalcev oz. delovcev letni dopust. BIH ima tri uradne jezike in sicer bosanski, hrvaški in srbski (Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije tujih investicij in tehnologije, 2016).

### **3 IZBIRA IN OPIS IZDELKA**

Kot je znano Bosna in Hercegovina ni del Evropske Unije, vendar si prizadeva in dela vse na tem, da bi nekega dne bila. Glede na to, da se izbrano podjetje trudi biti vodilno na vseh področjih svojega delovanja, se že sedaj loteva stvari urejati po standardih EU. Ker v BIH veljajo njihovi standardi, se pričakuje, da bodo v parih letih morali vsi upoštevati evropske standarde. Podjetje gradi tudi luksuzne stanovanjske objekte, zato si je tudi izbralo naš

izdelek. Gre za osebno dvigalo, se pravi je namenjeno prevozu oseb do svojih etaž.

### Lastnosti dvigala:

Tabela 4: Lastnosti izdelka

Vrsta dvigala	Osebni
Vrsta pogona	Hidravlični – indirektni
Nosilnost dvigala	400kg ali 5 oseb
Hitrost vožnje	0,62 m/s
Število postaj	6
Število dohodov	6
Višina dviga	Cca 14,8m
Vrsta upravljanja	Mikropocesor-zbirni sistem za smer DOL
Signalizacija	Optični signal za potrditev klica in smeri vožnje dvigala za potrdilo klica in smeri vožnje dvigala v vseh postajah in digitalni pokazatelj položaja kabine v pritličju in kabini
Električni priključek	400/230v
Vozno okno(šaht)	Betonsko, dimenzija 1650 x 1600mm

### Oprema dvigala:

Tabela 5: Oprema dvigala

Vrata voznega okna (6 kom)	Avtomatska-teleskop., svetla odprtina 800x2000mm tip Fermator, v INOX izvedbi
Kabina dvigala	Narejena iz jeklene pločevine, stranice so oblečene v <b>inox</b> pločevino v kombinaciji z ogledalom, dimenzije kabine so 1100x1200mm, višina 2200mm
Vrsta kabine	Avtomatska-teleskopska z VVVF pogonom, krila so oblečena v <b>inox</b> pločevino.
Vozno okno	Na dnu voznega okna bodo montirani gumijasti blažilniki in lestev za dostop na dnu jaška
Krmilna omara	Poleg voznega okna pod glavno postajo (PR) v katero bo nameščen hidravlični pogon, komanda dvigala in glavno pregrinjalo.

V kabinskem tipkalu bo vgrajena tudi naprava za govorno komunikacijo. Komanda dvigala bo imela možnost avtomatskega spusta v pritličje v primeru prenehanju delovanja elektrike med vožnjo

Dvigalo bo narejeno in monitrano v skladu s pravilnikom za vertikalni prevoz oseb in tovora oz. z evropskimi normami **EN 81- 2**. Za dvigalo bo na koncu narejena tudi tehnična dokumentacija, priloženi pa bodo tudi vsi A-testi za posamezne komponente.



### 3.1 Izbira posla

Kot je bilo že na prejšnjih straneh omenjeno, sem za namen zaključnega dela izbrala primer izvoza osebnega hidravličnega dvigala. Gre za izvoz dvigala v tretje države in sicer v Bosno in Hercegovino. Izbrala sem ga, ker sem želela prikazati izvoz izdelka, pri čemer le-ta nima posebnih omejitev, se pravi da velja 0% carinska stopnja. Izbrala sem ga tudi zaradi tega, ker gre za utečen posel in pri katerem velja visoka stopnja zaupnosti. Podjetji med sabo sodelujeta na podlagi ponudbe. Med njima se odvija že večletno sodelovanje.

Pomemben razlog, zakaj je prišlo do izvedbe posla, v izbranem primeru izvoza osebnega hidravličnega dvigala v Bosno in Hercegovino, je ta, da izbrano podjetje, kljub temu, da Bosna in Hercegovina ni članica Evropske Unije, želi imeti kakovostne izdelke, ki so narejeni po standardih Evropske Unije. Za podjetje to pomeni konkurenčno prednost, saj so za enkrat edini v svojem kraju, ki so se lotili zadeve na tovrsten način, za naše podjetje pa je to pomenilo oziroma pomeni možnost preboja na tuji trg, kar jim je tudi uspelo.

Podjetji, kot je rečeno, sodelujeta že več let, zato velja visoka stopnja zaupnosti. Sodelujeta na podlagi ponudbe in naročila, kjer izvoznik navede vse želje kupca, ki sta se jih že predhodno dogovorila. Kupec samo ponudbo pregleda, izda naročilo, nato pa se za izbrano podjetje začne postopek. Pripravi se vso potrebno blago in dokumentacija, kupec pa poskrbi za vse preostale stroške ter transport. Glede na kritje stroškov, ki so na strani kupca, podjetji poslujeta na podlagi EXW klavzule, ki pravi, da v celoti stroške krije prav kupec sam.

### 3.2 Opis vseh udeležencev v poslu

**Prodajalec/izvoznik:** Dvigala, montaža, popravila s.p.

Dvigala, montaža, popravila in servis s.p., letos praznuje že svojo 20 obletnico obstoja, izkušnje pa segajo nazaj vse do leta 1975. Nastalo je iz ljubezni do ustvarjanja, dovršenosti in nenazadnje tudi zaradi potreb po dvigalih, ki so bile v 90-ih bistveno večje, kot so sedaj. V tem času, je podjetje zgradilo svoje ime, zato ni presenečenje, da njihove izdelke lahko občudujemo na več različnih lokacijah tako doma kot v tujini. Podjetje servisira več kot 60 objektov, pohvali pa se lahko tudi z nekaj luksuznimi izvedbami. Njihov končni produkt lahko uporabljamo predvsem na gorenjskem, kjer izstopajo Kranjska Gora, Kranj in Bled. Podjetje je v letu 2008 začelo tudi s poslovanjem s tujimi podjetji iz Bosne in Hercegovine. Glede na kakovost, samo izvedbo, evropske standarde in izgled ne preseneča dejstvo, da je prvemu produktu, sledilo še kar nekaj projektov.

**Prevoznik/špediter:** B&S-trans d.o.o.

B&S-trans d.o.o. je podjetje, ki se ukvarja z organizacijo in transportom blaga na področju

BiH in Evrope. Podjetje je bilo ustanovljeno 1998, s strani dveh prijateljev. Kasneje je prišlo do odstopa enega izmed njiju, tako, da je dejanski lastnik samo še eden. V tem času se ime in oblika nista spremenila. V samem začetku delovanja je bil poudarek na delovanju bivših jugoslovanskih držav nato pa so se zaradi uspešnih rezultatov razširili tudi na preostali del Evrope, kar je še predvsem vidno na področju Italije. Podjetje ima trenutno 7 zaposlenih.

**Kupec/uvoznik:** Intergaj d.o.o.

Intergaj d.o.o. je podjetje ustanovljeno v 90-ih letih prejšnjega stoletja. Ustanovili so ga ljudje z več letnimi izkušnjami na področju proizvodnje, prodaje, prometa in drugih storitev. Trenutno ga sestavlja tim mladih, energičnih in uspešnih ljudi, ki imajo pred sabo skupni cilj. To je da postanejo vodilni na njihovem trgu uvoza, distribucije in prodaje svojih proizvodov. Od ustanovitve pa do danes se neprestano širijo, rastejo in pridobivajo zaupanje svojih uporabnikov. V tem trenutku imajo v lasti tri veleprodaje, tri malo prodajne objekte, več storitvenih objektov, bencinski servis, naftni terminal, avtomehanično delavnico, hotel in več stanovanjskih objektov. V prihodnosti načrtujejo širitev tudi na ostala področja.

### **3.3 Predstavitev faz zunanjetrgovinskega posla**

#### **3.3.1 Ugotavljanje možnosti posla**

Kupec ima veliko različnih dejavnosti, med katere spada tudi izgradnja luksuznih naselij in stanovanjskih objektov. Tu so zelo pomembna in ena izmed prednosti pred konkurenco tudi osebna dvigala v vsakem objektu. Ker si BIH prizadeva, da bi bila nekega dne članica Evropske Unije, se je tudi kupec že sedaj odločil, da bo sledil standardom EU. Ker v BIH tega še ne upoštevajo, se je kupec na podlagi dobrih odnosov in priporočil drugih kupcev odločil za povpraševanje po našem izdelku. Izkazalo se je, da je bila to prava odločitev tako iz strani kupca, ki je z dosedanjim sodelovanjem zelo zadovoljen, kot tudi za nas, saj nam je s tem omogočil prodor na tuji trg.

#### **3.3.2 Ugotavljanje potreb po izvozu**

Za izbrano podjetje je potreba po izvozu zelo velika, saj mu na ta način omogoča prodor na tuji trg. Za podjetje je izvoz v namembni kraj zelo pomemben, saj dejansko ni podjetja, ki bi bil registriran za opravljanje tovrstne dejavnosti.

Obstaja sicer nekaj konkurenčnih podjetij, ki izhajajo iz Hrvaške, Srbije in Makedonije, vendar njihovi izdelki ne dosegajo kvalitete in podjetja ne proizvajajo opreme, ki bi bila prilagojena standardom oziroma predpisom Evropske Unije. Izdelki izbranega podjetja so res da v primerjavi s konkurenco dražji, se pa pričakuje, da bodo v bližnji prihodnosti, tudi

njihove ustanove za varnost in kakovost dvigal sprejele evropske standarde, kar pa za naše konkurente pomeni, da bodo morali, svoje izdelke v določenem času prilagoditi standardom, kar v končni fazi za njih pomeni bistveno večji strošek in posledično dražji proizvod za potencialne kupce, kot pa ga mi že sedaj ponujamo.

### **3.3.3 Opis pravne in ekonomske zasnove posla**

Tako kupcu kot prodajalcu je v interesu, da bi posel potekal čim bolj tekoče in brez zapletov ter nepotrebnih nevšečnosti. Prav zato je pomembno, da se pred izvedbo samega posla obe strani dogovorita o pogojih posla, ki vključuje plačilne pogoje, zavarovanje in pa tudi sam transport predmeta poslovanja.

V ponudbi je jasno napisano o katerem proizvodu govorimo, katere so lastnosti oziroma karakteristike proizvoda. Navedeno je tudi garancijsko obdobje, postopek kako ukrepati v primeru reklamacij. Ponudba zajema tudi ceno ni pa zajetih plačilnih pogojev. Le ti so naknadni dogovor obeh strani. V ponudbi je navedena tudi vsa dokumentacija, ki jo kupec dobi pri predaji blaga.

Samih klavzul v ponudbi ni napisanih, saj gre za interni dogovor, kjer sta se strani dogovorili, da celotne stroške krije kupec, kar pomeni, da uporabljajo EXW klavzulo.

EX works klavzula iz prodajalčeve strani izgleda tako, da je prodajalec tisti, ki mora izpolniti svoje obveznosti, vse do predaje blaga na razpolago kupcu v svojem obratu (v našem primeru stanovanjski objekt). Izvoznik oz. prodajalec ni odgovoren za natovarjanje blaga na vozilo, prav tako pa ni odgovoren za izvozno carinjenje blaga. Lahko se pogodbeni strani dogovorita tudi kako drugače, vendar to v primeru tovrstne klavzule ni v navadi. Prodajalec mora pripraviti račun in vso potrebno dokumentacijo – dokaz o pogodbi.

Kupec je tisti, ki je nosilec stroškov in tveganja odpreme blaga od trenutka, ko je bilo blago dano na razpolago pa vse do zelenega mesta namembnosti. Kupec mora potrditi dan in kraj prevzema. Stroški nakladanja in tveganja, kakor tudi izvozni carinski postopki so odgovornost kupca.

### **3.3.4 Analiza tveganosti posla**

V sodobnem poslovnem okolju poznamo veliko število tveganj, ki jih teorija poslovanja razdeli v tri večje skupine in sicer deželno tveganje, ki zajema ekonomske, politične, pravne, finančne in družbene vidike, ki vplivajo na poslovanje mednarodno delujočih podjetij. Finančna tveganja, zajemajo nepričakovane spremembe vrednosti sredstev in obveznosti do virov sredstev mednarodno delujočega podjetja, ki se pojavijo zaradi nihanja vrednosti posameznih finančnih instrumentov kot so devizni tečaj, obrestna mera, cene dobrin široke

porabe ipd. Zadnja skupina tveganj so poslovna tveganja. Le-ta nastanejo v okviru procesov, ki se odvijajo v podjetju pri opravljanju osrednje dejavnosti. Vključujejo lahko tudi tveganja, ki se kažejo pri načrtovanju proizvodnega procesa, upravljanja s človeškimi viri, trženja, tveganja iz področja tehnoloških inovacij oblikovanja izdelka ipd.

Tveganost posla je v tem primeru zelo nizka oziroma lahko rečemo da je ničelna, saj se je kupec do sedaj izkazal za vedno doslednega pri urejanju posla.

S finančnega vidika sicer tveganje obstaja, predvsem zaradi plačila z drugo valuto, vendar se je do sedaj vedno izkazalo da je tveganje brezpredmetno.

Kar se poslovnega tveganja tiče, prav tako lahko rečemo da je ničelno, saj gre nenazadnje za utečen posel. Za obe strani je tovrstni posel zelo pomemben, zato si kakršnihkoli težav ne želita in se le-tem uspešno izogibata.

Podjetje ima še največjo možnost za deželno tveganje, saj gre za mednarodno sodelovanje, kjer sta vključeni država iz Evropske Unije in BIH. Tukaj tveganje je prisotno, saj imata državi politične, ekonomske, sociološke in tehnološke razlike.

### **3.3.5 Izbira in zavarovanje plačil**

Za plačilo se stranki ravnata po internem dogovoru, nepisano pravilo pa je, da stranka poravna račun v enkratnem znesku in sicer po prispetju blaga. Ne glede na to, da v državi kupca, velja druga plačilna valuta, se vsa plačila izvedejo v evro valuti. Zavarovanje plačila v tem primeru ni potrebno, saj gre za kupca, pri katerem ima nase podjetje visoko stopnjo zaupnosti, gre pa tudi za utečen posel.

## **3.4 Analiza izvedbe posla**

### **3.4.1 Carinjenje blaga, odprema blaga, prevoz in zavarovanje**

- prejmemo povpraševanje,
- izdelamo ponudbo,
- po pregledu ponudbe dobimo naročilo,
- pripravi se dokumentacija,
- obvestilo kupcu, da je blago pripravljeno za transport,
- kupec pošlje špediterja,
- blago naložimo na kamijon in predamo vso potrebno izvozno dokumentacijo prevozniku,
- prevoznik na carini preda prevozno dokumentacijo (se vnese v sistem),

- prevoznik uredi uvoz blaga,
- blago preda kupcu,
- kupec poskrbi za raztovarjanje blaga,
- montaža dvigala,
- plačilo proizvajalca.

### 3.4.2 Dokumentacija

#### 3.4.2.1 Mednarodni tovorni list (CMR)

Mednarodni cestni transport se opravlja na osnovi določil CMR konvencije iz leta 1956 (Convention relative au contrat de Transport international des Marchandises par route), ki velja za vse cestne prevoze, pri katerih je država pošiljatelja ali pa prejemnika podpisnica CMR konvencije. To pa velja danes že za vse države Evrope.

Tovorni list vsebuje naslednje:

- Datum in kraj izdaje tovornega lista,
- firma oziroma ime in sedež oziroma naslov pošiljatelja,
- firma oziroma ime in sedež oziroma naslov prevoznika,
- registrsko številko vozila,
- datum naložitve tovora in nakladališče,
- firma oziroma ime in sedež oziroma naslov prejemnika in razkladališče,
- običajen ali predpisani opis tovora in način pakiranja,
- število in označbe tovorkov,
- kosmato težo ali kako drugače izraženo količino tovora,
- stroške v zvezi s prevozom tovora (plačila za prevoz, dodatne stroške, uvozne dajatve in druge izdatke, ki nastanejo v času od sklenitve prevozne pogodbe do izročitve tovora prejemniku), in njihovi zavezanci,
- navodila za carinska in druga dejanja,
- seznam listin, ki so priložene tovornemu listu.

V mojem primeru tovorni list vsebuje:

- Datum in kraj izdaje tovornega lista,
- firma oziroma ime in sedež oziroma naslov pošiljatelja,
- firma oziroma ime in sedež oziroma naslov prevoznika,
- registrsko številko vozila,
- firma oziroma ime in sedež oziroma naslov prejemnika in razkladališče,
- običajen ali predpisani opis tovora in način pakiranja,
- kosmato težo ali kako drugače izraženo količino tovora,
- seznam listin, ki so priložene tovornemu listu.

Poleg podatkov iz prejšnjega odstavka so lahko v tovornem listu navedeni tudi podatki glede:

- prepovedi prekladanja tovora,
- stroškov, ki bremenijo pošiljatelja,
- povzetja,
- vrednosti tovora ali posebne vrednosti tovora,
- pošiljateljevih navodil prevozniku glede zaščite in nevarnosti tovora,
- dogovorjenega prevoznega roka,
- natančnejših podatkov o načinu ugotavljanja količine tovora (npr. tehtanje, merjenje, štetje).

#### 3.4.2.2 Potrdilo o gibanju blaga

Potrdilo o gibanju blaga se uporablja za dokazovanje porekla pri trgovanju z drugimi državami. Potrdilo izda carinski organ izvozne države na podlagi pisne zahteve izvoznika. Le-to mora biti izpolnjeno v skladu z navodili, podpisano mora biti s strani odgovorne osebe izvoznika in carinskega delavca ter potrjeno z žigom, ki je bil objavljen kot žig za potrjevanje potrdil o poreklu.

Izdelano mora biti na posebnem obrazcu, ki ima za osnovo vzorec.

V mojem primeru potrdilo o gibanju blaga vsebuje:

- podatke izvoznika,
- podatke prejemnika,
- namen potrdila,
- poreklo izdelka,
- namembno državo,
- poimenovanje blaga,
- bruto teža blaga,
- številko računa,
- izjavo izvoznika.

#### 3.4.2.3 Izvozna faktura

Izvozna faktura je dokument ki vsebuje dokumentirane dokaze o vrednosti blaga in je potrebna za carinjenje robe v zemlji uvoza.

Izvozna faktura vsebuje:

- Pošiljatelja,
- prejemnika,
- številko fakture z datumom izdaje,
- opis blaga (v posamezni količini in vrednosti ter skupno število),
- na koncu fakture bruto/neto teža in količina v pakiranju,
- oznaka INCOTERMS klavzule v mednarodnem prometu.

V mojem primeru izvozna faktura vsebuje:

- Podatke izvoznika,
- podatke prejemnika,
- podatke zastopnika (špediterja),
- oznaka prevoznega sredstva,
- ura izstopa,
- oznake in opis blaga,
- število držav preko katerih prevoz poteka,
- dobavne pogoje,
- valuto in skupni znesek,
- tarifno oznako,
- bruto težo,
- kraj in datum izdaje,
- podatke deklaranta/zastopnika.

#### 3.4.2.4 Izjava izvoznika

Izjava izvoznika je dokument, ki ga podpiše izvoznik in v katerem izjavlja oz soglaša, da blago izpolnjuje zahtevane pogoje in v kateri se zavezuje, da bo na zahtevo pristojnih organov predložil vsa dodatna dokazila, ki jih ti štejejo kot potrebna za izdajo priloženega potrdila in pristaja, na kakršenkoli pregled knjigovodstva in okoliščin izdelava omenjenega blaga s strani pristojnih organov, če bo le to tudi potrebno.

#### 3.4.3 Plačilo

Plačilo kupec poravna v 100 % znesku in sicer direktno na TRR izvoznika. Tak način plačevanja je možen, saj sta stranki že večkrat sodelovali brez karšnihkoli težav.

Ne glede na to, da gre za državi, ki imata različni valuti, kupec vse stroške poravna v evro valuti.

Plačilni rok je 60 dni od zaključka izvedbe, vendar kupec stroške poravnava pred iztekom valute. Ko kupec izvede plačilo, o tem tudi obvesti nase podjetje (po navadi to sporočijo s telefonskim klicem). Glede na to, da gre za banki, ki nista v isti skupini, plačilo lahko traja tudi do tri dni, zato v tem primeru podjetje redno spremlja transakcije na svojem računu. Po prejetem plačilu na TRR podjetje obvesti kupca in s tem je posel tudi uradno končan.

#### **3.4.4 Zaključek posla**

Kar se tiče zaključka posla, je v podjetju postopek takšen, da se le ta zaključi z opravljenim tehničnim pregledom s strani odgovorne službe. S pridobitvijo, da je proizvod skladen s pravili in standardi, kupec dobi ustrezno dokumentacijo za uporabo proizvoda. Od datuma potrditve začne veljati garancijski rok, ki je določen že v ponudbi. V izbranem primeru je to dve leti. V primeru, da pride do okvare, poškodbe ali nedelovanja proizvoda je kupec dolžan obvestiti podjetje, le to pa se mora odzvati v roku 24 ur.

### **SKLEP**

V današnjem času je prisotnost internacionalizacije podjetij bistveno večja, kot je bila v preteklosti. Le-ta je pomembna tako za podjetja, kot za posameznike. Poslovni subjekti se srečujejo z različnimi kulturami, običaji, dobivajo nova znanja ter mednarodne izkušnje, ki v zadnjem času čedalje bolj dobivajo na svoji pomembnosti. Tako, kot se večja pomen mednarodnega poslovanja, tako se večajo tudi različna tveganja. Tveganje za podjetja se kažejo predvsem v tem ali bo ustvarilo dobiček ali ne, tveganja za posameznika pa se kažejo v tem ali bodo dobili zeleno.

V mojem prikazu mednarodnega posla podjetji že od samega začetka poslovanja sodelujeta glede na EXW klavzulo in nič ne kaže da bi v prihodnje prišlo do kakršnihkoli sprememb. Gre za utečen posel z visoko stopnjo zaupnosti. Oba podjetja z medsebojnim sodelovanjem veliko pridobita, zato sta tudi že v dogovorjanju novega projekta.

Za izbrano podjetje se je to izkazalo za donosen posel, zato ne preseneča dejstvo, da se podjetji dogovarjata tudi za bodoče sodelovanje. Podjetje na tujem trgu pridobiva na svojem imenu, zato je v prihodnje možno pričakovati povečanje izvoza, sodelovanje s partnerji in kupci na tujem trgu pa naj bi se še dodatno okrepilo.

S prikazom orisa mednarodnega posla in vsem zgoraj navedenim, lahko odgovorim na raziskovalno vprašanje, da je širitev izbranega podjetja v Bosno in Hercegovino smiselna.



## LITERATURA IN VIRI

1. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston, MA: Harvard Business School.
2. Buckley, A. (2004). *Multinational Finance* (5<sup>th</sup> ed.). Harlow, UK: Pearson Education Limited/Prentice Hall.
3. Czinkota, M., & Ronkainen, I. (2013). *International marketing* (10<sup>th</sup> ed). Mason: South-Western Cengage Learning.
4. Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International journal of the economics of business*, 8(2), 173–190.
5. e.V., T. (2016). Transparency International - The Global Anti-Corruption Coalition. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.transparency.org/cpi2015#results-table>
6. Hamilton, L., & Webster, P. (2012). *The International Business Environment* (2<sup>nd</sup> ed). New York, NY: Oxford University Press
7. Hollensen, S. (2001). *Global marketing: A Market - responsive Approach* (2<sup>nd</sup> ed). London.: Prentice Hall.
8. Hollensen, S. (2013). *Global marketing* (6<sup>th</sup> ed). Harlow, UK: Pearson Education Limited/Prentice Hall.
9. Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije tujih investicij in tehnologije. (2016a). *Gospodarske panoge Bosne in Hercegovine*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Bosna\\_in\\_Hercegovina/Gospodarske\\_panoge\\_4659.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Bosna_in_Hercegovina/Gospodarske_panoge_4659.aspx)
10. Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije tujih investicij in tehnologije. (2016b). *Poslovni obisk*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Bosna\\_in\\_Hercegovina/Poslovni\\_obisk\\_9565.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Bosna_in_Hercegovina/Poslovni_obisk_9565.aspx)
11. Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije tujih investicij in tehnologije. (2016c). *Predstavitev gospodarstva Bosne in Hercegovine*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Bosna\\_in\\_Hercegovina/Predstavitev\\_drzave\\_4304.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Bosna_in_Hercegovina/Predstavitev_drzave_4304.aspx)
12. Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije tujih investicij in tehnologije (2016d). *Vrste tveganj*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Mednarodno\\_trgovanje/Financni\\_vidiki/Upravljanje\\_tveganj\\_in\\_nacini\\_financiranja/Vrste\\_tveganj\\_5949.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Mednarodno_trgovanje/Financni_vidiki/Upravljanje_tveganj_in_nacini_financiranja/Vrste_tveganj_5949.aspx)
13. Johansen, J., & Vahlne, J. (1975). *A model of the internationalization process of the firm* (1<sup>st</sup> 1ed). Uppsala: University of Uppsala, Center for International Business Studies.

14. Jurše, M (1997). *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
15. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Rašković, M., Lisjak, M., & Eka, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
17. Peng, M., & Meyer, K. (2011). *International business*. London: Cengage learning emea.
18. Rašković, M. (2012). *Managing buyer-supplier relationships as a source of competitive advantage in transnational companies* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani Rašković, M., & Svetličič, M. (2011). Pomen poznavanja nacionalnega značaja in kulturnih posebnosti za slovensko gospodarsko diplomacijo: primer Hrvaške in Srbije. *Teorija in praksa*, 48(3), 220–243.
19. Rašković, M., Makovec Brenčič, M., & Jaklič, M. (2013). Antecedents and evolution of the Bartlett & Ghoshal transnational typology. *Multinational Business Review*, 21(2), 148–173.
20. Rašković, M., & Vuchkovski, D. (2016). National stereotypes and social distance towards Slovenians among former Yugoslav countries: 25 years later. *Teorija in praksa*, 53(5), 1079–1094.
21. Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antončič, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of small business and enterprise development*, 13(4), 476–497.
22. Schwab, K. (2016). *The global competitive report 2016-2017*. Geneva: World Economic Forum.
23. Statistični urad Republike Slovenije. (2015). *Blagovna menjava v 2015 najvišja po vstopu Slovenije v EU*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5755&idp=4&headerbar=3>
24. Šustar, R. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Zavod IRC.
25. The Global Competitiveness Index. (2016). *Country/Economy profiles*. Najdeno 20. septembra 2016 na spletnem naslovu: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/country-profiles/#economy=BIH>
26. Trtnik, A. (1999). *Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Udovič, B., & Rašković, M. (2010). Export markets and types of international market(ing) cooperation of top Slovenian exporters: has the crisis taught us nothing? *MM Akademija*, 10(15), 69–84.
28. Zaheer, S. (1995). Overcoming the Liability of Foreignness. *Academy of Management Journal*, 38(2), 341–363.
29. Zavod mladi podjetnik. (b.l.). Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/internacionalizacija-majhnega-podjetja>

## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**


Priloga 1: Potrdilo o izvozu blaga .....	1
Priloga 2: Izvozna faktura.....	2
Priloga 3: Tovorni list.....	3
Priloga 4: Izjava izvoznika .....	4
Priloga 5: Pomembni bilateralni sporazumi, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med državama.....	5





**PRILOGA 2: Izvozna faktura**

*Slika 2: Izvozna faktura*

EVROPSKA SKUPNOST - IZVOZNA/VARNOSTNA EUL					1 DEKLARACIJA		MRN		12SI00112325126519	
3 Izvod za pošiljatelj/izvoznika	2 Pošiljatelj/izvoznik Št. SI64837734 DVGALA - DRAGUTIN TRIFKOVIČ S.P. POT NA FUŽINE 1 1000 LJUBLJANA SI				EX A -- Druge OPO(S3Z)				3 Obrazci 4 Nakladnice	
	8 Prejemnik Št. INTERGAJ EXPORT - IMPORT IVE ANDRIČA 41 A 76320 BIJELJINA BA				5 Postavke 6 Število tovorov 7 Referenčne številke 1 -- OB2012-I-00957/00-MS					
	14 Deklarant/zastopnik Št. SI58237771 ŠPEDIČIJA GOJA D.O.O. RAJŠPOVA ULICA 22 2250 PTUJ SI				Šifra načina plačila prevoznih stroškov (S29) 15 Šifra drž. odp.lizv. 17 Šifra nam. države -- SI BA		Šifre držav preko katerih poteka prevoz (S13) SI, HR, BA			
	18 Registracija in država prevoznega sredstva ob odhodu 19 Zeb. 20 Dobaavni pogoji K96E445/T900688 0 EXW LJUBLJANA				22 Valuta in skupni znesek računa 23 Valutni tečaj 24 Vrsta posla BA EUR 15.000,00 1.0000 1 1					
	21 Registracija in država aktivnega prevoznega sredstva ob prehodu meja				25 Vrsta tran. na meji 26 Vrsta prevoza na meji 3 -- --					
	29 Urad izstopa 30 Blago se nahaja v SI001123 OBREŽJE				32 Zap. št. p. 33 Tarifna oznaka 01 8428 10 80		34 Šifra države porekla 35 Bruto masa (v kg) 37 POSTOPEK 38 Neto masa (v kg) 1000 3.045,000		40 Skupna deklaracija/predlžitina	
	31 Tovarki in opis blaga Oznake in številke - Številke zabojnikov - Število in vrsta PC 7 BREZ OZNAK  HIDRAVLIČNO DVGALO ZA OSEBE, NOSILNOST 400 KG, V RAZSTAVLJENEM STANJU, 1 KPL				41 Posebna merska enota		46 Statistična vrednost 15.100,00			
	44 Dodatne informacije/predložene listine/potrjila in dovoljenja (3CV02)(15000,00) (N380)(106/2012) (N730)(00603/2012) (3V091)(100,00) (N954)(A2521004/2012) (3L001)(L-30/D-21)				47 Obračun dajatev		48 Odloženo plačilo		49 Oznaka skladišča	
	50 Glavni zavezanec Št. Podpis  Zastopnik: Kraj in datum:				54 Kraj in datum JESENICE NA DOLENJSKEM, 28.06.2012 Ime, priimek in podpis deklaranta/zastopnika: Bevc Tea, deklarantka ŠPEDIČIJA GOJA D.O.O. 2250 PTUJ 2250- ID za DDV: SI58237771					
	NADZOR S STRANI URADA IZSTOPA (K) Datum prihoda: Pregled carinskih oznak: Priloge:				KONTROLA URADA ODHODA (E) Ugotovitev: Nameščene carinske oznake, število: ID oznake:  Rok (zadnji dan): Podpis:		Pečat		Pečat	



**PRILOGA 3: Tovorni list**

*Slika 3: Tovorni list*

Esponditore SFR Expéditeur pour Copy for Abnehmer für		Il mittente l'expéditeur sender Absender		Codice trasportatore Code of carrier Code of freighter	
1 Mittente (cognome, nome, stato) Expéditeur (Nom, Adresse, Pays) Absender (Name, Anschrift, Land)		LETTERA DI VETTURA INTERNAZIONALE LETTRE DE VOTURE INTERNATIONALE INTERNATIONAL CONSIGNMENT NOTE ANTONWERF - TRANSPORTBLAUFOM			
2 Destinazione (cognome, nome, stato) Destinataire (Nom, Adresse, Pays) Empfänger (Name, Anschrift, Land)		Questo trasporto è effettuato... Ce transport est soumis... Diese Beförderung international...			
3 Luogo previsto per la consegna della merce (località, stato) Lieu prévu pour la livraison de la marchandise (lieu, pays) Auslieferungsort des Gütes (Ort, Land)		16 Trasportatore (cognome, nome, indirizzo, stato) Transporteur (Nom, Adresse, Pays) Frachtführer (Name, Anschrift, Land)		17 Trasportatore successivo (cognome, nome, indirizzo, stato) Transporteurs successifs (Nom, Adresse, Pays) Nachfolgende Frachtführer (Name, Anschrift, Land)	
4 Luogo e data della presa in carico della merce Lieu et date de la prise en charge de la marchandise (lieu, pays, date) Ort und Tag der Übernahme des Gütes (Ort, Land, Datum)		18 Riserva ad osservazioni del trasportatore Réserves et observations du transporteur Vorbehalte und Bemerkungen des Frachtführers			
5 Documenti allegati Documents annexés Beigefügte Dokumente		6 Contrassegni e numeri Références et numéros Kennzeichen und Nummern			
7 Numero dei colli Nombre des colis Anzahl der Packstücke		8 Imballaggio Means d'emballage Art der Verpackung		9 Denominazione corrente della merce / Nature de la marchandise Sachbezeichnung des Gütes	
10 N. di spedizione No. d'expédition Sendungsnummer		11 Peso lordo in Poids brut en Bruttogewicht in		12 Volume in Capacité en Umfang in	
13 Istruzioni per il pagamento del nolo Instructions de paiement des frets Frachttariffbestimmungen		14 Istruzioni per il pagamento del nolo Instructions de paiement des frets Frachttariffbestimmungen			
15 Rimborso / Remboursement / Rückersatzung		20 Da pagare per / A payer par / Zu zahlen von Fret / Transport / Fracht Abba / Deductions Ermas / Remises Saldi / Saldos Zwischensummen Maggior / Suppléments Zuerlagen Supplement / Charges Nebengebühren Tot./Tot / Gesamtsumme			
21 Firma e timbro del mittente Signature et timbre de l'expéditeur Unterschrift und Stempel des Absenders		22 Firma e timbro del trasportatore Signature et timbre du transporteur Unterschrift und Stempel des Frachtführers		23 Firma e timbro del destinatario Signature et timbre du destinataire Unterschrift und Stempel des Empfängers	

**Model IRU Genève**

**10+11+12**

**9 colli**

**HIDRAVLICNO OVIŠALE**

**2.950**

**1083-M-95A**

**812-J-296**

**"B&S-TRANS". D.O.O.**

**SREBRENIK, GENAJEVIĆ 36**

**FAX: 38735-645/495**

**38761-140/638**

**1083-M-95A**

**812-J-296**

**"B&S-TRANS". D.O.O.**

**SREBRENIK, GENAJEVIĆ 36**

**FAX: 38735-645/495**

**38761-140/638**

**1083-M-95A**

**812-J-296**

**"B&S-TRANS". D.O.O.**

**SREBRENIK, GENAJEVIĆ 36**

**FAX: 38735-645/495**

**38761-140/638**

## PRILOGA 4: Izjava izvoznika

### Slika 4: Izjava izvoznika

**IZJAVA IZVOZNIKA**

Podpisani, izvoznik blaga, poimenovanega na prednji strani,

DRAGUTIN TRIFKOVIČ s.p., Pot na Fužine 1, 1000 Ljubljana - Slovenija

IZJAVLJAM, da to blago izpolnjuje zahtevane pogoje za izdajo priloženega potrdila;

NAVAJAM okoliščine, na podlagi katerih to blago izpolnjuje zahtevane pogoje:

Proizvodi:

Hidravlično dvigalo, ki se uvršča v tarifno št. 8428 1080 je izdelan v Evropski skupnosti in je pridobil status blaga s preferencialnim poreklom iz Evropske skupnosti v skladu s pravili o poreklu blaga, ki urejajo preferencialno trgovino z namembno državo BIH. Pri proizvodnji smo uporabili materiale brez porekla, vendar je njihova vrednost manj ko 40% cene proizvoda franko tovarna

Vse dokazilne listine so v dokumentaciji našega podjetja.

PRILAGAM naslednje dokazilne listine<sup>(1)</sup>:

Priloga: RAČUN 106/2012

SE ZAVEZUJEM, da bom na zahtevo pristojnih organov predložil vsa dodatna dokazila, ki jih ti štejejo kot potrebna za izdajo priloženega potrdila, kot tudi pristajam, če je to potrebno, na kakršen koli pregled mojega knjigovodstva in okoliščin izdelave omenjenega blaga s strani pristojnih organov;


PROSIM za izdajo priloženega potrdila za to blago.

Ljubljana,

(Kraj in datum)

Dragutin Trifkovič

(Podpis)

 **DVIGALA**  
MONTAŽA, POPRAVILA, SERVIS  
**DRAGUTIN TRIFKOVIČ S.P.**  
1110 LJUBLJANA, Pot na Fužine 1  
Tel.: 01 / 540 05 85

<sup>(1)</sup> Na primer: uvozne listine, potrdila o gibanju, računi, izjave proizvajalca itd., ki se nanašajo na v izdelavi uporabljene izdelke ali na v enakem stanju ponovno izvoženo blago.

## **PRILOGA 5: Pomembni bilateralni sporazumi, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med državama**

*Slika 5: Pomembni bilateralni sporazumi*

- 
- Uredba o ratifikaciji sporazuma med Republiko Slovenijo in Republiko Bosno in Hercegovino o vzpostavitvi diplomatskih odnosov med državama
  - Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Republiko Slovenijo in Bosno in Hercegovino o medsebojni pomoči pri carinskih zadevah (BBHPCZ)
  - Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije ter Svetom ministrov Bosne in Hercegovine o gospodarskem sodelovanju (BBHSGS)
  - Zakon o ratifikaciji Konvencije med Republiko Slovenijo in Bosno in Hercegovino o izogibanju dvojnega obdavčevanja in preprečevanju davčnih utaj v zvezi z davki od dohodka in premoženja (BBHIDO)
  - Zakon o ratifikaciji Sporazuma o razvojnem sodelovanju med Vlado Republike Slovenije in Svetom ministrov Bosne in Hercegovine (BBHRS)
  - Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Svetom ministrov Bosne in Hercegovine o sodelovanju v kulturi, izobraževanju in znanosti (BBHKIZ)
  - Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Republiko Slovenijo in Bosno in Hercegovino o vzajemnem spodbujanju in zaščiti naložb (BBHSZN)
  - Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Svetom ministrov Bosne in Hercegovine o prevozu oseb in stvari v mednarodnem cestnem prometu (BBHMCP)
  - Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Republiko Slovenijo in Republiko Bosno in Hercegovino o rednem zračnem prometu (BBHRZP)
  - Zakon o ratifikaciji Sporazuma o znanstvenem in tehnološkem sodelovanju med Vlado Republike Slovenije in Vlado Bosne in Hercegovine (BBHZTS)
  - Zakon o ratifikaciji Pogodbe med Republiko Slovenijo in Bosno in Hercegovino o pravni pomoči v civilnih in kazenskih zadevah (BBHPP)
  - Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Svetom ministrov Bosne in Hercegovine o zaposlovanju državljanov Bosne in Hercegovine v Republiki Sloveniji in Protokola o izvajanju Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Svetom ministrov Bosne in Hercegovine o zaposlovanju državljanov Bosne in Hercegovine v Republiki Sloveniji (BBHZD)
  - Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Svetom ministrov Bosne in Hercegovine o sodelovanju pri varstvu pred naravnimi in drugimi nesrečami (BBHSVN)
  - Uredba o ratifikaciji Protokola med Vlado Republike Slovenije in Svetom ministrov Bosne in Hercegovine o sodelovanju na področju izobraževanja.
  - Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Svetom ministrov Bosne in Hercegovine o izmenjavi in medsebojnem varovanju tajnih podatkov (BBHIMVTP)
-