

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**MOŽNOSTI SLOVENSКИH PODJETIJ NA KAZAHSTANSKEM
TRGU**

Ljubljana, oktober 2011

JANVIT BAJT

IZJAVA

Študent Janvit Bajt izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal v soglasju s svetovalcem prof. dr. Markom Jakličem, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 24.10.2011

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 INTERNACIONALIZACIJA IN OKOLJE PODJETJA	3
1.1 Opredelitev internacionalizacije	3
1.3 Globalizacija v povezavi z internacionalizacijo	4
1.4 Zgodovinski razvoj internacionalizacije.....	5
1.5 Motivi internacionalizacije	6
1.5.1 Novejši motivi	7
1.6 Ovire internacionalizacije.....	8
1.7 Razvoj mednarodne miselnosti podjetja.....	8
1.8 Izbor trgov	11
1.9 Način in oblike mednarodnega poslovanja.....	11
1.9.1 Izvozne oblike vstopa	12
1.9.2 Pogodbene oblike vstopa	13
1.9.3 Investicijske oblike vstopa.....	13
1.10 Analiza okolja.....	14
1.10.1 Porterjeva analiza panožnega okolja	15
2 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA KAZAHSTANA	18
2.1 Geografske in demografske značilnosti.....	19
2.2 Politično-pravno okolje	20
2.2.1 Kratka zgodovina.....	20
2.2.2 Politično-pravno okolje danes	21
2.3 Ekonomsko okolje	23
2.3.1 Kratka zgodovina.....	23
2.3.2 Ekonomsko okolje danes	24
2.3.3 Nafta in Državni sklad Republike Kazahstana	26
2.3.4 Kazahstanski uvoz in izvoz	27
2.4 Kulturno okolje.....	29
2.5 Tehnološko okolje	31
2.6 Ekološko okolje	32
3 EKONOMSKO SODELOVANJE MED SLOVENIJO IN KAZAHSTANOM.....	32
3.1 Prvi slovenski vstopi in ruska finančna kriza	33
3.2 Blagovna in storitvena menjava med državama	34
3.3 Tuje neposredne naložbe	35
3.3 Glavni izvozniki in uvozniki	36
3.4 Slovenske delegacije.....	37
3.6 Slovenska hiša v Kazahstanu.....	39
3.7 Neuspešen vstop Mercatorja.....	40
3.8 Neuspela Krkina naložba.....	41
4 ANALIZA PRIVLAČNOSTI FARAMCEVTSKE PANOGE V KAZAHSTANU TER USPEH KRKE IN LEKA	43
4.1 Analiza privlačnosti panoge	43

4.2.1	Rivalstvo med obstoječimi konkurenti.....	43
4.2.2	Nevarnost vstopa novih konkurentov.....	45
4.2.3	Pogajalska moč dobaviteljev.....	46
4.2.4	Pogajalska moč kupcev.....	47
4.2.5	Nevarnost substitutov.....	49
4.2.6	Zakonodajni in politični vpliv.....	49
4.2.7	Skupna ocena privlačnosti panoge.....	50
4.3	Predstavništva slovenskih farmacevtov.....	51
4.3.1	Krkino predstavništvo.....	51
4.3.2	Lekovo predstavništvo.....	53
5	SOOČENA MNENJA SLOVENSКИH MENEDŽERJEV.....	54
5.1	Metodologija.....	54
5.2	Predstavitev sogovornikov.....	55
5.3	Primerno obdobje za vstop.....	56
5.4	Priložnosti za slovenska podjetja.....	57
5.5	Najboljša oblika vstopa.....	58
5.6	Nevarnosti v Kazahstanu.....	59
5.7	Krka in Lek v Kazahstanu.....	61
5.8	Odprtost do tujih investitorjev.....	62
5.9	Vstopi in neposredne investicije.....	63
5.10	Kulturno okolje.....	64
5.11	Prepoznavnost Slovenije v Kazahstanu.....	66
5.12	Možnosti v naslednjih desetih letih.....	67
	SKLEP.....	68
	LITERATURA IN VIRI.....	72

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Ovire mednarodnega poslovanja.....	8
Tabela 2:	Indeks zaznave korupcije držav Srednje Azije v primerjavi s Slovenijo (0–10).....	23
Tabela 3:	Pregled izbranih ekonomskih kazalcev Kazahstana med letoma 2005 in 2010.....	24
Tabela 4:	Blagovna menjava med Slovenijo in Kazahstanom od leta 2000 do 2011 v mio. EUR.....	34
Tabela 5:	Slovenski izvozniki in uvozniki blaga na relaciji Slovenija – Kazahstan.....	36
Tabela 6:	Deset vodilnih farmacevtskih podjetij na področju Kazahstana, njihova prodaja na drobno in njihov tržni delež leta 2009.....	44
Tabela 7:	Deset vodilnih farmacevtskih distributerjev na področju Kazahstana, njihova prodaja ter njihov tržni delež v letu 2009.....	48
Tabela 8:	Skupna ocena privlačnosti farmacevtske panoge na kazahstanskem trgu.....	51

KAZALO SLIK

Slika 1: Klasifikacija načinov in oblik vstopa.....	12
Slika 2: Porterjev model panožne privlačnosti.....	16
Slika 3: Geografska lega Kazahstana	19
Slika 4: Glavni kazahstanski uvozni partnerji v letu 2009.....	28
Slika 5: Glavne izvozne destinacije Kazahstana v letu 2009	28

UVOD

Opredelitev problematike. Republika Slovenija (v nadaljevanju RS ali Slovenija) predstavlja sorazmerno majhen trg, ki ga je naše izvozno naravnano gospodarstvo že zdavnaj preraslo. Ker pa so zahodni trgi že močno zasičeni in konkurenca neizprosna, se veliko slovenskih podjetij odloča za prodor na manj razvite trge vzhodnega sveta. Teorija postopne internacionalizacije nam govori, da se podjetja najprej osredotočijo na bližnje in bolj poznane trge, šele pozneje pa začnejo vstopati na bolj oddaljena področja. Po osvojitvi balkanskega trga smo se lotili vzhodne Evrope, nato se nam je sprostila pot do Rusije in celotnega območja bivše Sovjetske zveze.

Strokovnjaki označujejo Kazahstan za enega najhitreje rastočih azijskih gospodarstev (Bajde, 2006, str. 19). Velik del Svilne ceste je potekal čez ozemlje današnjega Kazahstana, kar priča o njegovem izjemnem geografskem položaju. Gre za deveto največjo državo na svetu, ki je imela pred izbruhom svetovne krize 10-odstotno rast bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP). Kazahstan je dežela nafte, v svojih obsežnih starih pa hrani tudi zemeljski plin in vrsto drugih naravnih virov. Zaradi visokih svetovnih cen nafte se je kazahstansko gospodarstvo že zdavnaj otreslo prijema gospodarske recesije.

Vsekakor pa ne moremo prezreti velikega razmaha korupcije, nepravilno razdeljenega bogastva in dvajsetletne vladavine predsednika Nazarbajeva. Kljub veliki stabilnosti se opozarja na dolgoročne težave, ki so povezane z oddaljevanjem od demokratičnih nazorov. Na področju gospodarstva se spopadajo z veliko odvisnostjo od naftnega sektorja, saj imajo zelo malo preostale domače proizvodnje.

V pričakovanju velikega gospodarskega razcveta so se številne svetovne multinacionalke že odločile za vstop na kazahstanski trg, medtem ko lahko velikopotezne vstopne slovenskih podjetij preštejemo na prste. Med njimi najdemo Krko d.d., Lek d.d., Gorenje d.d., Iskratel d.o.o., Helios d.o.o., Peroz d.o.o. in Duol d.o.o. (v nadaljevanju Krka, Lek, Gorenje, Iskratel, Helios in Peroz). Preostala slovenska podjetja so se odločala za enostavnejše oblike vstopov, velikokrat prek Moskve, kar pa ni prineslo pretiranih rezultatov. Danes obstaja veliko zanimanje za kazahstanski trg, vendar so naša podjetja izjemno previdna, konservativna in se le redko odločajo za resne vstopne ter neposredne investicije na tem področju.

Namen magistrskega dela. Namen tega magistrskega dela je z znanstvenim pristopom, ki temelji na literaturi s področja mednarodnega poslovanja, analizirati možnosti, ki jih kazahstanski trg ponuja slovenskim podjetjem. Preveril bom razloge za sorazmerno majhno navzočnost naših podjetij v tej državi. S pomočjo lastnih izkušenj, strokovne literature in spletnih virov ter s strnjanimi dognanji izbranih slovenskih poslovnežev želim predstaviti priložnosti in pasti, ki jih ponuja Kazahstan. Moje delo lahko služi kot orodje pri strateškem odločanju slovenskih podjetij za vstop na kazahstanski trg.

Cilj magistrskega dela. Glavni cilj magistrskega dela je analizirati kazahstansko širše in panožno okolje ter preveriti, kakšne so možnosti za vstop oziroma razširitev poslovanja slovenskih podjetij. Postavljam sledečo **hipotezo**: kazahstanski trg ima izjemno velik potencial, a kljub temu slovenska podjetja niso vstopala oziroma poglobljala svoje prisotnosti na tem področju.

Najprej bom analiziral elemente kazahstanskega okolja, kjer bom preveril prvi del svoje hipoteze, torej privlačnost omenjenega trga. V drugi fazi bom ocenjeval dejansko navzočnost slovenskih podjetij v Kazahstanu, v obdobju od njegove osamosvojitve do danes. Želim raziskati razloge za sorazmerno majhno prisotnost naših podjetij. Moj tretji cilj pa je preveriti možnosti, ki jih Kazahstan lahko ponudi v naslednjih desetih letih.

Metode dela. Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in praktičnega dela, hkrati pa temelji na metodah znanstvenega raziskovanja. Uporabljal sem metodo kompilacije in deskripcije, ki poleg zbiranja in urejanja obstoječih dognanj vključujeta tudi njihovo interpretacijo in primerjavo. S pomočjo induktivno-deduktivne metode sem prehajal iz posameznih primerov v splošno in obratno, iz splošnega do konkretnih situacij.

Izvedbo in analizo razgovorov sem zasnoval na podlagi McCrackenove (1988) metode dolgih in kvalitativnih intervjujev. Gre za izjemno učinkovit, osredotočen in intenziven način pogovora s časovno omejenimi sogovorniki.

Pri izdelavi magistrskega dela sem uporabil znanstveno literaturo, strokovne analize, revije, časopise ter druge domače in tuje vire pomembnih podatkov. Poleg tega sem sedem let svojega življenja preživel v Kazahstanu, kjer sem lahko neposredno opazoval razvoj in širjenje Krkinega predstavništva na področju Srednje Azije.

Zasnova dela. V prvem delu sem predstavil teorijo internacionalizacije in njen razvoj skozi različna obdobja. Opisal sem ključne motive in omejitve, s katerimi se podjetja spoprijemajo pri širjenju svojih mednarodnih operacij. Nekaj strani sem posvetil načinu in oblikam mednarodnega poslovanja. Postavil sem tudi teoretične temelje za analizo širšega in panožnega okolja.

V naslednjem poglavju sem s pomočjo sekundarnih virov predstavil elemente širšega okolja Kazahstana. Na tem področju sem uporabljal predvsem statistične podatke in strokovne analize. Podobno velja za tretje poglavje, ki opisuje gospodarsko sodelovanje med Slovenijo in Kazahstanom.

Zaradi izjemno dobrega poslovanja Krke in Leka v Srednji Aziji sem se naknadno odločil analizirati privlačnost kazahstanske farmacevtske panoge. Naslonil sem se na Porterjev model petih silnic, ki določa naravo konkuriranja in panožno strukturo. S pomočjo

razgovorov sem predstavil tudi zgodovino in različen koncept Krkinega in Lekovega predstavništva.

Praktični del magistrske naloge je zbran v petem poglavju, kjer sem primerjal mnenja različnih poznavalcev kazahstanskega trga. Zanimalo me je predvsem kakšne so možnosti in priložnosti, ki jih bo trg ponujal slovenskih podjetjem v naslednjih nekaj letih. Rezultati omenjene analize so dokončno odgovorili na vsa vprašanja, zastavljena na začetku raziskovalnega dela.

1 INTERNACIONALIZACIJA IN OKOLJE PODJETJA

V zadnjih desetletjih je postala internacionalizacija eno najbolj vročih ekonomskih področij, kar lahko pripišemo liberalizaciji trgovine, stabilizaciji gospodarstev, pojavu lokalnih in globalnih gospodarskih povezav ter revolucionarnemu napredku na področju transporta, komunikacij in informacijske tehnologije (Theodosiu & Leonidou, 2002, str. 141). Za boljše razumevanje strateškega procesa odločanja podjetij, ki vstopajo na oddaljene trge, bom najprej predstavil teorijo na področju internacionalizacije, pozneje pa še orodja za analizo širšega in panožnega okolja.

1.1 Opredelitev internacionalizacije

Internationalizacija se v najširšem smislu nanaša na vse mogoče oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja (Svetličič, 1996, str. 52). Gre za vključevanje držav v mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo. Pri tem ne smemo mednarodne menjave razumeti le kot menjave blaga in storitev oziroma kot tekočega in kapitalskega dela plačilne bilance, ampak veliko širše. Mednarodna menjava v naši opredelitvi zajema vse mednarodne ekonomske tokove. V drugem delu sem navedel mednarodno proizvodnjo, ki dodaja prej izpuščene dejavnosti podjetij v tujini in je opredeljena kot proizvodnja, ki jo podjetje izvaja ali nadzira v več državah hkrati. Vključuje tudi prodajo enot multinacionalnih podjetij.

Hollensen (1998, str. 35–36) definira internacionalizacijo kot proces notranjega in zunanjega okolja podjetja ter razvoj virov podjetja. Začne se, ko podjetje svojo prodajo, proizvodnjo, raziskave in razvoj ter preostale aktivnosti razširi na mednarodne trge.

Proces internacionalizacije ni enosmeren, temveč ga lahko razdelimo na tri dele (Makovec Brenčič, 2009, str. 20–21):

1. V prvo kategorijo lahko uvrstimo **vhodno internacionalizacijo** (naravnana navznoter), ki je običajno posledica vpliva tujih konkurentov na domačem trgu. Predstavlja vstop

ali širjenje poslovanja tujih podjetij na domačem trgu – na primer z uvozom, licencami ali skupnimi vlaganji v domači državi. Na drugi strani pa domača podjetja nabavljajo surovine in polizdelke pri tujih dobaviteljih ter sklepajo strateška partnerstva na tehnološkem in logističnem področju.

2. Pri **izhodni internacionalizaciji** gre za najbolj klasično razumevanje in predstavlja rast ter razvoj poslovanja domačih podjetij v tujih državah. Proces internacionalizacije podjetja se začne z njegovim prvim vstopom na tuj trg. V svojem magistrskem delu se bom omejil predvsem na izhodno internacionalizacijo, saj bom analiziral vstop slovenskih podjetij na tuji (kazahstanski) trg.
3. **Kooperativna internacionalizacija** je neke vrste nadgradnja zgoraj omenjenih in predstavlja različna nekapitalska združenja (strateške povezave, skupen razvoj, sporazum o sodelovanju, partnerstvu itd.). Takšna partnerstva zelo pogosto zasledimo v farmacevtski, avtomobilski in letalski panogi.

1.3 Globalizacija v povezavi z internacionalizacijo

Svetličič (1996, str. 18–19) označuje globalizacijo oziroma globalizem kot družben, dolgoročen, multidisciplinaren in vsemogoč pojav, saj se ljudje vse bolj zavedajo svoje povezanosti. Danes se podjetja hitreje internacionalizirajo, medtem ko njihovo mednarodno poslovanje poteka po vse bolj enotnih načelih (Jaklič, 2002, str. 174). Globalizacija tako predstavlja sklop sprememb v družbi, politiki in ekonomskem sistemu, ki so posledica mednarodne odprtosti.

Hiter razmah globalizacije lahko pripišemo dejavnikom, kot so: večja liberalizacija gospodarstva, mobilnost kapitala, razvoj elektronskih medijev in transporta, naraščanje kupne moči ter vse večja izenačenost potrošniških navad (Čavničar, 2003, str. 176). Globalizacija je danes dosegla še višjo raven, predvsem na račun uvajanja specializirane proizvodnje posameznih komponent na zelo različnih geografskih lokacijah (Mrak, 2002, str. 567). Velika transnacionalna podjetja, ki imajo najbolj razširjeno mrežo na mednarodni ravni, so v zadnjem obdobju pospešeno investirala v manj razvitih državah tretjega sveta.

Globalizacija je seveda močno povezana z internacionalizacijo, kar velja tudi obratno. Globalizacija (in tudi liberalizacija svetovne trgovine) omogoča, da podjetja iščejo potrebne vire, širijo svojo proizvodnjo in razvijajo trženjske strategije na različnih tujih trgih (Makovec Brenčič, 2009, str. 19). Posledice globalizacije so ugodnejše, če je gospodarstvo že internacionalizirano, kot pa, če se to spoprijema z obema procesoma hkrati, saj v tem primeru ni časa za pridobitev konkurenčnih prednosti (Trtnik, 1999, str. 8).

1.4 Zgodovinski razvoj internacionalizacije

Teorija internacionalizacije je v začetku predstavljala le krajše podpoglavje v splošnih trženjskih učbenikih. Pozneje so sledile teorije, povezane z izvozom in neposrednimi tujimi naložbami, v zadnjem času pa se teorija internacionalizacije osredotoča na mreže, znotraj katerih podjetja razvijajo različne odnose s svojimi kupci, odjemalci in drugimi poslovnimi akterji (Hollensen, 2004, str. 50–51).

Tradicionalni trženjski pristop poudarja razvoj virov, kompetenc in sposobnosti, s katerimi si podjetje ustvari določene konkurenčne prednosti, te pa morajo biti tako močne, da lahko izničijo vse stroške, povezane s poslovanjem na tujem. Najpomembnejšo vlogo pri uspešnem mednarodnem poslovanju igrajo tehnološka in trženjska znanja (Hollensen, 2004, str. 51). Pod klasično šolo lahko umestimo tudi Vernonov koncept **življenjskega cikla izdelkov**, ki se uporablja v teoriji mednarodne menjave. Podjetja naj bi se internacionalizirala postopoma: najprej z izvozom, šele pozneje pa s tujimi neposrednimi naložbami (Makovec Brenčič, 2009, str. 22). Tehnološke in trženjske sposobnosti imajo spet pomembno vlogo, tokrat pri standardizaciji, ki pomaga pri izboru lokacije investicij.

Predstavniki **Skandinavske šole** (Uppsala School) so izpeljali vrsto empiričnih študij in tako predstavili stopenjski model internacionalizacije, kjer postopoma naraščata tudi nagnjenost in predanost podjetja mednarodnemu poslovanju. Ključna predpostavka modela je, da imajo podjetja omejene informacije in znanje, kar zavira razvoj njihovih mednarodnih operacij (Johanson & Vahlne, 1977, str. 23). Tako podjetja najprej vstopajo na trge, ki so jim psihološko in geografsko blizu (jih dobro poznajo in razumejo), šele pozneje pa na bolj oddaljene trge (Makovec Brenčič, 2009, str. 23). Glavni poudarek je na procesu učenja, ki vodi do postopne internacionalizacije.

V osemdesetih letih so močno narasle tuje neposredne naložbe velikih multinacionalk in pojavilo se je vprašanje, ali naj podjetja vstopajo na trg z lastnimi enotami (internalizacija) ali s pomočjo zunanjega partnerstva (eksternalizacija). Podjetja so najbolj zanimali t.i. **transakcijski stroški**, ki jih razumemo kot stroški informiranja, pogajanja in izvajanja pogodb (Makovec Brenčič, 2009, str. 23). Omenjeni stroški so tako postali zelo pomemben faktor pri odločitvah, povezanih z mednarodnim poslovanjem.

Med novejšo teorijo lahko uvrstimo **Dunningov eklektični pristop**, ki se osredotoča na določene tržne elemente (Hollensen, 2004, str. 52). Internacionalizacija podjetij je odvisna predvsem od njihove lastniške prednosti (angl. *ownership advantage*), lokacijske prednosti (angl. *locational advantage*) in sposobnosti izkoriščanja lastnih prednosti. Novejša literatura veliko omenja **mreže**, ki igrajo ključno vlogo pri mednarodnem trženju (Makovec Brenčič, 2009, str. 24). Omenjene mreže predstavljajo skupek kompleksnih odnosov, ki se razvijajo med podjetjem in različnimi partnerji. Tako je širjenje podjetja

povezano z mreženjem, saj mora podjetje vzpostaviti odnose z novimi konkurenti, kupci, dobavitelji, distributerji, organizacijami, vladnimi institucijami itd.

Teorija kvantnih skokov nam govori, da se predvsem majhna in srednje velika podjetja zelo hitro učijo in posledično zavračajo postopno internacionalizacijo (Trtnik, 1999, str. 12). Govorimo o »rojenih globalcih«, ki uporabljajo svoje izrazite konkurenčne prednosti za takojšen prodor na tuje trge. Vse večje število globalno rojenih podjetij lahko pripišemo predvsem hitrim spremembam na mednarodnih trgih, tehnološkemu razvoju proizvodnje, prometa in komunikacij ter večjemu znanju in mednarodnim izkušnjam.

Danes še vedno prevladuje stopenjska teorija (skandinavska šola), ki je prestala že vrsto kvantitativnih empiričnih analiz. Tudi slovenska podjetja se večinoma odločajo za postopen prodor na trge bivše Sovjetske zveze. V prvi fazi prodrejo v dobro poznano Jugovzhodno Evropo, nato sledi Rusija, ta pa odpira pot do Kazahstana in drugih držav Srednje Azije.

1.5 Motivi internacionalizacije

Temeljni motiv pri internacionalizaciji podjetij je dolgoročno maksimiranje dobička. Gre za željo izrabljanja monopolnih prednosti, tako doma kot v tujini. Vsekakor pa obstaja vrsta drugih faktorjev, ki spodbujajo širjenje mednarodnega poslovanja. Lahko gre za povsem sebične motive posameznega menedžerja, ki želi obiskovati sorodnike v Južni Ameriki ali pa smučati na Kamčatki. Poleg osebnih interesov obstaja vrsta podjetniških motivov, ki jih lahko sistematično uredimo in podrobneje analiziramo.

Prve multinacionalke je zanimal predvsem dostop do fizičnih virov, kot so rude, minerali, nafta, kmetijski proizvodi, itd (Bartlett, 2006, str. 5). Gre za ponudnike primarnih dobrin in predelovalna podjetja, ki so izkoristila tuje trge za redno dobavo cenejših surovin. Zahodna podjetja so se hitro začela zavedati, da jim tuji trgi manj razvitih držav lahko ponudijo tudi izjemno poceni delovno silo. V šestdesetih letih je vrsta ameriških in evropskih podjetij (predvsem proizvajalci oblek, elektronike, gospodinjskih aparatov, ur, itd.) preselila svojo proizvodnjo v države tretjega sveta. Tuji trgi pa so poleg fizičnih in človeških virov dostikrat omogočali tudi neprimerno cenejši kapital.

Zelo pomemben motiv internacionalizacije je iskanje novih trgov, kar je povezano z željo po izkoriščanju ekonomij obsega in zasičenostjo domačega trga. Iskanje novih trgov prinaša koristi posebno podjetjem z močnimi primerjalnimi prednostmi (napredna tehnologija, novi izdelki, prepoznavne blagovne znamke, itd.), ki jih lahko izkoristijo tudi na tujem. Vsake toliko časa se pojavijo hitro rastoči trgi, ki lahko zelo dobro nagradijo vstopajoča podjetja. Dober primer predstavlja Vzhodna Evropa, ki se je politično osvobodila in je tako pripravljena graditi dolgoročne ekonomske odnose z Zahodno

Evropo, Ameriko in Japonsko (Hollensen, 2004, str. 33). Iskanje novih trgov je verjetno najpomembnejši motiv slovenskih podjetij pri vstopu na kazahstanski trg.

Ruzzier (2002, str. 21–22) deli motive internacionalizacije na proaktivne in reaktivne. Notranje prednosti in tržne priložnosti ustvarjajo proaktivne motive:

- dobiček in rast podjetja;
- pobuda in motivacija posloводства;
- edinstveni proizvodi in storitve ter tehnološke sposobnosti;
- priložnosti na tujih trgih in tržne informacije;
- ekonomije obsega.

Reaktivni motivi kažejo, kako se podjetja odzovejo na pritiske in grožnje domačega ali tujega trga. Ti motivi so sledeči:

- konkurenčni motiv;
- majhnost in nasičenost domačega trga;
- presežne kapacitete proizvodov;
- prodaja sezonskih proizvodov na tuje trge.

1.5.1 Novejši motivi

Prvotno so imela podjetja svoje tuje operacije za neke vrste podaljšek domačemu poslovanju in jih obravnavala zgolj oportunistično. Sčasoma pa so začeli menedžerji razmišljati bolj integrirano, strateško, predvsem pa dolgoročno (Bartlett, 2006, str. 5). Tako so se pojavili novi in kompleksnejši motivi internacionalizacije, ki so narekovali mednarodne strategije.

V današnjem času je vse več globalnih panog, ki zahtevajo velike ekonomije obsega, astronomska vlaganja v raziskave in razvoj (v nadaljevanju R&R) ter vse krajše proizvodne cikle. V takšnih panogah morajo biti podjetja globalno naravnana že od samega začetka svojega delovanja.

Med novejše motive internacionalizacije lahko uvrstimo tudi globalno iskanje in učenje podjetij. Prisotnost na tujih trgih je marsikateremu podjetju odprla vrata do povsem novih priložnosti. Globalna podjetja imajo veliko boljši pregled nad surovinami, tehnologijo, znanjem in konkurenco na mednarodnih trgih. Lahko rečemo, da je postalo mreženje svetovnih operacij ključno orodje mednarodnega strateškega menedžmenta.

Kot tretji motiv internacionalizacije pa lahko izpostavimo konkurenčno umeščanje. Podjetje lahko močno izčrpa svoje konkurente na določenem trgu, če ima presežke na

drugih trgov. Takšno plenilsko delovanje lahko povsem uniči lokalna podjetja, ki se jim ni uspelo internacionalizirati. Tako lahko sklenemo, da postajajo motivi internacionalizacije vse bolj strateški in kompleksni. Delovanje mednarodnih podjetij pa postaja vse bolj podobno t.i. globalnemu šahu.

1.6 Ovire internacionalizacije

Pri internacionalizaciji se podjetja pogosto srečujejo z ovirami in težavami, ki jih morajo premagati za uspešno poslovanje na tujih trgov. Omenjene ovire lahko delimo na notranje, ker nastanejo znotraj nekega podjetja, in zunanje, ki izvirajo iz okolja, v katerem podjetje posluje. Ovire lahko delimo tudi na tiste, ki nastanejo na domačem trgu, in tiste, ki se pojavijo na tujem.

Tabela 1: Ovire mednarodnega poslovanja

	Notranje ovire	Zunanje ovire
Domači trg	<ul style="list-style-type: none"> • Neizpolnjenost proizvodne kapacitete • Neizkušeno poslovanje • Pomanjkanje časa in človeškega kapitala • Pomanjkanje finančnih sredstev • Omejena informiranost 	<ul style="list-style-type: none"> • Pomanjkanje državnih spodbud in podpore • Težave pri urejanju dokumentacije in formalnih postopkov
Tuji trg	<ul style="list-style-type: none"> • Neenake standardizirane zahteve • Plačilna nedisciplina • Visoka tveganja in stroški pri poslovanju na tujem • Težave pri zagotavljanju prodajnih aktivnosti • Nizka konkurenčnost • Slaba vključenost v tuje distribucijske kanale 	<ul style="list-style-type: none"> • Drugačne navade tujih potrošnikov • Težava v komunikaciji • Administrativne ovire • Močna tuja konkurenca • Neugodna tuja regulativa • Nevarna tečajna nihanja

Vir: C. L. Leonidou, An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development, 2004, str. 283.

1.7 Razvoj mednarodne miselnosti podjetja

Rajter (2008, str. 1) v svojem članku navaja splošne značilnosti podjetja, ki se je pripravljeno internacionalizirati. Podjetje mora biti finančno stabilno, prepoznavno in uveljavljeno na domačem trgu, hkrati pa mora imeti dostop do potrebnih sredstev (finance,

ljudje, razvoj, povezave, itd.). Dobro mora poznati strateške priložnosti, ki jih ponujajo tuji trgi. Poudarja, da se razmišljanje o internacionalizaciji začne s temeljnim razmislekom, predpripravo, analiziranjem in načrtovanjem, kar zmanjša verjetnost negativnih scenarijev, ki lahko vodijo tudi do propada podjetja.

Podjetje postane multinacionalno šele takrat, ko pridobi znatne neposredne naložbe v dveh ali več tujih državah ali pa začne sodelovati s tujimi podjetji, ki jih aktivno nadzira oziroma upravlja (Jaklič, 2002, str. 184). Takrat začne podjetje razvijati tudi svojo multinacionalno miselnost. Ta razvoj, ki je posledica sprememb na področju mednarodnega poslovnega okolja kakor tudi samega podjetja, lahko razdelimo v štiri različne faze (Bartlett, 2006, str. 10):

1. internacionalna miselnost;
2. multinacionalna miselnost;
3. globalna miselnost;
4. transnacionalna miselnost.

Takšen pristop opozarja na motive internacionalizacije, ki se spreminjajo skozi čas in posledično vplivajo na strateške odločitve.

V začetni fazi internacionalizacije veliko menedžerjev obravnava mednarodno poslovanje kot sredstvo za širjenje prodaje doma izdelanih proizvodov. Takšna **internacionalna** miselnost izvira iz teorije mednarodnega produktnega cikla (Bartlett, 2006, str. 11). Izdelki, ki so bili prvotno narejeni za domači trg, se lahko pozneje prodajajo tudi v drugih državah. Matično podjetje začne ustanavljati svoje enote v tujini predvsem zaradi podpore pri zunanjetrgovinskem poslovanju na določenem trgu (Jaklič, 2002, str. 184). Glavna naloga teh enot je iskanje in nabava surovin za proizvodnjo doma ali pa izvajanje tržnih dejavnosti v tujini. Internacionalna miselnost tako spremlja izvozno naravnana podjetja, ki so se odločila prodreti na tuje trge. Menedžerji v takšnih podjetjih so po navadi iz matične države, medtem ko imajo določene mednarodne izkušnje in obvladajo tuji jezik.

Daljša izpostavljenost tujim okoljem in vse večji odstotek prodaje zunaj matične države opozarjata podjetje na velike priložnosti, ki jih ponujajo tuji trgi (Bartlett, 2006, str. 11). Menedžerji si želijo več kot le izvažati tehnologijo in izdelke, razvite za potrebo domačega okolja. **Multinacionalna** miselnost pomeni vse boljše prepoznavanje različnosti mednarodnih trgov. V tej fazi začnejo podjetja prilagajati svoje trženje, izdelke in strategije vsakemu trgu posebej.

Multinacionalno podjetje tudi nekoliko spremeni poslanstvo svojih tujih enot. V tujini se ustanavljajo podjetja, ki so veliko samostojnejša in lahko opravljajo proizvodno ali storitveno dejavnost za lasten račun in v lastnem imenu (Jaklič, 2002, str. 185). Podjetje se tako želi prilagoditi potrebam in posebnostim lokalnega trga, tako pa izkoristiti lokalne

prednosti in si pridobiti politično naklonjenost. Takšna podjetja so običajno zelo prilagodljiva in se lahko hitro razvijejo v sorazmerno samostojne enote. Kljub vsemu pa govorimo o delno centralistični organizaciji, ki prinaša neprožnost in poudarek na strukturi.

Prilagoditev posebnostim posameznega trga lahko vodi do manjše učinkovitosti proizvodnje. Ključni cilj **globalnega** podjetja pa je narediti izdelek za svetovni trg in ga proizvajati v nekaj učinkovitih tovarnah na svetu (Jaklič, 2002, str. 185). Ta strategija domneva, da so si okusi in želje različnih narodov podobni oziroma da jih je mogoče zblížati, če se ponudi standardiziran, kakovosten in cenovno ugoden izdelek. Globalno naravnana podjetja ne proučujejo posameznih nacionalnih trgov, ampak jemljejo svetovni trg kot neko zaokroženo celoto. Takšna miselnost zahteva povsem centralistično vodenje in usklajevanje menedžerjev, ki običajno prevzemajo globalne zadolžitve (Bartlett, 2006, str. 12). Tudi raziskave, razvoj in proizvodnja so po navadi zgoščeni na enem mestu. Coca-Cola je zelo dober primer globalnega podjetja, ki prodaja standardizirano pijačo po vsem svetu.

Osemdeseta in devetdeseta leta prejšnjega stoletja so bila priča agresivnemu vzponu globalnih podjetij, ki so ponujala standardizirane izdelke. Kmalu pa so se začele pojavljati lokalizacijske sile, kot odgovor na izjemen uspeh globalnih podjetij (Bartlett, 2006, str. 12). Lokalne oblasti so začele pritiskati na podjetja in jih siliti v naložbe, transferje tehnologije in prilagoditev lokalni populaciji in okolju. Tudi potrošniki so začeli zavračati homogene proizvode, hkrati pa so zahtevali kakovost in nizke cene, ki so jih ponujala globalna podjetja. Vse bolj vihrava ekonomska in politična okolja z vse večjimi tečajnimi spremembami so še dodatno spodbudila razvoj **transnacionalne** miselnosti.

Transnacionalno podjetje se je sposobno hitro prilagajati lokalnemu okolju, hkrati pa ohranja globalno učinkovitost (Jaklič, 2002, str. 185). Gre za nekakšen optimalen kompromis med centralizacijo in decentralizacijo. Strateške prednosti posameznega podjetja v transnacionalni mreži določajo njegove naloge in zadolžitve. Glavni poudarek je na globalni učinkovitosti, lokalni odzivnosti in optimalni uporabi človeških ter drugih virov. Transnacionalna podjetja so pretežno organska, njihova strategija pa temelji na interaktivnosti odnosov med ljudmi, procesu ter informacijah. Takšno podjetje ima po navadi več centrov odločanja in razvoja po vsem svetu, odvisno od razpoložljivih virov v določenem okolju oziroma državi. Generična skupina Sandoz, v katero je vključen tudi Lek, je odličen primer transnacionalnega podjetja, ki uporablja svojo svetovno mrežo za izkoriščanje najrazličnejših virov.

1.8 Izbor trgov

Pravilna izbira trgov je kazalec uspeha ali neuspeha, še posebej v zgodnjih fazah internacionalizacije (Hollensen, 2004, str. 218). Podjetje se po navadi osredotoči na tiste trge, ki jih najbolj pozna in ki so mu kulturološko zelo blizu (uppsalski model). Ključno vlogo igrajo podobnosti v jeziku, kulturi, gospodarski razvitosti in političnem sistemu. Pomembna dejavnika sta tudi geografska bližina in sposobnost pridobivanja informacij o širšem okolju izbranega trga. Poleg okoljske analize trgov pa mora podjetje analizirati tudi svoje značilnosti. Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 101) izpostavljata naslednje lastnosti podjetja, pomembne pri izboru tujih trgov:

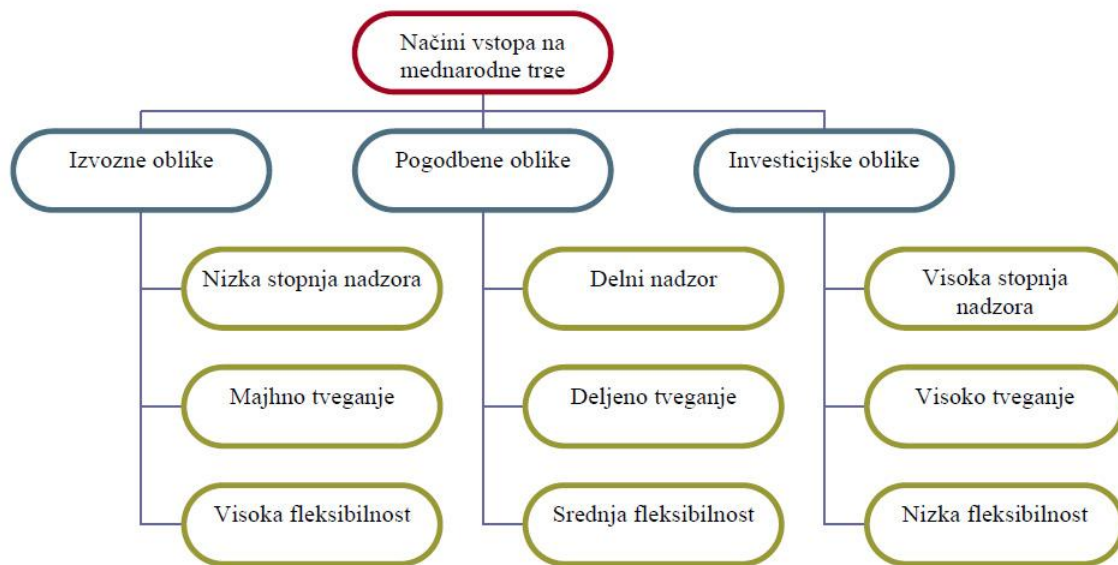
- stopnja lastne internacionalizacije in pretekle izkušnje na področju mednarodnega poslovanja;
- obseg virov;
- vrsta dejavnosti oziroma lastnosti panoge;
- cilji internacionalizacije;
- obstoječe mreže odnosov z drugimi udeleženci v mednarodnem trženju.

Manjša in srednje velika podjetja se odločajo za postopno osvajanje tujih trgov, kjer je bližina ključnega pomena. Zaradi pomanjkanja sredstev in informacij se menedžerji teh podjetij dostikrat odločajo na podlagi svoje intuicije. Velike in izkušene multinacionalke pa si lahko privoščijo bolj proaktiven proces izbora tujih trgov, kjer se naslanjajo na celovite in sistematične analize najrazličnejših dejavnikov. Veliko energije posvečajo oblikovanju uravnoteženega portfelja tujih trgov, kar jim pomaga pri uspešnem mednarodnem poslovanju.

1.9 Način in oblike mednarodnega poslovanja

Ko podjetje izbere tuje trge, na katerih želi poslovati, mora izbrati tudi način oziroma obliko svojega vstopa. Gre za zelo pomembno in hkrati težko odločitev, saj se podjetje odloča o stopnji tveganja, nadzora in fleksibilnosti na tujem trgu. Načine in oblike vstopa po navadi delimo na tri skupine: izvozne, pogodbene in investicijske (Makovec Brenčič, 2003, str. 138). Izbira vstopne strategije je povezana z lastnostmi podjetja, hkrati pa z zunanjim okoljem trga, na katerega podjetje vstopa. Slika 1 nazorno prikazuje različne oblike vstopa in njihove lastnosti.

Slika 1: Klasifikacija načinov in oblik vstopa



Vir: M. Makovec Brenčič in T. Hrastelj, *Mednarodno trženje*, 2003, str. 138.

1.9.1 Izvozne oblike vstopa

Izvoz domačih izdelkov/storitev predstavlja najstarejšo in najenostavnejšo obliko vstopa na tuje trge (Kenda, 2001, str. 155). Internacionalizacija podjetja se običajno začne prav s klasičnim izvozom in se pozneje nadgradi z zahtevnejšimi oblikami vstopa. Izvoz ponuja sorazmerno majhno tveganje in visoko prilagodljivost/prožnost, po drugi strani pa daje podjetju zelo malo nadzora. Prednost izvoza je v njegovi postopnosti: prodajalec začne z manjšimi pošiljkami, kjer spoznava posebnosti in želje tujih kupcev, pozneje pa povečuje količino izvoza, če v praksi ugotavlja pozitiven odziv tržišča. Izvozne oblike lahko razdelimo na posredne, neposredne in kooperativne.

Posredni izvoz se pojavi takrat, ko podjetje svoje izvozne dejavnosti prepusti drugim udeležencem in tako nima stika s tujim trgom in končnimi uporabniki (Kenda, 2001, str. 156). Te dejavnosti so urejanje izvozne dokumentacije, prevoz blaga, končno razpošiljanje in morebitna promocija na tujem trgu. Posreden izvoz je primeren predvsem za manjša podjetja, manjše količine blaga in za nenačrtovana naročila.

Neposredni izvoz nastopi takrat, ko podjetje aktivno sodeluje pri izvozni transakciji in je tako vključeno v raziskavo trga, pripravo dokumentacije, fizično distribucijo in cenovno politiko. Omenjene aktivnosti se po navadi izvajajo v sklopu posebnega izvoznega oddelka. Prevladujoča oblika neposrednega izvoza so vsekakor zastopniki in distributerji (Makovec Brenčič, 2003, str. 147). Potrebna je velika previdnost pri izboru lokalnega partnerja in podeljevanju ekskluzivnih pravic zastopanja na izbranih področjih. Pod

klasičen neposredni izvoz uvrščamo tudi **medpodjetniške transferje**, ki vključujejo mednarodno prodajo znotraj lastniško povezanih podjetij.

Kooperativni izvoz vključuje dogovarjanje in sodelovanje med različnimi podjetij z namenom ustanovitve izvozno-trženjske družbe (angl. *export marketing group*) (Makovec Brenčič, 2003, str. 145). S pomočjo takšnega združenja lahko manjša in mednarodno neizkušena podjetja združijo svoje vire na področju izvoznih dejavnosti. Izvozna združenja največkrat zasledimo v zelo strukturiranih, zrelih in konkurenčnih dejavnostih, kot sta lesna in modna industrija.

1.9.2 Pogodbene oblike vstopa

Pogodbene oblike vstopa predstavljajo neko vmesno pot med klasičnim blagovno-storitvenim izvozom in neposredno tujo naložbo. Skupna lastnost pogodbenega poslovanja je prenos proizvodnje (tudi znanja, tehnologije in procesov) v tujino na temelju pogodbe z lokalnim partnerjem. Matično podjetje ohranja le delni nadzor nad proizvodnjo, kar pomeni, da je izbira zaupanja vrednega partnerja ključnega pomena za končni uspeh. Glavni motivi takšnega poslovanja so: biti bližje kupcem (odjemalcem), zmanjšati stroške proizvodnje in transporta, skrajšati tržne poti, izogniti se carinskim omejitvam in nastopati kot »domači« proizvodjalec (Makovec Brenčič, 2009, str. 83).

Vsako podjetje mora razmisliti o strateškem pomenu svoje intelektualne lastnine in o stopnji monopola nad svojim znanjem. Načeloma velja, da čim zahtevnejša je tehnologija, tem bolj se jo varuje znotraj sistema (tuje neposredne investicije, podružnice). Pogodbeno poslovanje je boljša izbira v primeru večjega kapitala na področju znanja in blagovnih znamk. Najpogostejše pogodbene oblike so: licenčno poslovanje, franšizing, lizinški posli, pogodbeni proizvodnja, skupna vlaganja (angl. *joint ventures*) in strateške zveze.

1.9.3 Investicijske oblike vstopa

Pri investicijskem (hierarhičnem) vstopu podjetje v celoti prevzame nadzor in lastništvo nad operacijo v tujini. Cena celovitega nadzora pa je vsekakor manjša fleksibilnost in večje tveganje, kar je posledica vezanih sredstev na tujem (nepoznanem) trgu. Investicijski način vstopa je najprimernejši takrat, ko lahko podjetje z mednarodno lastniško mrežo izrabi sinergijo tehnologije, proizvodnih zmogljivosti ter intelektualne lastnine (Kenda, 2001, str. 204).

V literaturi lahko najdemo različne delitve vstopnih oblik. Po mnenju Hollensena (2004, str. 335) lahko vstop podjetja štejemo kot investicijski le v primeru 100-odstotnega lastništva. V praksi je takšna ostra delitev skoraj nemogoča. Na primer, 70-odstotni delež

(pri skupnem vlaganju) se obravnava kot pogodbeno razmerje, čeprav ima podjetje skoraj popoln nadzor nad investicijo.

Postavlja se ključno vprašanje, do kakšne stopnje naj podjetje nadzoruje delovanje svojih podružnic. Nadzor je odvisen predvsem od njihove sposobnosti, področja dela in dolgoročne strategije internacionalizacije (Makovec Brenčič, 2003, str. 173). Pri tem je podjetje lahko naravnano:

- **etnocentrično** – podjetje ima lastne prodajne zastopnike, pri čemer prenaša lastne trženjske metode na tuje trge;
- **policentrično** – podjetje ima lastne podružnice/hčere/enote v tujini, medtem ko vsak trg obravnava ločeno in se mu prilagaja s trženjsko strategijo in obliko vstopa;
- **regiocentrično** – podjetje ima regionalne centre, ki nadzorujejo posamezna geografska področja;
- **geocentrično** – podjetje uporablja t.i. transnacionalno strategijo, ki izrablja sinergične učinke na podlagi podobnosti in različnosti tujih trgov. To je najvišja stopnja internacionalizacije, ki jo podjetje lahko doseže.

Ko se podjetje odloča za popolno lastništvo nad tujo operacijo, lahko prevzame tuje podjetje ali pa investira od začetka (angl. *greenfield investment*). Prevzem podjetja omogoča hiter dostop do novih potrošnikov, distribucijskih kanalov in lokalno uveljavljenih blagovnih znamk (Hollensen, 2004, str. 343). Takšen prevzem je lahko tudi edini način vstopa na visoko konkurenčne in zasičene trge. Za investicijo od začetka se podjetje odloči, takrat ko je proizvodna logistika ključen dejavnik uspeha oziroma ko ne najde primerne podjetja za prevzem. Pri lastnih naložbah lahko podjetje uporabi vse svoje znanje in najnovejše tehnologije, medtem ko mu ni treba spreminjati lokalnih navad in običajev. Takšne naložbe so izjemno tvegane in nefleksibilne.

1.10 Analiza okolja

Pri vstopu na tuje trge ali razširitvi dejavnosti na trgih, kjer podjetje že deluje, je analiza ciljnega okolja še toliko pomembnejša, saj gre lahko za nepoznavanje ali delno poznavanje novega okolja (Makovec Brenčič, 2003, str. 28). Okolje daje podjetju določene možnosti za uspešno poslovanje, po drugi strani pa mu postavlja okvir delovanja in ga omejuje (Pučko, 2003, str. 8). Podjetje je močno povezano s svojim okoljem, vendar gre predvsem za povezanost z določenimi družbenimi institucijami. Pri poslovanju ga omejuje ekonomski, politični in pravni sistem družbe, in sicer neposredno ali pa posredno prek trgov. Vsekakor pa ne smemo zanemariti tudi naravnega in kulturnega okolja, ki sta značilna za določeno področje.

Poznamo notranje in zunanje okolje podjetja. Prvo vključuje spremenljivke znotraj podjetja, medtem ko zunanje okolje predstavlja vse tiste dejavnike, na katere podjetje kratkoročno nima nikakršnega vpliva. Zunanje okolje je lahko ožje (transakcijsko) ali širše (konceptualno) okolje (Jaklič, 2009, str. 5). Ožje okolje zajema predvsem panogo in trg, medtem ko širše okolje vključuje vse pomembne značilnosti izbrane države.

Narava internacionalizacije podjetij zahteva dodatno delitev na domače in tuje okolje (Ruzzier, 2006, str. 14). Pri razširitvi na oddaljene trge morajo podjetja analizirati oboje, saj so določeni elementi močno soodvisni.¹ Zaradi specifične usmerjenosti magistrske naloge se bom osredotočil predvsem na zunanje (kazahstansko) okolje, na katerega vstopajo naša podjetja. Vsekakor pa bom večkrat omenjal tudi določene elemente slovenskega okolja.

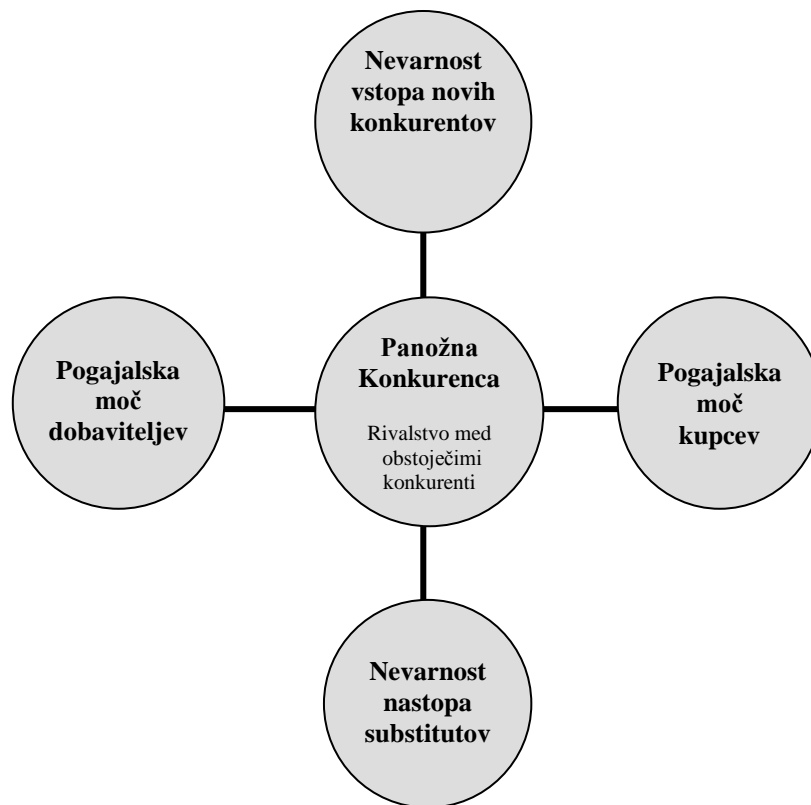
1.10.1 Porterjeva analiza panožnega okolja

Pri analizi (tujega) panožnega okolja se najpogosteje uporablja Porterjev model. Ta vsebuje pet osnovnih silnic, ki določajo naravo konkuriranja in panožno strukturo. Diagram na Sliki 2 nazorno prikazuje Porterjev model panožne privlačnosti. Običajno so nekatere silnice močnejše in pomembnejše od drugih (Porter, 2008, str. 1), vsekakor pa je treba spremljati tudi šibkejšje silnice, saj se lahko ob spremenjenih dejavnikih okolja njihova moč nevarno poveča.

Pri močnih silnicah konkuriranja, kot jih lahko zasledimo v letalski, tekstilni, prehrabeni oziroma hotelski industriji, so povrnjeni donosi sorazmerno nizki. Na drugi strani pa so silnice običajno veliko šibkejšje v računalniški, kozmetični in farmacevtski panogi. Tukaj lahko podjetja dosežejo višje donose pri svojih investicijah, posledično pa imajo praviloma več dobička. V nadaljevanju bom predstavil ključne dejavnike, ki določajo smer in jakost določene silnice.

¹ Na primer, podjetje Peroz se je v devetdesetih letih odločilo za prodajo slovenskega pohištva na severu Kazahstana. To je bila posledica naše močne lesne industrije v kombinaciji s pomanjkanjem kakršnekoli pohištvene proizvodnje v Kazahstanu.

Slika 2: Porterjev model panožne privlačnosti



Vir: E. M. Porter, *The five competitive forces that shape strategy*, 2008, str. 1.

Rivalstvo med konkurenti se običajno pojavi v obliki agresivnega oglaševanja, zniževanja cen ter uvajanja novih izdelkov ali storitev. Močno rivalstvo lahko pripelje določeno panogo v stanje popolne konkurence, kar koristi potrošnikom, za podjetja pa postane panoga povsem nepriljubna. Do kakšne stopnje lahko rivalstvo zniža dobičkonosnost, je povezano z intenzivnostjo in načinom konkuriranja. Omenjena intenzivnost je odvisna predvsem od (Porter, 2008, str. 6–7):

- števila ter izenačenosti konkurentov;
- dinamike panožne rasti;
- težavnosti in stroškov izstopa;
- predanosti konkurentov,
- možnosti prebiranja signalov med podjetji.

Način konkuriranja je vsaj toliko pomemben kot sama intenzivnost. Podjetja lahko konkurirajo na področjih, ki izboljšujejo dodano vrednost in hkrati ohranjajo visoke cene. Sem lahko vključimo izboljšave izdelkov/storitev, hitrejši dobavni čas, oglaševanje blagovnih znamk in grajenje prepoznavnosti podjetja. Dobičkonosnost panoge postane

ogrožena takrat, ko podjetja začnejo tekmovati izključno z nizkimi cenami. Pri takšnih cenovnih vojnah lahko potrošniki dobijo celoten panožni presežek. Cenovna konkurenca je najpogostejša takrat, ko (Porter, 2008, str. 7):

- ni bistvenih razlik med izdelki in storitvami različnih podjetij;
- ima podjetje visoke stalne in nizke mejne stroške;
- panoga zahteva proizvodnjo velikih količin;
- imajo izdelki nagnjenost k temu, da njihova vrednost s časom izgine.

Nevarnost vstopa novih konkurentov. Nova podjetja v panogi se bojujejo za tržni delež in tako prispevajo k večji tekmovalnosti. Posledično so obstoječa podjetja prisiljena zniževati svoje stroške in cene, hkrati pa agresivneje investirati, da lahko zadržijo svoj kos pogače. Izjemno nevarni vstopniki so velika podjetja, ki se preusmerijo z drugih področij in tako svoja sredstva, znanja in moč prenesejo v novo panogo. V panogo bo vstopalo veliko novih podjetij, če obstajajo nizke vstopne ovire, hkrati pa se ne pričakuje pretiranega odziva obstoječih podjetij.

Porter (2008, str. 2–3) izpostavlja sedem virov vstopnih ovir:

- ekonomije obsega, ki zahtevajo stroškovno učinkovitost z velikim obsegom proizvodnje;
- rigidnost obstoječih distribucijskih kanalov;
- potrošniška pripadnost večjim in bolj znanim podjetjem;
- visoki stroški menjave proizvoda in posledično dobavitelja;
- velike kapitalske investicije, potrebne za uspešen zagon poslovanja;
- stroškovne in kvalitativne prednosti, ki so jih obstoječa podjetja razvila v preteklosti;
- omejevalna državna zakonodaja.

Pogajalska moč dobaviteljev. Močni dobavitelji lahko zmanjšajo dobičkonosnost panoge, če povišajo svoje cene ali znižajo kakovost svojih izdelkov in storitev. Dobavitelji so še posebej nevarni, če imajo njihovi (pol)izdelki visoko dodano vrednost. Pogajalska moč dobaviteljev je odvisna od (Porter, 2008, str. 4):

- stopnje njihove koncentracije v primerjav s koncentracijo panoge;
- diverzifikacije njihovega delovanja;
- višine stroškov, ki jih imajo podjetja pri menjavi dobavitelja;
- diferenciacije končnih izdelkov;
- pomanjkanja substitutov, kjer se lahko dobavitelji obnašajo kot monopolisti;
- možnosti njihove vertikalne integracije.

Pogajalska moč kupcev. Podobno kot dobavitelji lahko svojo moč izvajajo tudi kupci, ki znižujejo cene, zahtevajo kakovostne izdelke in boljše storitve. To velja tako za posrednike kakor tudi za končne potrošnike. Pogajalska moč posamezne skupine kupcev je odvisna od (Porter, 2008, str. 5):

- števila kupcev oziroma od velikosti njihovih nakupov;
- standardizacije končnih izdelkov;
- višine stroškov zamenjave izdelkov;
- nevarnosti, da kupci začnejo proizvajati sami.

Nevarnost substitutov. Učinkoviti substituti predstavljajo veliko nevarnost pri zniževanju dobičkonosnosti določene panoge. Končni potrošniki lahko zadovoljijo svoje potrebe na zelo različne načine. Substituti skoraj vedno obstajajo, a so dostikrat spregledani zaradi svoje navidezne drugačnosti. Njihova največja moč se pojavi, ko (Porter, 2008, str. 6):

- predstavljajo privlačno in cenovno ugodno zamenjavo za izviren proizvod;
- zadovoljujejo podobne potrebe;
- so stroški prehoda na substitute sorazmerno nizki.

Zakonodajni in politični vpliv. K Porterjevemu modelu se običajno dodaja še šesta silnica, ki obravnava druge udeležence v panogi, kot so državna oblast, sindikati, lokalne skupnosti, finančne institucije in druge interesne skupine (Hunger & Wheelen, 1993, str. 104). Še posebej se bomo morali posvetiti državnim ureditvi in zakonodaji, saj je farmacevtska panoga med najbolj reguliranimi. Hkrati pa je Kazahstan voden zelo avtoritativno, medtem ko je državna uprava skorumpirana in počasna. Vsi omenjeni dejavniki igrajo zelo pomembno vlogo pri analizi privlačnosti kazahstanske farmacevtske panoge.

2 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA KAZAHSTANA

V tej magistrski nalogi se bom osredotočil na širše (tuje) okolje Kazahstana: politično in pravno, ekonomsko, kulturno, tehnološko in ekološko okolje. Na začetku pa bom na kratko predstavil tudi geografske in demografske značilnosti države. Za slovenska podjetja, ki vstopajo na kazahstanski trg, je analiza širšega okolja izjemno pomembna, saj vstopajo v zelo oddaljeno in sorazmerno tvegano državo, ki se na večini področjih močno razlikuje od Slovenije.

2.1 Geografske in demografske značilnosti

Kazahstan obsega dobrih 27 milijonov kvadratnih kilometrov in je tako deveta največja država na svetu². Razdalja od zahodnega do vzhodnega dela znaša več kot tri tisoč kilometrov. Država nima izhoda na morje in meji na Rusijo, Kitajsko, Kirgizijo, Uzbekistan in Turkmenistan (Slika 3). Velik del svilene poti je potekal čez ozemlje današnjega Kazahstana, kar priča o njegovem izjemnem geografskem položaju. Kopenski promet med Evropo in Daljnim vzhodom poteka najmanj skozi eno izmed treh držav: Rusijo, Kazahstan ali Iran.

Slika 3: Geografska lega Kazahstana



Vir: CIA – The World Factbook 2010, Kazakhstan, 2011.

Kazahstan je znan po svojih neskončnih suhih stepah, a se lahko pohvali tudi z mogočnim himalajskim sedemtisočakom Han Tengri. Na vzhodu in jugu države se razprostirata gorovji Altaj in Tjanšan, skozi osrednji del države se širijo ogromne stepe, na zahodu pa leži Kaspijsko morje. Kazahstan ima izrazito kontinentalno podnebje z vročimi poletji, mrzlimi zimami in sorazmerno majhno količino padavin.

Alma Ata je bivše glavno mesto in današnje poslovno središče z nekaj več kot 1,3 milijona prebivalcev. Glavno mesto Astana leži približno 1.000 kilometrov severno in ima za polovico manj prebivalcev. Preostala pomembna mesta v državi so: Karaganda, Čimkent, Taraz, Ust Kamenogorsk, Pavlodar, Kustanaj, Aktobe, Aktau in Atirau. V večjih mestih živi kar 58 odstotkov celotne populacije (CIA – The World Factbook 2010, 2011). Ta urbana središča privlačijo veliko tujih naložb in so primarni ekonomski gonilniki v državi.

² Za boljšo predstavbo: Kazahstan je kar 134-krat večji od Slovenije (20.273 km²).

Kazahstan ima približno 16 milijonov prebivalcev in manj kot šest ljudi na kvadratni kilometer. Majhna naseljenost v tako veliki državi otežuje storitve, kot so elektrika, voda in izobraževanje (Bajde, 2006, str. 275). Prebivalstvo Kazahstana je doseglo svoj vrhunec v začetku devetdesetih let (17 milijonov ljudi), pozneje pa se je postopno zmanjševalo, predvsem zaradi nizke rodnosti in odhodov Rusov po razpadu Sovjetske zveze. V zadnjih letih se je trend povsem obrnil, kar lahko pripišemo gospodarskemu razcvetu in priselitvi delavcev iz sosednjega Uzbekistana, Tadžikistana in Kirgizije. Po podatkih Svetovne Banke je Kazahstan deveta najbolj priljubljena država za migracije (Economist, 2007).

Kazahstanska populacija je v primerjavi s podobnimi državami sorazmerno mlada. Približno 22 odstotkov prebivalcev je mlajših od 14 let, 70 odstotkov je starih med 15 in 64 let in samo 8 odstotkov je starejših od 65 let (CIA – The World Factbook 2010, 2011). V naslednjih letih bo najhitreje naraščalo delovno aktivno prebivalstvo, kar bo imelo zelo ugodne učinke na kazahstansko gospodarstvo. Dolgoročno pa lahko pričakujemo staranje prebivalstva in večanje števila upokojencev.

V nacionalni strukturi Kazahstana prevladujejo Kazahi (53,4 odstotkov) takoj za njimi pa jim sledijo Rusi (30 odstotkov) (CIA – The World Factbook 2010, 2011). Delež preostalih nacionalnosti znaša slabih 17 odstotkov in vključuje: Ukrajince (3,7 odstotkov) Uzbeke (2,5 odstotkov) Nemce (2,4 odstotkov)³, Tatаре (1,7 odstotkov), Ujgure (1,4 odstotkov) in druge.

2.2 Politično-pravno okolje

Politično-pravno okolje tuje države igra zelo pomembno vlogo pri mednarodnem poslovanju. Najpomembnejši dejavniki politično-pravnega okolja so: politični sistem, ekonomski sistem, vladni nadzor nad premoženjem, sodstvo, delovanje uprave, porazdelitev moči med tri veje oblasti, vladni ukrepi in postavljanje političnih ciljev. Dobro poznavanje teh elementov lahko občutno zmanjša politično tveganje.

2.2.1 Kratka zgodovina

Kazahi so bili v preteklosti nomadi, ki so se selili z območja na območje in tako iskali boljšo pašo za svojo živino⁴. Vsako kazaško pleme je imelo svojega poglavarja, a nikoli v zgodovini niso bili združeni pod enotnim vodstvom. V trinajstem stoletju je območju

³ Med drugo svetovno vojno je Stalin prisilno deportiral več kot milijon Nemcev na področje današnjega Kazahstana, kjer jih je približno tretjina umrla v delovnih taboriščih. V devetdesetih letih so se množično selili v domovino; zaradi slabe vključitve v novo družbo pa se nekateri vračajo nazaj v Kazahstan.

⁴ Vzrejali so konje, ovce, koze, občasno pa tudi kamele.

zavladal Džingiskan, ki je ustanovil največji imperij v naši zgodovini (Združenje Manager, 2011).

V 19. stoletju je Rusija okrepila svojo navzočnost na tem področju, kar je vodilo k uveljavitvi ruskega jezika in institucij. Leta 1920 je Kazahstan postal avtonomna pokrajina znotraj Rusije, 16 let pozneje pa so pridobili status republike v Sovjetski zvezi (Bajde, 2006, str. 277). Stalin je v 30. letih prejšnjega stoletja v Kazahstan izgnal veliko ruskih političnih oporečnikov, kar je občutno povečalo kazahstansko prebivalstvo. Na območju gulagov (delovnih taborišč) se je nato razvila težka industrija, večina izdelkov pa je bilo izvoženih nazaj v Rusijo. S pomočjo kolektivizacije in obsežnih namakalnih sistemov so se neobljudene stepe spremenile v rodovitna žitna polja. Kljub tehnološkemu in gospodarskemu napredku Kazahi niso odobravalili ruske navzočnosti, saj je ta ogrožala njihov jezik, kulturo in tradicijo. Kazaški jezik se je ohranil samo na podeželju in ni veliko manjkalo, da bi bil povsem izkoreninjen. Po razpadu Sovjetske zveze v začetku 90. let so Kazahstanci končno dobili svojo lastno državo.

2.2.2 Politično-pravno okolje danes

Kazahstan je 16. decembra 1991 razglasil formalno neodvisnost kot zadnja izmed držav bivše Sovjetske zveze. Je unitarna, demokratična, sekularna, pravna in socialna država z ustavno določenimi tremi vejami oblasti: zakonodajno, izvršilno in sodno (Lavrenčič, 2009, str. 37). Država ima zelo močnega predsednika in dvodomni parlament: spodnji (majilis) in zgornji dom (senat). Predsednik države nastavi vseh 47 članov senata, medtem ko so člani spodnjega doma izvoljeni za 4-letni mandat. Parlament sestavlja samo ena politična stranka, Nurotan, kar ne more zagotavljati demokratične ureditve. Skoncentrirana oblast dodatno širi javno korupcijo, po drugi strani pa omogoča hitrejše ekonomske reforme in večjo politično stabilnost (Samambayeva, 2010, str. 18). Predsednik države razpisuje parlamentarne volitve in določi predsednika vlade. Ozemlje Kazahstana je razdeljeno na 14 regij, ki jih vodijo akimi (lokalni načelniki).

Predsednik Kazahstana, Nursultan Nazarbajev, je na oblasti od samega začetka in ima daleč največjo politično moč v državi. Leta 1995 je spremenil ustavo in tako razširil svoja pooblastila. Tri leta pozneje je parlament sprejel spremembe glede predsedniškega mandata. Ta se je s tedanjih 5 let podaljšal na 7 let. Odpravljena je bila tudi omejitev, da lahko predsednik nastopi funkcijo največ dvakrat zapored. Samo on lahko razpusti parlament, spremeni ustavna določila in nastavi akime lokalnih regij. V maju 2010 je kazahstanska vlada Nazarbajevu dodelila status »nacionalnega vodje.« (Nurmakov, 2010). Takšen status omogoča predsedniku in njegovi družini neomejeno imuniteto v primeru administrativnih ali kriminalnih prekrškov, tudi po končanem mandatu.

Skoncentrirana politična moč je omogočala zelo hitre spremembe, kot recimo selitev glavnega mesta iz Alma-Ate v Astano⁵. Selitev prestolnice se je zgodila praktično čez noč; predsednik je 20. oktobra 1997 izdal odredbo, ki jo je parlament potrdil še isti dan (Bajt, 2011a). Uradno naj bi se prestolnica preselila zaradi boljšega geostrateškega položaja Astane, kjer se križajo poti med Rusijo, Srednjo Azijo, Evropo in Kitajsko. To je bil za Nazerbajeva izjemno pomemben projekt, s katerim je želel pokazati napredek in blišč sodobnega Kazahstana. Po neuradnih podatkih je bil glavni motiv selitve povsem drugačen. Na severu Kazahstana so živeli predvsem Rusi in obstajala je potencialna grožnja odcepitve zgornjega dela države. S selitvijo prestolnice so se kazaški uradniki in njihove družine preselili na sever, kar je vzpostavilo etnično ravnovesje.

Ne glede na avtokratsko in nedemokratično vodenje je Nazerbajevu uspelo stabilizirati državo in jo pripeljati do visokega gospodarskega napredka. Sprejete so bile številne tržno naravnane reforme, kar je močno povečalo dotok tujih neposrednih investicij. Kazahstan naj bi sledil uspešnemu azijskemu modelu, kjer je treba zagotoviti »najprej ekonomske in pozneje politične reforme« (Wandel & Kozbagarova, 2009).

V sosednji Kirgiziji so leta 2005 strmoglavili dolgoletnega diktatorja Akajeva, leta 2010 pa tudi njegovega naslednika Bakijeva. Danes ima Kirgizija najnaprednejši parlamentarni politični sistem v Srednji Aziji, kjer ima predsednik zgolj simbolično funkcijo. Imajo nekakšno parlamentarno demokracijo, kjer so se bivši klani organizirali v stranke. Tako lahko na zakonit način povejo, kaj jih muči in kaj hočejo. Kljub temu ima država zelo počasno gospodarsko rast, visoko revščino in splošno nestabilnost.

Kazahstanska zakonodaja temelji na kontinentalnem pravu. Za reševanje sporov so pristojna vrhovna in lokalna sodišča. Leta 2004 je bila ustanovljena Mednarodna arbitraža Kazahstana, katere naloga je reševanje sporov med podjetji različnih držav. Čeprav zakonodaja sledi smernicam in praksi razvitih zahodnih držav, so v Kazahstanu še vedno prisotni tradicionalna vprašanja, podedovana iz časov Sovjetske zveze. To so predvsem podkupljivost in samovolja državnih uslužbencev (Lavrenčič, 2009, str. 38). Tuja podjetja imajo največ težav pri registraciji svojih izdelkov. Počasni carinski postopki, birokracija in skorumpirani sodni organi še dodatno otežujejo poslovanje.

Indeks zaznave korupcije Kazahstana je v lanskem letu znašal 2,9, kar državo uvršča na 105. mesto svetovne lestvice (Tabela 2). To je vsekakor zelo nizko v primerjavi s Slovenijo in drugimi evropskimi državami. Treba pa je poudariti, da je zaznava korupcije v Kazahstanu občutno nižja kot v sosednjih državah Srednje Azije.

⁵ Pred razglasitvijo se je mesto imenovalo Akmola. Pozneje je bilo preimenovano v Astana, kar v kazaškem jeziku pomeni prestolnica.

Tabela 2: Indeks zaznave korupcije držav Srednje Azije v primerjavi s Slovenijo (0–10)

	Položaj (2010)	2010	2009	2005
Slovenija	27	6,4	6,6	6,1
Kazahstan	105	2,9	2,7	2,6
Rusija	154	2,1	2,2	2,4
Tadžikistan	154	2,1	2,0	2,1
Kirgizija	164	2,0	1,9	2,3
Turkmenistan	172	1,6	1,8	1,8
Uzbekistan	172	1,6	1,7	2,2

Vir: Transparency International, *Corruption perception index report 2005, 2009 and 2010, 2011.*

Zakonodaja omogoča poslovanje tujih podjetij izključno prek svojih podružnic ali lokalnih partnerjev. Tuja podjetja lahko v Kazahstanu odprejo svoja predstavništva, ki pa niso pristojna za sklepanje poslov. Tako je glavna funkcija teh predstavništev le pospeševanje prodaje svojih matičnih podjetij. Leta 2008 je Nazarbajev uvedel povsem nov in poenostavljen davčni sistem, ki je začel veljati 1. januarja 2009. Vsa podjetja, registrirana v Kazahstanu, morajo plačati 12 odstotkov davka na dodano vrednost (ne velja za vse izdelke) in 20 odstotkov davka na dobiček.

2.3 Ekonomsko okolje

Ekonomsko okolje vključuje spremenljivke, ki neposredno vplivajo na poslovanje podjetij. Ključni kazalniki ekonomske uspešnosti so bruto domači proizvod, inflacija in brezposelnost. Med druge pomembne dejavnike pa lahko uvrstimo: raven plač, obresti, investicije, devizno in monetarno politiko, ekonomske integracije, izvoz/uvoz itd.

2.3.1 Kratka zgodovina

V času Sovjetske zveze je bilo kazahstansko gospodarstvo usmerjeno predvsem v kmetijsko, rudarsko in vojaško industrijo. V tem času se je država povsem industrializirala, končni proizvodi pa so bili večinoma namenjeni za Rusijo. Kazahstanski BDP je v prvih petih letih samostojnosti padel za kar 61,4 odstotkov, kar je bila posledica destabilizacije in izgube trgov po razpadu Sovjetske zveze. V sredini devetdesetih let so imeli hiperinflacijo, ki je dosegla kar 3.000 odstotkov na letni ravni (Oriental Express Central Asia, 2011). Pozneje so izvedli vrsto gospodarskih reform, ki so državo pospremile do privatizacije, deregulacije in svetlejše prihodnosti.

V letu 2000 je Kazahstan kot prva izmed držav bivše Sovjetske zveze poplačal celoten dolg Mednarodnemu denarnemu skladu. Čez dve leti so Združene države Amerike (v

nadaljevanju ZDA) priznale Kazahstan kot tržno gospodarstvo, saj je njihov zasebni sektor presegel 75 odstotkov BDP-ja (Samambayeva, 2010, str. 20). V letu 2004 je agencija Standard & Poor's zvišala kazahstansko oceno na BBB/Stable/A-3, kar je predstavljalo zeleno luč za tuje investitorje.

2.3.2 Ekonomsko okolje danes

Danes ima Kazahstan daleč najmočnejše gospodarstvo v Srednji Aziji, predvsem po zaslugi velikih zalog nafte in politične stabilnosti v tranziciji. Njihov BDP je znašal skoraj 200 milijard USD v letu 2010, kar jih uvršča na 54. mesto najmočnejših držav na svetu. Imeli so kar 10-odstotno gospodarsko rast med letoma 2002 in 2007. Takšno ekspanzijo lahko pripišemo cvetoči energijski panogi, ekonomskim reformam, dobrim poljedelskim letinam in tujim neposrednim investicijam (CIA – The World Factbook 2010, 2011). V letu 2008 se je rast BDP-ja močno zmanjšala, kar je posledica bančnega zloma in svetovne ekonomske krize. Cene naftnih derivatov in drugih naravnih virov so močno padle, hkrati pa se je ustavila rast tujih neposrednih investicij, od katerih je bil Kazahstan še posebej odvisen. V Tabeli 3 je prikazanih nekaj izbranih ekonomskih kazalcev.

Tabela 3: Pregled izbranih ekonomskih kazalcev Kazahstana med letoma 2005 in 2010

Kazalec	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Rast BDP (v odstotkih)	9,7	10,7	8,9	3,3	1,2	4,9
Uvoz (v mrd. USD)	17,35	23,68	32,76	37,89	28,41	30,11
Izvoz (v mrd. USD)	27,85	38,25	47,76	71,18	43,20	59,23
Izvoz nafte (v odstotkih blagovnega izvoza)	70,6	69,4	66,6	69,3	70,6	/
Letna stopnja inflacije (v odstotkih)	7,5	8,4	18,8	9,5	6,2	6,7
Stopnja brezposelnosti (v odstotkih)	8,1	7,8	7,3	6,6	6,6	5,5
Nominalna povprečna plača (v USD)	256	324	428	503	456	/
Tečaj tenge/USD	132,88	126,09	122,55	120,30	147,50	147,28
Bruto investicije (v odstotkih BDP)	31,9	27,7	26,4	26,2	26,9	27,9
Tuje neposredne investicije (v mrd. USD)	6,619	10,624	18,454	19,810	18,429	/
Populacija pod pragom nacionalne revščine (v odstotkih)	31,6	18,2	12,7	12,1	8,2	/

Vir: Agency of Statistics of Republic of Kazakhstan, Kazakhstan in Figures, 2009; CIA. The World Factbook 2010, Kazakhstan, 2011; World Bank, 2010.

Medtem ko je kazahstansko gospodarstvo doživljalo velik razcvet med letoma 2002 in 2007, so se domače banke močno zadolževale na tujem, predvsem na račun hitro rastočega gradbenega in nepremičninskega trga (IMF⁶, 2010). Kazahstanski zunanji dolg je dosegel neverjetnih 44 odstotkov BDP-ja. Ob nastopu svetovne finančne krize je nehal pritekati zunanji kapital, posledično pa je skoraj povsem zamrla kreditna sposobnost domačih bank. Močno je upadla tudi svetovna cena nafte, kar je zmanjšalo vrednost kazahstanskega izvoza s 76,4 milijarde ameriških dolarjev (v nadaljevanju dolarjev ali USD) v letu 2008 na 48,2 milijarde dolarjev v letu 2009.

Tudi kazahstanska inflacija je močno naraščala vse do leta 2007, kar je bilo povezano z vse višjimi cenami hrane, energije in nepremičnin. Nacionalna valuta (tenge) je počasi aprecirala, predvsem zaradi visokih obrestnih mer in pozitivnih plačilnobilančnih trendov. Kazahstanski tenge ni fiksiran na nobeno valuto, torej se njegov tečaj prilagaja izključno vplivom ponudbe in povpraševanja. Treba pa je poudariti, da nacionalna banka uporablja diskrecijsko devizno politiko in poizkuša ohranjati nespremenljiv tečaj med tengejem in dolarjem. To je še posebej neugodno za slovenska (in vsa evropska) podjetja, ki s Kazahstanom poslujejo v evrih. Zaradi finančne krize se je nacionalna banka v začetku 2009 odločila deprecirati domačo valuto za 25 odstotkov v primerjavi z dolarjem.

V letu 2009 je kazahstanska oblast sprejela vrsto radikalnih ukrepov, s katerimi so sorazmerno uspešno sanirali domače banke (IMF, 2010). Kazahstanski javni dolg je takrat znašal le 20 odstotkov BDP-ja, kar je oblasti omogočalo učinkovito ekspanzivno fiskalno politiko. Sredstva so črpali tudi iz javnega sklada, kamor se je v preteklih letih iztekal dobiček izvožene nafte. Na račun nizkih obrestnih mer, večje likvidnosti bank in ponovnega zvišanja svetovne cene nafte je do začetka 2010 kazahstansko gospodarstvo ponovno zaživelo.

Kazahstan se že več kot 14 let pogaja za članstvo v Svetovni trgovinski organizaciji (angl. *World Trade Organization – WTO*). Številni vidijo članstvo kot sredstvo za zmanjševanje korupcije, ki je ena največjih težav za podjetja v državi. Članstvo bo pomenilo tudi, da bodo zakoni o trgovini, patentih in avtorskih pravicah usklajeni z najnovejšimi standardi (Bajde, 2006, str. 285). Kazahstanska vlada pa vstop v Svetovno trgovinsko organizacijo prelaga iz leta v leto. Treba je poudariti, da bi bili kratkoročni učinki priključitve sorazmerno majhni, saj ima Kazahstan že zdaj dokaj liberalizirano mednarodno trgovino. Izvažajo predvsem nafto in barvne kovine, ki niso podvržene pravilom Svetovne trgovinske organizacije. Izjemna gospodarska rast v zadnjih desetih letih daje Kazahstanu še dodatno pogajalsko moč pri postavljanju pogojev vstopa.

Kazahstan je 1. januarja 2010 vstopil v carinsko unijo z Rusijo in Belorusijo, ki pa je v praksi začela delovati šele julija 2011. Takšna ureditev bo vsekakor blagodejno vplivala na ekonomsko aktivnost med vključenimi državami. Po drugi strani pa gre za oddaljevanje od

⁶ IMF je kratica za Mednarodni denarni sklad (angl. *International Monetary Fund*).

članstva v Svetovni trgovinski organizaciji. Brian Hindley (2008) v svojem članku ugotavlja, da Kazahstan »preveč posluje z Rusijo in premalo z Evropsko unijo«. Po njegovem mnenju bi se ob izboljšanju institucionalnih razmer in vključitvi v Svetovno trgovinsko organizacijo mednarodna trgovina Kazahstana povečala za 75 odstotkov .

V letu 2007 je bila sprejeta strategija dolgoročnega razvoja, Kazahstan 2030. Predsednik je nagovoril kazahstansko ljudstvo in jim predstavil dolgoročne cilje. Navedel je tudi sedem ključnih nacionalnih prioritet (President of the Republic of Kazakhstan, 2007):

1. nacionalna varnost;
2. varovanje in krepitev domače politične stabilnosti in državne enotnosti;
3. gospodarska rast, ki je povezana s tržnim gospodarstvom, visoko stopnjo tujih neposrednih investicij in domačimi prihranki;
4. kakovostno zdravstvo, šolstvo in blaginja kazahstanskih državljanov;
5. učinkovito izrabljanje energetskih virov za stabilno gospodarsko rast in boljši življenjski standard državljanov;
6. učinkovita transportna in komunikacijska infrastruktura;
7. profesionalna oblast, kjer so državni uslužbenci zvesti načelom, ki jim služijo, in delujejo kot predstavniki državljanov pri doseganju skupnih prioritet.

2.3.3 Nafta in Državni sklad Republike Kazahstana

Kot sem že omenil, je kazahstanska gospodarska rast tesno povezana z izvozom nafte, ki predstavlja kar 57 odstotkov blagovnega in storitvenega izvoza države (IMF, 2011). Dokazane naftne rezerve znašajo 40 milijard sodčkov, kar uvršča Kazahstan med deset z nafto najbogatejših držav na svetu. Naftna odvisnost pa je lahko zelo nevarna, saj je država življenjsko odvisna od svetovnega povpraševanja po naftnih derivatih. Ekonomsko-znanstvene raziskave opozarjajo na vse večjo nevarnost t.i. holandske bolezni ali prevelikega zanašanja na naftni sektor (Bajde, 2006, str. 281).

Sunkovit padec svetovne cene nafte bi lahko imel uničujoče posledice za Kazahstan, saj bi v takšnem primeru začeli izgubljati svojo fiskalno moč (IMF, 2011). Obstajajo pa tudi druge slabosti, ki jih prinaša prevelika odvisnost od črnega zlata:

- kazahstanski naftni sektor težko zagotavlja enakomerno razdelitev bogastva, saj so črpališča v lasti majhnega števila ljudi,
- naftni sektor je kapitalsko intenziven, kar pomeni, da ponuja sorazmerno malo zaposlitvenih možnosti,
- obstoječa delovna sila je specializirana in neizobražena, kar otežuje njeno bodočo prekvalifikacijo,
- črpanje nafte ni neposredno povezano z drugimi ključnimi panogami, kot so kmetijstvo, proizvodnja in gradbeništvo.

Kazahstan tako potrebuje trajnejšo in bolj razvejano gospodarsko strukturo. Leta 2001 je vlada ustanovila Državni sklad Republike Kazahstan, kjer se nabirajo presežki izvoza naftnih derivatov. V zadnjih dveh letih so se zbrana sredstva povečala z 20 na skoraj 40 milijard dolarjev, kar lahko pripišemo predvsem visokim cenam naftnih derivatov (IMF, 2011). Glavni namen sklada je promocija raziskav, znanja in najsodobnejše tehnologije. Sklad sodeluje pri ustvarjanju inovacijske infrastrukture, med drugim z gradnjo raziskovalnih parkov (Bajde, 2006, str. 282). Kot sem že omenil, se zbrani denar v zadnjem času uporablja predvsem za reševanje finančne in ekonomske krize.

Državna oblast posveča veliko energije prihodnji diverzifikaciji gospodarstva. Zavedajo se kazahstanskih potencialov in želijo razviti predvsem sledeča področja (The Foreign Investors' Council, 2011):

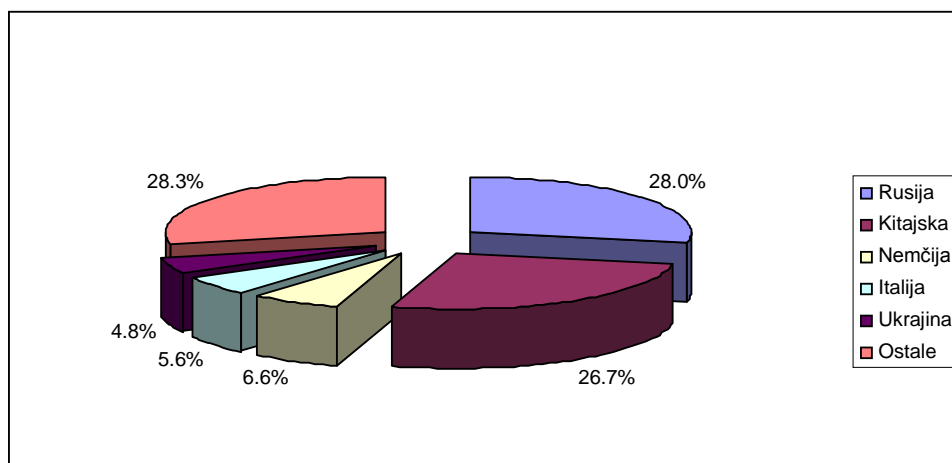
- kmetijstvo in obdelava kmetijskih izdelkov,
- gradbeništvo in gradbeni materiali,
- rafiniranje in druge spremljajoče storitve naftnega sektorja,
- metalurgija in proizvodnja končnih kovinskih izdelkov,
- kemična in farmacevtska industrija,
- energijski in transportni sektor,
- telekomunikacijska infrastruktura,
- turizem,
- mehanični inženiring,
- biotehnologija in alternativna energija.

2.3.4 Kazahstanski uvoz in izvoz

Največja dobavitelja Kazahstana v letu 2009 sta bila Rusija (28 odstotkov) in Kitajska (26,7 odstotkov) (CIA – The World Factbook 2010, 2011). Drugi pomembni uvozniki so bili Nemčija, Italija in Ukrajina (Slika 4). Kazahstan uvaža predvsem strojno opremo, ki jo uporablja za pridobivanje in predelavo naravnih virov. Sledijo surovine, barvne kovine, kemični proizvodi in prehrabeni izdelki.

Na tem mestu lahko omenim, da Kazahstan uvozi tudi velik delež svoje delovne sile, predvsem iz sosednjih (revnejših) držav, kot so Kirgizija in Uzbekistan. Ti delavci večinoma opravljajo enostavna dela na megalomanskih gradbiščih večjih kazahstanskih mest.

Slika 4: Glavni kazahstanski uvozni partnerji v letu 2009

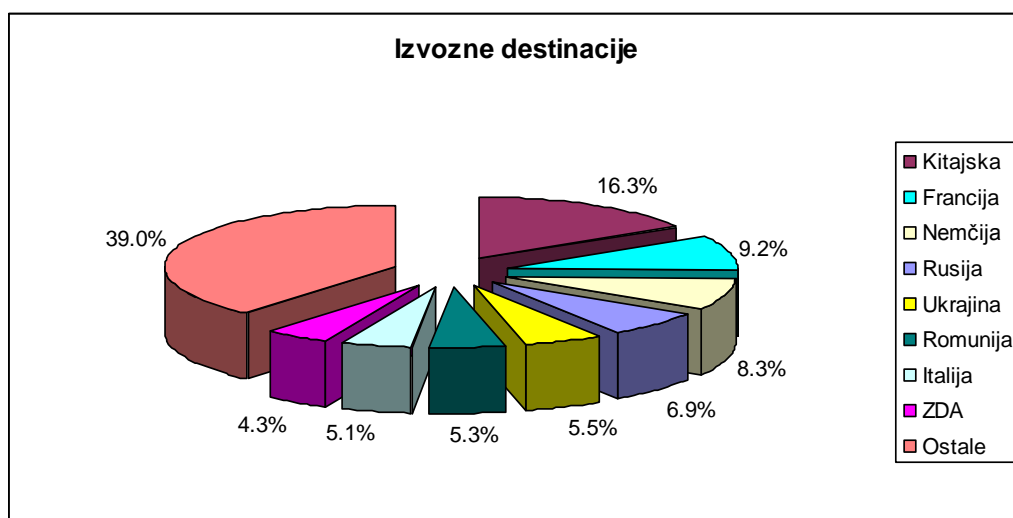


Vir: CIA – The World Factbook 2010, 2011.

Kazahstan izvažata predvsem nafto in druge naravne vire, ki jih potrebuje večina svetovnih gospodarstev. To je tudi razlog, da ima Kazahstan zelo širok nabor pomembnih izvoznih destinacij. Največ izvozi v sosednjo Kitajsko, Evropo, Rusijo in ZDA (Slika 5), ki so seveda med največjimi porabniki energije (CIA – The World Factbook 2010, 2011). Izvažajo tudi kmetijske pridelke, barvne kovine in kemične proizvode.

Kot sem že omenil, nafta predstavlja kar 70 odstotkov blagovnega izvoza Kazahstana. Zaradi znižanja svetovne cene nafte v drugi polovici 2008, je država iz zunanjetrgovinskega presežka v nekaj mesecih hitro zdrsnila v primanjkljaj (Konda, 2009). V zadnjih dveh letih je svetovna cena nafte močno naraščala, kar je ponovno izboljšalo kazahstansko bilanco.

Slika 5: Glavne izvozne destinacije Kazahstana v letu 2009



Vir: CIA – The World Factbook 2010, 2011.

2.4 Kulturno okolje

Kultura predstavlja skupek dosežkov ali vrednost človeške družbe in je tako rezultat človeškega ustvarjanja. Glavni elementi kulture so družbena struktura, jezik, religija, vrednote in obnašanje, običaji, materialni elementi, estetika, vzgoja in družbene institucije (Kenda, 2001, str. 90). Poznavanje teh posebnosti igra ključno vlogo pri uspešnem sodelovanju in poslovanju s kazahstanskimi partnerji.

Kazahstan je etnično zelo raznolika država, saj je registriranih več kot 100 narodnosti. Posledično je tudi kultura nekoliko kompleksnejša. Pred desetletji so bili Rusi in Kazahi številčno povsem izenačeni, danes pa je Rusov ostalo nekaj manj kot 30 odstotkov celotne državne populacije. Dejstvo ostaja, da je imela skoraj 100-letna ruska vladavina zelo močen vpliv na tradicionalno kazaško kulturo. V tem obdobju so Kazahi povsem opustili svoj nomadski način življenja in se naselili v večjih industrializiranih mestih. Danes živi skoraj 60 odstotkov kazahstanskega prebivalstva v urbanem okolju (CIA – The World Factbook 2010, 2011).

Kazahstan ima dva uradna jezika, ruskega in kazaškega. Prvi spada v slovansko, drugi pa v turkovsko skupino jezikov. Med sovjetsko vladavino je kazaški jezik skoraj povsem izumrl v večjih mestih, danes pa se ga močno promovira v javnem, šolskem in medijskem prostoru. Omenjeni proces je seveda zelo počasen, kar pomeni, da ruščina ostaja prvi poslovni jezik. Za slovenska podjetja je pomemben zakon, da morajo biti vsa navodila za uporabo napisana v ruskem in kazaškem jeziku, kar predstavlja dodatne stroške prevodov in tiskanja. Tudi angleščina se počasi uveljavlja, vendar le med mlajšimi poslovneži, ki za zdaj še nimajo večjega vpliva.

Kazahstanci so večinoma muslimanske (47 odstotkov) in pravoslavne (44 odstotkov) veroizpovedi (CIA – The World Factbook 2010, 2011). Treba pa je poudariti, da nobena izmed religij ne predstavlja zelo pomembnega elementa kazahstanske kulture. Kazahi so bili tradicionalno nomadi in niso imeli veliko časa ali možnosti za vero. V sovjetskem času pa je bila Cerkev še dodatno omejevana in zatirana. Tako je danes velik delež kazahstanskega prebivalstva vernih samo na papirju (Bajt, 2011a).

Izobrazba je bila ena najvišjih vrednot v bivši Sovjetski zvezi. Tako se je v prejšnjem stoletju kazahstansko šolstvo zelo dobro razvilo. Pismenost prebivalstva je 95,5-odstotna, medtem ko je povprečna doba šolanja kar 15 let (CIA – The World Factbook 2010, 2011). Imajo tudi vrsto višjih izobrazbenih ustanov, ki v zadnjih letih vse bolj pridobivajo kredibilnost. Na primer, Kazahstansko-britanska tehnična univerza sodeluje z Londonsko poslovno šolo pri usposabljanju specialistov za naftno in plinsko industrijo (Bajde, 2006, str. 286). Takoj po osamosvojitvi je bil ustanovljen kazahstanski inštitut za menedžment, ekonomijo in strateške raziskave (angl. *Kazakhstan Institute of Management, Economics and Strategic Research – KIMEP*), ki ima 4.000 študentov in je ena najprestižnejših

izobraževalnih institucij v državi. Študentje lahko obiskujejo dodiplomske programe poslovnih in družboslovnih ved, inštitut pa jim ponuja tudi prvi doktorski program poslovedenja in organizacije v Srednji Aziji.

Treba pa je poudariti, da se kazahstanski šolski sistem še vedno spopada s korupcijo in finančno podhranjenostjo, saj za šolstvo namenjajo le 2,8 odstotka celotnega BDP-ja⁷. Pričakuje se, da se bodo kazahstanski izdatki za šolstvo dvignili v prihodnjih letih, predvsem na račun Državnega sklada Republike Kazahstan, kamor se stekajo presežki naftne industrije.

Družina igra zelo pomembno vlogo v kazaški kulturi. Institucija družine vključuje širše sorodstvo, znotraj katerega velja obveza vzajemne podpore in pomoči. Nepotizem je zelo razširjen v javnem sektorju, kar je tudi glavni razlog, da so Rusi izgubili večino pomembnih državnih delovnih mest. Kazaške družine imajo praviloma veliko otrok, medtem ko se ruski pari najpogosteje odločajo za enega. To je tudi razlog za vse večjo nesorazmernost med številom kazaškega in ruskega prebivalstva v državi.

Korupcija močno zaznamuje kulturno okolje Kazahstana, saj jo lahko zasledimo v vseh družbenih sferah. Del razlogov za to leži v interpretaciji zakonov, delno pa gre za tranzicijsko psihološko kulturno fazo, v kateri je trenutno Kazahstan (Bajde, 2006, str. 314). Korupcijo še dodatno podpirajo: obsežna birokracija, nizke plače v javnem sektorju in kompleksna zakonodaja. Zelo težko si je predstavljati uspešno poslovanje tujega podjetja brez takšnega ali drugačnega podkupovanja. Že sama registracija izdelkov predstavlja zelo dolgotrajen proces, ki zahteva aktivno »spodbujanje« različnih uradnikov. Tuja podjetja se morajo tega problema zavedati in postaviti jasne etične omejitve, ki so skladne z njihovo politiko.

Charles van der Leeuw je sestavil osem navodil za poslovanje na kazahstanskem trgu. Ti napotki so povezani s posebno kulturo kazahstanskih poslovnežev (Bajde, 2006, str. 312):

1. **Višji socialni sloji so zelo izobraženi.** Čeprav kazahstanski poslovneži še niso povsem prilagojeni na elektronsko poslovanje, je treba upoštevati njihovo konvencionalno znanje. To obsega tudi poznavanje sovjetske dediščine, ki jo moramo nujno spoštovati.
2. **Kazahstan ima večinoma sodobno zakonodajo.** Glavna težava je v tem, da veliko državnih uradnikov ni poučenih o spremembah v zakonih. Veljavno zakonodajo pa je treba upoštevati, čeprav še ni povsem zasidrana v praksi.
3. **Kazahstanki čas teče z drugačnim tempom.** Sestanki nikoli niso fiksno dogovorjeni in morajo biti večkrat preverjeni in potrjeni. Čakanja domačini ne razumejo kot potrate časa.
4. **Treba se je pogovarjati z najvišjimi v hierarhiji in samo z njimi.** Nižje instance bodo praviloma odgovarjale z »ne«, razen če drugačen odgovor ni eksplicitno določen

⁷ Slovenija za šolstvo nameni 5,2 odstotkov BDP-ja.

od zgoraj. Še vedno obstaja sovjetsko razmišljanje, »če ničesar ne narediš, ne moreš ničesar narediti narobe.«

5. **Svojo ambasado je treba obvestiti o svojih poslih in to, kje ste.**
6. **Ne zaupajte vsakemu tujcu, pa čeprav je zahodnjak.** Kazahstan je igrišče za avanturiste. Idealen odnos je kombinacija diskretnosti in transparentnosti. To je še posebej pomembno pri odnosu z lokalnimi in še posebej s tujimi mediji. Ni priporočljivo zavrniti pogovora z novinarjem, temveč se je treba nanj dobro pripraviti.
7. **Izogibajte se izkazovanju večvrednosti.** V Kazahstanu je treba vzpostaviti zelo prijateljski in enakovreden odnos s poslovnimi partnerji. Kazahstanci se smejiijo človeku, ki se razjezi, in se razjezijo na človeka, ki se jim smeji.
8. **Potrebna je velika potrpežljivost z lokalnim osebjem.** Treba je biti razumevajoč do lokalnega osebja, hkrati pa jim pokazati, da vaše strpnosti ne smejo izkoriščati. Predstavite jim kolektivno odgovornost tako, da jim razložite idejo skupne odgovornosti. Poučite jih o nujnosti delovanja v dobro podjetja. Treba je zagovarjati tezo, da je tudi slaba odločitev boljša kot nikakršna. Razložite jim, da poslovni odnosi nimajo nikakršne zveze z družino in drugimi osebnimi zadevami. Bodite prijazni, razumevajoči, iskreni, disciplinirani, časovno učinkoviti in odločni. S takšnim odnosom vas bodo spoštovali in vas imeli radi.

2.5 Tehnološko okolje

Tehnološki napredek igra zelo pomembno vlogo pri nastanku novih trgov in preoblikovanju obstoječih. Eksplozivna rast interneta in povezava informacijskih in komunikacijskih tehnologij sta omogočila hiter dostop do informacij, učinkovito komuniciranje ter možnosti uporabe spleta pri poslovanju (Makovec Brenčič, 2003, str. 60). V tehnološko okolje lahko uvrstimo tudi inovacije in transportno infrastrukturo.

Kazahstan se je v času Sovjetske zveze močno industrializiral, predelovalna tehnologija pa je ostala na sorazmerno nizki ravni. Predvsem so se specializirali za pridobitev in transport osnovnih surovin. Na primer, v Kazahstanu pridobivajo velike količine naravnega plina. Ta pa se zaradi pomanjkanja predelovalne tehnologije skoraj v celoti izvozi v sosednjo Rusijo. To pomeni, da ima Kazahstan sorazmerno majhne provizije pri prodaji neobdelanega plina. Danes se zavedajo pomembnosti posodabljanja svojega gospodarstva in tega, da mora to postati bolj raznoliko. Med letoma 2003 in 2007 je vrednost izdatkov za raziskave in razvoj narasla skoraj trikrat (Lavrenčič, 2009, str. 47). Skozi celotno obdobje se je povečevalo število organizacij, aktivnih na področju inovacij.

Kazahstan je zelo obsežna država z nizko stopnjo naseljenosti, kar zelo otežuje razvoj modernega transportnega sistema. V Sovjetskem času se je transportna infrastruktura močno izboljšala. Država ima danes 15.082 km železnic, 93.612 km cest in 4.000 km vodnih poti (CIA – The World Factbook 2010, 2011). Transportne poti so bile zgrajene

predvsem za potrebe bivše Sovjetske zveze in tečejo v smeri sever-jug. Danes si Kazahstan prizadeva zgraditi boljše povezave v smeri vzhod-zahod, saj je država na strateški poziciji med Evropo in Kitajsko.

V letu 2009 je imel Kazahstan 3,76 milijona stacionarnih telefonskih priključkov in 15 milijonov aktivnih mobilnih telefonov (CIA – The World Factbook 2010, 2011). To pomeni skoraj en mobilni telefon na prebivalca. Dobro so razširjeni tudi radijski in televizijski kanali, ki pa so večinoma v državni lasti. Leta 2009 je bilo približno 1,3 milijona internetnih uporabnikov, to število pa skokovito narašča. Na tej točki lahko še omenim, da se spletno poslovanje v Kazahstanu ni dobro uveljavilo. To je povezano predvsem z visokokontekstno kazahstansko kulturo, kjer je daleč najpomembnejši osebni stik. Tudi korupcija zavira spletno komuniciranje, saj se domača in tuja podjetja bojijo prevelike izpostavljenosti.

2.6 Ekološko okolje

V Sovjetskem času je bila ekološka ozaveščenost Kazahstancev sorazmerno nizka, saj se o tem ni dosti govorilo. V državi je veliko nenadziranih skladišč radioaktivnih in strupenih snovi, ki so ostala kot dediščina Sovjetske vojaške industrije (CIA – The World Factbook 2010, 2011). Večja mesta imajo zelo onesnažen zrak, kar je posledica težke industrije in ostarelega voznega parka. Verjetno največja ekološka katastrofa pa je izginulo Aralsko jezero. Zaradi pretiranega namakanja posušene stepe je jezero skoraj povsem izginilo, na dnu pa so ostali pesticidi in nevarne soli, ki jih veter prenaša na stotine kilometrov daleč. Rakava obolenja so zelo pogosta pri okoliških prebivalcih, ki se počasi izseljujejo z nevarnega območja.

Danes se Kazahstanci veliko bolj zavedajo neobnovljivosti in omejenosti svojih naravnih bogastev. Kazahstanska strategija poudarja pomembnost trajnostnega razvoja in večje kakovosti življenja svojih državljanov. Vrsta (bolj ali manj uspešnih) projektov je bila usmerjena v reševanje Aralskega jezera in drugih ekoloških težav. Izjemno ponosni so na lepoto in neokrnjenost himalajskega gorovja Tjanšan, ki se razprostira na jugu države.

3 EKONOMSKO SODELOVANJE MED SLOVENIJO IN KAZAHSTANOM

V tem poglavju si bomo nekoliko podrobneje pogledali ekonomsko sodelovanje med Slovenijo in Kazahstanom. Zaradi velike zahtevnosti kazahstanskega trga je bila v preteklih letih mednarodna menjava med državama precej nizka, hkrati pa je bilo veliko neuspešnih poizkusov slovenskih naložb na kazahstanskih tleh. Pozornost slovenskih podjetij in institucij je bila usmerjena predvsem v Rusijo. Treba pa je poudariti, da je

gospodarsko sodelovanje s Kazahstanom daleč največje med vsemi državami Srednje Azije. To zaslugo lahko v veliki meri pripišemo Krki in Leku, ki izjemno uspešno poslujeta na kazahstanskem trgu.

V nadaljevanju bom predstavil začetne slovenske vstopnike, blagovno in storitveno menjavo, tuje neposredne naložbe, ključne izvoznike in uvoznike, podpisane bilateralne sporazume in Slovensko hišo v Kazahstanu. V zaključku poglavja bom opisal neuspešen Mercatorjev vstop in spodletelo Krkino naložbo na kazahstanskih tleh.

3.1 Prvi slovenski vstopi in ruska finančna kriza

Slovenska podjetja so začela vstopati na kazahstanski trg v sredini devetdesetih let, saj so se že takrat zavedala velike privlačnosti in potenciala srednjeazijskega področja. Ti začetki so bili maloštevilni in težavni predvsem zaradi finančne podhranjenosti slovenskih investitorjev, administrativnih preprek ter nerazvitosti kazahstanske infrastrukture. V tistem obdobju so slovenska podjetja šele začela vstopati v Rusijo in preostale države bivše Sovjetske zveze⁸. Njihova neizkušenost v rusko govorečih državah je še dodatno pripomogla k slabšemu uspehu na kazahstanskem trgu. Med bolj ali manj neuspele poizkuse v devetdesetih letih lahko štejemo vstoppe Heliosa, Kometa d.d. (v nadaljevanju Kometa), Mercatorja d.d. (v nadaljevanju Mercatorja) in Etola d.d. (v nadaljevanju Etola) (Bajt, 2011a). Tudi Smelt d.d. (v nadaljevanju Smelt) se je resno pogovarjal za sodelovanje pri izgradnji enotirnega transportnega sistema v Alma-Ati. Pozneje so se kazahstanske oblasti odločile za izgradnjo metroja⁹ in Smelt je moral opustiti svoje ambiciozne načrte vstopa.

Ruska finančna kriza v letu 1998 je bila vsekakor pomemben dejavnik pri neuspešnem vstopu slovenskih podjetij na ruski in kazahstanski trg. Rusija je imela v devetdesetih letih prejšnjega stoletja zelo velik proračunski primanjkljaj, ki pa ga je najprej financirala z inflacijo, nato pa z zadolževanjem države na novoustanovljenem domačem trgu vrednostnih papirjev in v tujini (Mrak, 2002, str. 621). Kriza je dokončno izbruhnila 17. avgusta 1998, ko je država objavila vrsto ukrepov, s katerimi so želeli reševati nastalo valutno, bančno in dolžniško krizo.

Finančna kriza se je hitro razširila na vse preostale države bivše Sovjetske zveze, vključno s Kazahstanom. Domača podjetja so začela propadati in kupna moč Kazahstancev se je močno zmanjšala. Zaradi azijske krize leta 1997, so tujci postali vse bolj zadržani do

⁸ V bivši Jugoslaviji so se posli s Sovjetsko zvezo vodili večinoma iz Beograda, medtem ko je bila Slovenija zadolžena za poslovanje na zahodu.

⁹ Podzemna železnica se je v Alma-Ati gradila že v osemdesetih letih, a je projekt povsem zastal po razpadu Sovjetske zveze. Ponovno so ga začeli graditi v zadnjih letih, prva linija pa naj bi bila končana do konca 2011.

investiranja v manj razvite države (Mrak, 2002, str. 622). Za nameček pa so se v tem obdobju svetovne cene nafte, plina in drugih surovin močno zmanjšale. To je še posebej udarilo kazahstansko gospodarstvo, ki temelji na izvozu omenjenih surovin. Zaradi povsem spremenjene ekonomske situacije in povečanega tveganja v koncu devetdesetih let se je marsikatero slovensko podjetje odločilo za prekinitev poslovnih aktivnosti na kazahstanskem trgu.

3.2 Blagovna in storitvena menjava med državama

Obseg blagovne menjave med Slovenijo in Kazahstanom je v letu 2010 znašal skoraj 54 milijonov evrov (v nadaljevanju EUR) (Tabela 2). Od tega smo iz Slovenije izvozili za 46,69 milijona EUR, uvozili pa za 7,07 milijona EUR blaga. Slovenija je imela skozi vsa leta presežek v blagovni menjavi s Kazahstanom. Izvažali smo zdravila, kozmetiko, telefonske sisteme, cepiva in premazna sredstva. Uvažali pa smo predvsem surovine, kot so: naftni plini, železove zlitine, cink, aluminij, bombaž in pšenica (Bajt, 2011a).

Tabela 4: Blagovna menjava med Slovenijo in Kazahstanom od leta 2000 do 2011 v mio. EUR

Leto/postavka	Izvoz	Uvoz	Obseg	Saldo
2000	8,71	2,60	11,31	6,11
2001	10,23	7,49	17,72	2,74
2002	12,01	8,45	20,46	3,56
2003	18,72	10,71	29,43	8,01
2004	26,01	4,59	30,6	21,42
2005	33,49	13,17	46,66	20,32
2006	50,81	16,06	66,87	34,75
2007	43,76	14,47	58,23	29,29
2008	43,44	21,33	64,77	22,11
2009	45,49	3,39	48,88	42,10
2010	46,69	7,07	53,76	39,62

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Izvoz in uvoz Slovenije po državah: Kazahstan, 2011.

Kot je razvidno iz Tabele 4, se je blagovna menjava med državama v preteklem desetletju pretežno povečevala. Njen upad lahko zasledimo le v letih 2007 in 2009. Prvo znižanje blagovne menjave lahko pripišemo kazahstanski finančni krizi, ki se je začela v sredini leta 2007. Kazahstan je močno odvisen od tujega kapitala, predvsem od ameriških posojil in kapitalskih transferjev. Posledično se je njihovo gospodarstvo skoraj povsem zaustavilo ob pojavu prvih znakov finančne krize v ZDA. Njihova ekonomska kriza se je še dodatno poglobila zaradi močnega upada svetovne cene nafte. Ta kriza pa ni trajala ravno dolgo, saj se je cena nafte kmalu začela spet dvigati. V lanskem letu je imel Kazahstan že skoraj 5-

odstotno rast BDP-ja. S hitrim koncem kazahstanske ekonomske krize je povezan tudi slovenski izvoz, ki se je ponovno začel krepiti po letu 2008. Blagovna menjava med državama se je ponovno znižala v letu 2009, tokrat zaradi zmanjšanja uvoza surovin iz Kazahstana v Slovenijo. To lahko pripišemo predvsem slovenski ekonomski krizi, ki je ravno takrat doživela svoj vrhunec.

Blagovna menjava med Slovenijo in Kazahstanom, ki jo spremlja Statistični urad Republike Slovenije, se precej razlikuje od realnosti. Glavna težava pri zajemanju teh podatkov so tuji posredniki in distributerji. Veliko slovenskega blaga je izvoženega v Rusijo, ki služi kot nekakšen distribucijski center za številne azijske države. Bivši direktor Krkinega predstavništva v Alma-Ati (Bajt, 2011a) je na kazahstanskem trgu v preteklih letih zasledil slovenske blagovne znamke, kot so Pivovarna Laško d.d. (v nadaljevanju Laško), Fructal d.d. (v nadaljevanju Fructal), Paloma d.d. (v nadaljevanju Paloma) in Movia d.o.o. (v nadaljevanju Movia). Večina teh izdelkov je bilo uvoženih iz Rusije in niso bili neposredno zajeti v blagovni menjavi med Slovenijo in Kazahstanom. Na drugi strani pa se v Kazahstan izvozi tudi blago, ki svojo pot konča v drugih srednjeazijskih državah.

Storitvena menjava med Slovenijo in Kazahstanom je praktično nična. Kazahstan izvaža predvsem surovine, medtem ko njihove storitvene panoge močno zaostajajo. Država ima izjemno velik potencial na področju turizma (Himalaja, lov, rafting, safari, zgodovinska mesta itd.), vendar za zdaj ostaja skoraj povsem neizkoriščen. Na drugi strani pa tudi Slovenija ne izvaža storitev v Kazahstan, saj smo majhni, neprepoznavni, predvsem pa zelo oddaljeni od Srednje Azije. V zadnjih dveh letih teče kar nekaj pogovorov o večjih gradbenih projektih v Kazahstanu, pri katerih bi sodelovala tudi slovenska podjetja. Na primer, pomagali bi graditi sodobno cestno mrežo, ki jo Kazahstanci načrtujejo v naslednjih petih letih. V tem primeru bi se slovenski storitveni izvoz v Kazahstan močno povečal.

3.3 Tuje neposredne naložbe

Po podatkih Banke Slovenije (2011) so 31. decembra 2008 neposredne naložbe slovenskih podjetij v Kazahstan znašale 1,3 milijona EUR. Na koncu leta 2009 pa se je obseg neposrednih naložb celo zmanjšal na 0,8 milijona EUR, kar je bila verjetno posledica finančne krize. Gre za precej zanemarljive številke, saj imamo v Sloveniji večinoma majhna in srednje velika podjetja, ki finančno in logistično niso kos večjim investicijam v tako oddaljeni deželi. Na koncu leta 2010 je imela Slovenija približno 9 milijard dolarjev neposrednih investicij v tujini, večina pa jih najdemo v Srednji/Vzhodni Evropi in na Balkanu (CIA – The World Factbook 2010, 2011).

Na drugi strani pa kazahstanska podjetja niso imela nikakršnih naložb v Sloveniji ob koncu leta 2008. Do decembra 2009 so se njihove neposredne naložbe v Sloveniji dvignile na 0,1 milijona EUR (Banka Slovenije, 2011). Kazahstan je tehnološko nerazvit in posledično imajo sorazmerno malo neposrednih investicij v tujini. Njihovo gospodarstvo temelji predvsem na izvozu nafte, kovin, plina in drugih surovin. Na dan 31. 12. 2010 je bilo na kazahstanskih tleh 83,3 milijarde dolarjev tujih neposrednih investicij. V istem trenutku je bil obseg njihovih neposrednih investicij v tujini le 7,2 milijarde dolarjev (CIA – The World Factbook 2010, 2011).

3.3 Glavni izvozniki in uvozniki

V Tabeli 5 je naštet večina slovenskih izvoznikov in uvoznikov blaga med Slovenijo in Kazahstanom. Med izvozniki lahko najdemo majhna, srednja in velika podjetja iz najrazličnejših panog. Kazahstansko gospodarstvo je specializirano predvsem za pridobivanje in prodajo naravnih virov, medtem ko domača podjetja zaostajajo na večini preostalih področjih. Takšno asimetrično gospodarstvo ponuja tujim podjetjem, tudi slovenskim, možnost uspeha v praktično vseh kazahstanskih panogah.

Tabela 5: Slovenski izvozniki in uvozniki blaga na relaciji Slovenija – Kazahstan

Izvozniki	Področje delovanja	Uvozniki	Področje delovanja
Krka d.d.	Farmacija	Metal Ravne d.o.o.	Jeklarstvo
Lek (Sandoz) d.d.	Farmacija	Istrabenz d.d.	Distribucija nafte
Iskratec d.o.o.	Telekomunikacija	Ac. Jesenice d.o.o.	Jeklarstvo
Trimo d.d.	Gradbene konstrukcije	Butan Plin d.d.	Zemeljski plin
Henkel Slo. d.o.o.	Kemična sredstva	Plinarna Mb. d.o.o.	Zemeljski plin
Gorenje d.d.	Gospodinjska oprema	Petrol d.d.	Distribucija nafte
Helios d.o.o.	Barve in premazi	Impol d.o.o.	Aluminij
Duol d.o.o.	Športna infrastruktura		
Iskra sistemi d.d.	Telekomunikacija		
Juteks d.d.	Talne obloge		
Gostol-Gopan d.o.o.	Pr. oprema		
Etol d.d.	Prehrana		
Jub d.o.o.	Barve in premazi		
Elan d.d.	Oprema za rekreacijo		
Droga Kolinska d.d.	Prehrana		
Swati d.o.o.	Umetni brusi		
Globus d.o.o.	Transport		
Kostelec-Dolc	Vinogradništvo		

Vir: B Bajt, Intervju, 2011.

Slovenski uvoz iz Kazahstana je občutno manjši od izvoza. Kot je razvidno iz Tabele 5, pa uvažajo predvsem slovenska podjetja, ki se ukvarjajo z distribucijo naftnih derivatov, zemeljskega plina in predelavo različnih kovin. Uvoz preostalih izdelkov je povsem zanemarljiv, kar lahko pripišemo nizki tehnološki razvitosti in slabi konkurenčnosti kazahstanskih podjetij.

3.4 Slovenske delegacije

Gospodarska Zbornica Slovenije je organizirala prvo gospodarsko delegacijo v Kazahstan spomladi 1999. Delegacije se je udeležilo 18 slovenskih podjetij, dva predstavnika naše zbornice, veleposlanik Slovenije v Rusiji, ekonomski svetnik na veleposlaništvu v Moskvi, vodja oddelka za bilateralno sodelovanje na ministrstvu za ekonomske odnose in razvoj ter svetovalec na istem ministrstvu (Ajeti, 2011a). V delegaciji so bili predstavniki naslednjih podjetij: Iskrateling d.o.o., Rudis d.d., SCT d.d., Vegrad d.d., Pro Commerce d.o.o., SwatyComet d.o.o., Trimo d.d., Luminos d.d., Lukerja d.o.o., Intereuropa d.d., Krka, Peko d.d., Helios, Slovenska izvozna družba d.d., Iskra zaščite d.o.o., Gostol Gopan d.o.o. in Globus d.o.o.

Organizirana je bila poslovna konferenca v novi prestolnici, Astani, kjer so slovenski predstavniki opravili razgovore s 40 kazahstanskimi podjetij. Sledila je poslovna konferenca v Alma Ati, kjer je sodelovalo kar 64 domačih podjetij. Dogodek je bil zelo uspešen in medijsko zastopan. Najodmevnejši je bil prispevek za oddajo Akšam, v kateri je bilo obisku slovenske delegacije in poslovni konferenci namenjenih 8 minut v ruskem in 6 minut v kazaškem jeziku (Ajeti, 2011a).

Slovenska delegacija je obiskala tudi Kazahstansko agencijo za investicije, kjer so našim poslovnem predstavili ugodnosti in priložnosti za vlaganja (Ajeti, 2011a). Direktor predstavništva Krke, ki je takrat že več časa živel v Kazahstanu, je članom delegacije predstavil načine poslovanja v Srednji Aziji in odgovarjal na njihova vprašanja. Na koncu pa sta vodja delegacije Matevž Bambič in predsednik Kazahstanske trgovinske in industrijske zbornice Hamit Rakišev podpisala sporazum o bilateralnem sodelovanju med zbornicama.

Omenjena delegacija je bila zelo dober uvod v gospodarsko sodelovanje med državama, čeprav večina slovenskih podjetij še ni bila pripravljena resno vstopiti na kazahstanski trg. Delegacija je vsekakor pripomogla k boljši prepoznavnosti naše države v Srednji Aziji. Hkrati so slovenska podjetja analizirala priložnosti in pridobila veliko kontaktov za potencialno sodelovanje v prihodnjih letih. Kot odziv na uspešno delegacijo je kazahstanski predsednik Nursultan Nazarbajev čez tri leta prvič obiskal Slovenijo.

Pred desetimi leti kazahstanski trg še ni povsem razvil svojega potenciala. V zadnjem času pa sta izjemna privlačnost kazahstanskega trga in zasičenost bližnjih evropskih trgov privedla do večje potrebe po meddržavnem sodelovanju. V novembru 2009 je Kazahstan obiskala številčna gospodarsko-državna delegacija, ki jo je vodil predsednik Slovenije Danilo Turk. Podpisanih je bilo več pomembnih bilateralnih sporazumov, ki odpirajo možnosti za skupne projekte in so spodbuda za bolj dinamične odnose med državama (MZZ, 2010, str. 70)¹⁰:

- Sporazum med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Kazahstan o gospodarskem sodelovanju;
- Sporazum med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Kazahstan o mednarodnem cestnem prometu potnikov in blaga;
- Memorandum med Ministrstvom za gospodarstvo Republike Slovenije in Republike Kazahstan o gospodarskem sodelovanju;
- Sporazum med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Kazahstan o odpravi vizumske obveznosti za imetnike diplomatskih potnih listov.

Med obiskom sta se sestala tudi ministra za zunanje zadeve Samuel Žbogar in Kanat Saudabajev. Pogovarjala sta se predvsem o kazahstanskem predsedovanju Organizacije za varnost in sodelovanje v Evropi leta 2010¹¹. Govorila sta tudi o prostotrgovinskem sporazumu med Kazahstanom in Rusijo, ki ponuja velike priložnosti za slovenska podjetja, ki poslujejo na ruskem trgu.

Najpomembnejša dejavnost delegacije pa je bila poslovna konferenca v Astani, ki so jo organizirali slovensko veleposlaništvo v Moskvi, Gospodarska zbornica Slovenije, Trgovinska in industrijska zbornica Kazahstana ter Odbor za naložbe Ministrstva za trgovino in industrijo Kazahstana. Konference se je udeležilo več kot 60 slovenskih in 40 kazahstanskih podjetnikov, na njej pa je bil podpisan tudi sporazum o sodelovanju med Gospodarsko zbornico Slovenije ter Trgovinsko in industrijsko zbornico Kazahstana (MZZ, 2010, str. 70).

Po besedah našega predsednika je Slovenija zainteresirana predvsem za kazahstanske surovine, kot so energenti, kovine in usnje. Slovenija si želi prodreti na kazahstanski trg s hidroelektrarnami, kjer imajo naša podjetja veliko znanja in izkušenj. Na drugi strani pa so kazahstanski predstavniki izrazili zanimanje za sodelovanje na področju farmacije, prehranske industrije, gradbeništva ter informacijske tehnologije. Slovenska gradbena podjetja so povabili k sodelovanju pri izgradnji sodobne cestne mreže, ki jo načrtujejo v naslednjih nekaj letih (STA, 2009)¹².

¹⁰ MZZ je kratica za Ministrstvo za zunanje zadeve.

¹¹ Slovenija je predsedovala Organizaciji za varnost in sodelovanje v Evropi leta 2005.

¹² STA je kratica za Slovensko tiskovno agencijo.

3.6 Slovenska hiša v Kazahstanu

Slovenska hiša je izjemno dober primer pospeševalnika internacionalizacije slovenskih podjetij na kazahstanskem trgu. Gre za povsem nov projekt, katerega pobudnik je slovenski poslovnež Jože Meh. Ta zasebna ustanova bo nekakšno skupno predstavništvo, ki bo pomagalo manjšim in srednje velikim podjetjem vstopiti ter uspešno poslovati na kazahstanskem trgu.

Slovenska podjetja označujejo kazahstanski trg kot zelo zahteven, kar lahko pripišemo kulturnim razlikam, veliki oddaljenosti, komplicirani logistiki prevoza, korupciji in neprijazni zakonodaji. Edina pot do uspeha so osebni stiki in fizična prisotnost, ki omogočata lokalni servis ter podporo. Čeprav je Kazahstan tehnološko dobro razvit, se njihovi poslovneži izogibajo elektronskemu poslovanju s tujimi partnerji. Tako so poslovna predstavništva verjetno najprimernejši način vstopa na kazahstanski trg.

Koncept posameznih predstavništev se zatakne zaradi sorazmerne majhnosti naših podjetij, ki večinoma niso sposobna ustvariti zadostnega prometa za pokritje nastalih stroškov. Predstavništvo v Kazahstanu stane približno 10 do 15 tisoč EUR na mesec (Lisac, 2011), kar pomeni, da mora ustvariti vsaj 2 milijona EUR letnega prometa, če želi poslovati z dobičkom. V Sloveniji imamo večinoma majhna in srednje velika podjetja, ki o takšnih številkah lahko le sanjajo. Slovenska hiša bo omogočila prisotnost na kazahstanskem trgu s sorazmerno nizkimi stroški.

Sedež Slovenske hiše bo v Alma Ati, kjer bo nastanjen direktor podjetja Jože Meh. Boris Lisac bo nudil podporo iz Slovenije, kazahstanski partner Eržan Bektorov pa bo imel pisarno v Astani, prestolnici Kazahstana. V naslednjih letih nameravajo zaposliti še dodatne kadre in se razširiti v preostale srednjeazijske države.

Glavni cilj Slovenske hiše bo »aktivno plasirati podjetja na kazahstanskem trgu« (Lisac, 2011). Kot ključne naloge lahko izpostavim:

- povezovanje tujih in domačih partnerjev,
- raziskovanje kazahstanskega trga in posredovanje informacij nazaj v Slovenijo,
- pomoč pri javnih razpisih,
- pomoč pri zapleteni registraciji izdelkov,
- pridobivanje potrebnih certifikatov,
- lobiranje pri državnih ustanovah, vplivnih posameznikih in neformalnih združbah.

Slovenska hiša je povsem zasebno podjetje, ki pa se bo pozneje financiralo tudi s pomočjo državnih sredstev. Takšna dobra praksa obstaja že na Finskem, ki ima več kot 60 »skupnih predstavništev« na tujem (Lisac, 2011). Treba pa je poudariti, da Ministrstvo za zunanje

zadeve RS in Ministrstvo za gospodarstvo RS podpirata projekt. V začetku aprila je bila v Kazahstan poslana uradna nota, s katero so bile uradne ustanove obveščene o zagonu Slovenske hiše. Tudi slovenska ambasada v Moskvi je dobila noto, da morajo pomagati pri zagonu projekta.

Po mnenju Borisa Lisca (2011) je današnja gospodarska kriza prisilila podjetja, da vedno bolj razmišljajo o razširitvi na tuje trge. Po drugi strani pa si slovenska podjetja v takšnih časih želijo internacionalizirati z nizkim tveganjem in majhnimi stroški. Tako je po njegovem mnenju koncept Slovenske hiše še toliko privlačnejši. Trenutno imajo prijavljenih že 10 podjetij (SEC d.o.o., Tovarna olja Gea d.d., Elan Inventa d.o.o., Metal Ravne d.o.o., Esot d.o.o., SwatyComet d.o.o....), ki plačujejo 1.250 EUR mesečne članarine.

3.7 Neuspešen vstop Mercatorja

Slovenska trgovinska veriga Mercator je že v letu 1995 ambiciozno načrtovala vstop na Kazahstanski trg. Devetdeseta leta so bila verjetno idealen čas za vstop večjih trgovcev. Ljudje so večinoma nakupovali na tržnicah, majhnih kioskih in tako imenovanih CUM-ih (rus. *Centralni Univerzalni Magazin*), ki pa so propadli oziroma so se preoblikovali v butične trgovine. V tistem času se je kupna moč zelo hitro povečevala, medtem ko je Kazahstanci prevzel kult zahodnega življenja. Gledali so ameriške filme in povpraševali po hitri prehrani, modernih oblačilih in drugih zahodnih izdelkih. Tako je obstajala zelo velika potreba po večjih zahodnih trgovinah in nakupovalnih središčih.

Omenjenega leta je Kazahstan obiskal predstavnik Mercatorja. Njegova tržna analiza je potrdila privlačnost kazahstanske trgovske panoge. Poleg mreže Mercatorjevih centrov so skupaj z enim najmočnejših kazahstanskih trgovcev Kazsojuzpotrebom načrtovali tudi odprtje Mercatorjevih restavracij (Bajt, 2011a). Na žalost je bil celoten projekt ustavljen zaradi takratnega prestrukturiranja Mercatorja in velikih težav, ki so jih imeli na ruskem trgu.

Dogodki v naslednjih letih so pokazali, da je Mercator zamudil veliko poslovno priložnost. V letu 1997 je na kazahstanski trg vstopila turška veriga Ramstor in odprla večji nakupovalni center. Ne glede na visoke marže so kupci dobesedno oblegali novozgrajeni kompleks. Zaradi neznosne gneče je dostikrat morala posredovati celo policija. Danes je v Kazahstanu kar nekaj svetovnih trgovinskih verig, med drugim tudi nemški Metro, ki je vstopil pred dvema letoma. Takšnega uspeha, kot ga je na koncu devetdesetih let doživel Ramstor, pa ne more ponoviti nihče. Ramstor ima še danes zelo uveljavljeno blagovno znamko in večinski tržni delež na kazahstanskem trgu. V Alma Ati imajo 6 trgovskih centrov, hkrati pa razširjeno mrežo trgovin po vsej državi.

3.8 Neuspela Krkina naložba

Kot zanimivost pa se na kratko vrnimo v začetek prejšnjega desetletja, kjer ni manjkalo dosti, da bi se uresničila velika slovenska »greenfield« naložba na kazahstanskih tleh. Začeli so se resni pogovori in načrti za izgradnjo Krkine tovarne zdravil na obrobju milijonskega mesta Alma Ata.

Vse skupaj se je začelo leta 2002, točneje 22. maja, ko je Slovenijo obiskal kazahstanski predsednik Nursultan Abiševič Nazarbajev. S tedanjim predsednikom naše države Milanom Kučanom sta se pogovarjala predvsem o povečanju gospodarskega sodelovanja med državama. To je bil prvi kazahstanski državniški obisk v Sloveniji. Po srečanju sta predsednika povedala, da je obisk dober začetek za okrepitev dvostranskih odnosov na vseh področjih, predvsem pa na gospodarskem. Nazarbajev je izpostavil napredek obeh držav v zadnjih letih, pozneje pa dodal, da je stopnja sodelovanja med državama še vedno nezadovoljiva. Kazahstanski predsednik je izpostavil tudi pomen, ki ga pripisuje morebitnemu podpisu sporazumov o trgovini, spodbujanju investicij in izogibanju dvojnega obdavčenja, ki bi lahko dvignil gospodarsko sodelovanje med državama (STA, 2002).

Nazarbajev je nato obiskal novomeško Krko, kjer se je srečal s tedanjim generalnim direktorjem Milošem Kovačičem. Takšen visoki obisk v Krki lahko pripišemo predvsem zvezam in izvrstnemu poznavanju gospoda Kovačiča ne le Rusije, temveč celotne regije bivše Sovjetske zveze (Bajt, 2011a). Poleg tega velja še omeniti, da je bila v tistem času Krka že močno zasidrana na kazahstanskem trgu, kjer je med prisotnostjo vseh svetovnih farmacevtov imela peti največji tržni delež. Obisk Nazarbajeva v Novem mestu je povzročil kar nekaj negodovanja v farmacevtskem podjetju Lek.

Obisk kazahstanske delegacije v Novem mestu je bil osnova za začetek projekta gradnje farmacevtske tovarne v Alma Ati. Slovenski mediji takrat o tem niso poročali, saj sta se Nursultan Nazarbajev in Miloš Kovačič, ki odlično govori rusko, o tem pogovarjala kar sama. Krkin direktor se je pozneje pošali, da sta se za projekt dogovorila, ko sta skupaj opravljala malo potrebo.

Projekt se je v kratkem času po omenjenem obisku začel tudi izvajati. Operativno so bili zanj zadolženi takratni namestnik generalnega direktorja Krke Jože Colarič, tehnični direktor Krke Peter Miklavčič in direktor za Srednjo Azijo Benjamin Bajt (Bajt, 2011a). Sledil je obisk omenjenih predstavnikov Krke pri Nazarbajevu v Astani, kjer so bili določeni časovni načrt projekta in vse preostale podrobnosti. Sodelovanje se je uradno začelo s podpisom pisma o nameri. Projekt naj bi znašal 35 milijonov dolarjev, pri čemer bi polovico sredstev zagotovila Krka, preostalo polovico pa država Kazahstan. Načrti so bili izdelani po vzorcu Krkine tovarne v predmestju Varšave, ki se je takrat že gradila, in predvidevane investicije v Jastrebarskem na Hrvaškem.

Namen kazahstanskega predsednika, ki je takrat že povsem obvladoval naftne posle in gradbeništvo, je bil prevzem nadzora tudi nad domačo farmacevtsko panogo. Takrat je proizvodnja farmacevtskih izdelkov v Kazahstanu znašala le 3 odstotke celotne porabe na tem področju (Jurjevič, 2008). Ta delež je šel na račun edine kazahstanske farmacevtske tovarne v Čimkentu, preostalih 97 odstotkov je predstavljal uvoz. Po ocenah farmacevtskih medijev se je obseg takratnega trga začel bližati milijardi dolarjev.

V Kazahstanu zdravstveno zavarovanje ni delovalo, kar pomeni, da so si ljudje zdravila kupovali sami. Z izgradnjo tovarne bi se občutno povečala domača proizvodnja, kar bi bil obenem tudi prehod na vzpostavitev zdravstvenega sistema. Država bi ustanovila proračun in tako prek javnih razpisov financirala nakup zdravil. Seveda bi bili v prednosti domači proizvajalci. Ocenjeno je bilo, da bi obseg proizvodnje že v prvem letu znašal 50 milijonov dolarjev, pozneje pa bi se še dodatno povečeval (Bajt, 2011a).

Kazahstanske strani so želele tovarno postaviti v Astani, medtem ko si je Krka prizadevala za Alma Ato. Direktor Krkinega predstavništva je našel in rezerviral zemljišče za tovarno v industrijski coni, 15 kilometrov oddaljeni od središča Alma Ate. Tam so bili prisotni svetovni velikani, kot recimo ameriški proizvajalec cigaret Philip Morris. V tistem času je bila cena zemljišč smešno nizka¹³. Začeli so se tudi pogovori z različnimi izvajalci in projekt praktično ni imel večjih ovir.

Pozneje pa je prišlo do velike ovire, ki je Krkini predstavniki niso mogli predvideti. Nazarbajev je za kazahstanskega predstavnika pri projektu izbral svojo najmlajšo hčer, ki je bila takrat že razvezana od sina predsednika Kirgizije (Jurjevič, 2011). Očitno je šlo za neuspešen poizkus Nazarbajeva, da po svoji volji vpliva na hčer, jo poroči s sinom predsednika sosednje države in tako ustvari srednjeazijsko dinastijo.

Tako se je tudi pri gradnji farmacevtske tovarne mlajša predsednikova hči uprla svojemu očetu. Po nekajmesečnem ignoriranju izvajanja projekta je direktorju Krkinega predstavništva na enem izmed srečanj dejala, da nima časa za omenjeni projekt (Bajt, 2011a). Pritisk predsednikovega kabineta in zdravstvenega ministrstva na Krkine predstavnike se je nadaljeval, medtem ko med Nazarbajevom in hčerjo očitno ni bilo več komunikacije. Nevzdržen položaj je trajal še približno tri mesece, nakar se je vdal tudi sam predsednik. Tako se je končal izjemno perspektiven projekt Krke v Kazahstanu.

V zgornjem primeru smo nazorno spoznali prepletenost kazahstanskega gospodarstva in predsednikove družine. Kazahstanski trg je zelo tvegan za tuje neposredne investicije, saj so projekti močno odvisni od zelo nepredvidljivih dejavnikov. Brez sodelovanja s kazahstanskim političnim vrhom pa so skoraj vsi večji projekti obsojeni na propad. Ob

¹³ Že v letu 2005, ko se je začel napihovati kazahstanski nepremičninski balon, je bila cena zemljišča 15-krat višja kot v letu 2002.

veliki zainteresiranosti kazahstanskih oblasti pa se lahko vsaka naložba zelo hitro spremeni v zlato

4 ANALIZA PRIVLAČNOSTI FARAMCEVTSKE PANOGE V KAZAHSTANU TER USPEH KRKE IN LEKA

Prejšnje poglavje sem namenil gospodarskemu sodelovanju med Slovenijo in Kazahstanom. Med drugim sem omenil tudi začetne vstopnike in naštel slovenska podjetja, ki danes poslujejo na kazahstanskem trgu. Treba pa je poudariti, da sta Krka in Lek ustvarila največ slovenskega izvoza na omenjeni trg. Po mojem mnenju obstajajo vsaj trije razlogi za takšen uspeh naših farmacevtov:

- uspešno poslovanje doma in na preostalih tujih trgih;
- sorazmerno hiter vstop na kazahstanski trg;
- privlačnost kazahstanske farmacevtske panoge.

Na tem mestu se bom osredotočil na zadnjo točko in izpeljal analizo privlačnosti farmacevtske panoge na kazahstanskem trgu. Glede na uspešnost Krke in Leka predvidevam, da je panoga privlačna oziroma vsaj delno privlačna. To hipotezo bom potrjeval s pomočjo Porterjevega modela petih silnic. Na koncu bom predstavil še Krkino in Lekovo predstavnitvo v Kazahstanu ter različen koncept, ki ga podjetij uporabljata.

4.1 Analiza privlačnosti panoge

Analizo privlačnosti farmacevtske panoge v Kazahstanu sem ocenil s pomočjo petih Porterjevih silnic. Na koncu sem dodal še šesto, ki predstavlja druge udeležence. Nekatere določljivke silnic sem obravnaval bolj splošno, saj veljajo za celotno svetovno farmacevtsko panogo. Poglavje je sklenjeno s skupno tabelo, ki podaja celovito oceno privlačnosti obravnavane panoge.

4.2.1 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti

Sovjetska zveza razvoju farmacevtske industrije ni posvečala posebne operativne oziroma strateške pomembnosti. Plansko gospodarstvo je predvidevalo le delno oskrbo prebivalstva z domačimi zdravili in večji del z uvozom iz Indije in Jugoslavije (Lavrenčič, 2009, str. 52). Domača proizvodnja je bila postavljena na ozemlju današnjih vzhodnoevropskih držav, kot so Madžarska, Poljska, Češka, Slovaška in Bolgarija. Posledično kazahstanska

podjetja pokrivajo le 7,9-odstotni delež farmacevtskega trga v državi¹⁴. Za preostali del trga pa tekmuje 470 proizvajalcev iz 67 držav (Vi-Ortis Group Consulting, 2010, str. 4). Kot je razvidno iz Tabele 6, je tržni delež desetih najmočnejših konkurentov sorazmerno enakomerno porazdeljen in panoga nima izrazitega vodje. Še več; vrstni red najmočnejših podjetij se skoraj vsako leto temeljito premeša. Zaradi močne tekmovalnosti je kazahstanska farmacevtska panoga nekoliko manj privlačna.

Tabela 6: Deset vodilnih farmacevtskih podjetij na področju Kazahstana, njihova prodaja na drobno in njihov tržni delež leta 2009

Mesto na lestvici	Distributer	Prodaja (v mio. USD)	Tržni delež v odstotkih
1	Novartis/Lek	47,3	6,2
2	Nycomed Pharma AS	42,4	5,6
3	Gedeon Richter	36,1	4,7
4	Berlin-Chemie AG Menarini G.	34,6	4,5
5	Sanofi-Aventis	32,6	4,3
6	Bayer Schering Pharma	25,9	3,4
7	Himfarm AO	22,4	2,9
8	Bayer Consumer Care	22,4	2,9
9	STADA Nizhfarm	19,6	2,6
10	Solvay Pharma	18,5	2,4
Skupaj		301,8	39,5

Vir: Vi-Ortis Group Consulting, 2010, str. 7.

Do izbruha svetovne ekonomske krize je imela večina panog v Srednji Aziji dvomestne številke rasti. Kazahstanski farmacevtski trg je skokovito naraščal do leta 2007 in se približal milijardi dolarjev. Zaradi finančne krize se je vrednost trga v letu 2008 občutno zmanjšala. Leta 2009 je farmacevtski trg padel za dodatnih 3,6 odstotka, njegova vrednost pa je znašala 764 milijonov dolarjev (Vi-Ortis Group Consulting, 2010, str. 4). Treba pa je poudariti, da je recesija veliko močnejše udarila preostale panoge, kot so na primer gradbeništvo in prevoznništvo. V naslednjih letih pričakujemo ponovno krepitev kazahstanskega farmacevtskega trga.

V zadnjem desetletju se svetovna farmacevtska podjetja širijo na celotno področje bivše Sovjetske zveze. Srednja Azija in Kazahstan se dostikrat jemljeta kot »testni trg« pred vstopom v večje azijske države. S tega vidika so menedžerji močno motivirani, saj želijo prepričati lastnike, da nadaljujejo večje investicije. Rivalstvo je nekoliko nižje zaradi sorazmerne majhnosti (v primerjavi z Rusijo, Kitajsko, Indijo itd.) kazahstanskega trga.

¹⁴ Daleč največji delež domače proizvodnje lahko pripišemo AO Himfarmi iz Čimkenta, ki leži na skrajnem jugu države.

Farmacevtska podjetja v Kazahstanu pokrivajo zelo podoben nabor zdravil, kar pomeni, da je prebiranje signalov med konkurenti olajšano. Tudi izstopni stroški so nizki, saj imajo tuja podjetja v Kazahstanu vezanih sorazmerno malo specializiranih sredstev. S tega vidika obstaja šibko rivalstvo med obstoječimi konkurenti.

Kot sem že omenil, lahko konkuriranje na podlagi cene poveča rivalstvo in posledično zniža privlačnost panoge. Ocenjujem, da v Kazahstanu obstaja srednje močna nagnjenost k cenovni konkurenci. O tem govorijo naslednji dejavniki:

- Farmacevtska podjetja v Kazahstanu prodajajo skoraj identične snovi, kar pomeni, da so stroški menjave med proizvodi povsem zanemarljivi. Po drugi strani pa kazahstansko prebivalstvo močno razlikuje originatorska in generična zdravila.
- Pri poslovanju v Kazahstanu imajo farmacevtska podjetja zmerne stalne stroške.
- Farmacevtska panoga zahteva zelo visoke količine prodanih proizvodov. V Srednji Aziji je ta številka občutno nižja, a zaradi visokih registracij in številnih podkupnin vse prej kot zanemarljiva.
- Zdravila imajo v povprečju nekajmesečni rok trajanja, kar nakazuje na srednje močno minljivost proizvodov.

Na koncu lahko sklenem, da je farmacevtska panoga glede na rivalstvo med obstoječimi konkurenti **srednje privlačna**. V prihodnjih letih ne pričakujem večjih sprememb.

4.2.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Na svetovni ravni je nevarnost vstopa novih konkurentov v farmacevtsko panogo zelo nizka. Obstajajo visoke vstopne ovire, povezane s patenti, ekonomijami obsega, visokimi stroški za raziskave in razvoj, specializirano delovno silo ter zakonodajnimi preprekami. Originatorska podjetja praktično nimajo novih konkurentov, saj je proces iznajdbe nove učinkovine zelo drag, zahteven, tvegan in kompleksen. Panoga generičnih zdravil ima veliko več vstopnikov, vendar le redkokateremu podjetju uspe premešati svetovni farmacevtski trg.

V tem poglavju se bom osredotočil predvsem na vstopne ovire tujih farmacevtskih podjetij, ki želijo prodreti na kazahstanski trg. Prva težava novih vstopnikov so ekonomije obsega, saj morajo podjetja s svojo prodajo pokriti visoke stroške registracij zdravil. Obstoječa farmacevtska podjetja imajo tudi velike kakovostne prednosti, saj dobro poznajo miselnost in kulturo kazahstanskega prebivalstva. Bolje poznajo lokalne postopke, birokracijo in vedo, katere uradnike je treba »podmazati«, kar jim omogoča lažje kandidiranje na državnih javnih razpisih.

Največjo vstopno oviro predstavlja velika pripadnost kazahstanskih potrošnikov večjim in bolj znanim farmacevtskim podjetjem. Neizobraženo prebivalstvo težko razume, da je lahko generično zdravilo indijskega proizvajalca povsem enako nemškemu originatorju. Strokovnost zdravnikov je dostikrat na tako nizkem nivoju, da si ne upajo predpisati manj znanih zdravil. Zaradi slabo delujočega socialnega sistema je mogoče v Kazahstanu kupiti praktično vsa zdravila tudi brez zdravniškega recepta. Tako se posamezniki pred nakupom zdravil običajno posvetujejo s svojimi starejšimi sorodniki ali nekoliko bolj izobraženimi prijatelji. Brez zdravniškega svetovanja imajo uveljavljena farmacevtska podjetja še toliko večjo monopolno moč.

Na drugi strani pa obstajajo dejavniki, ki zmanjšujejo vstopne ovire za kazahstanski farmacevtski trg. Potrebne kapitalske investicije so sorazmerno nizke, saj lahko tuja podjetja poslujejo prek svojih predstavništev. Manjše predstavništvo stane približno 10 do 15 tisoč EUR na mesec, kar je pljunek v morje za večino farmacevtskih podjetij. Liberalizirani distribucijski kanali zdravil so dodatna prednost za nove vstopnike. V Kazahstanu je bilo leta 2008 registriranih 7.639 lekarn, kar v državi s 15 milijoni prebivalcev nakazuje na skoraj popolno konkurenco (Jurjevič, 2011). Novi vstopniki tako nimajo večjih težav pri vključevanju v kazahstansko distribucijsko mrežo.

Pri upoštevanju vseh omenjenih dejavnikov lahko sklenem, da je z vidika nevarnosti vstopa novih konkurentov farmacevtska panoga v Kazahstanu **srednje privlačna**. V prihodnosti se pričakuje vse večje vključevanje kazahstanske oblasti v farmacevtsko panogo. Skupaj s tujimi podjetji želijo investirati v proizvodnjo na domačih tleh. Takšen scenarij bi povečal privlačnost panoge za tista podjetja, ki bi se vključila v omenjeni državni program.

4.2.3 Pogajalska moč dobaviteljev

Svetovno farmacevtsko panogo zalagajo večji dobavitelji, ki večinoma prihajajo iz Indije. Glede na to, da prodajajo najosnovnejše surovine, lahko konkurirajo skoraj izključno na podlagi cene. Tehnologija, potrebna za pridobivanje surovin, je sorazmerno enostavna in tako lahko sklenemo, da imajo dobavitelji farmacevtske panoge nizko pogajalsko moč.

Nekoliko bolj pomembno vlogo imajo transportna podjetja, ki prevažajo zdravila na področje Srednje Azije. Kazahstan leži na sredini azijske celine in tako nima dostopa do odprtega morja. Prevoz z vlakom je izjemno počasen, predvsem pa ni primeren za manjše pošiljke. Nekatera ameriška podjetja so dobavljala svoja zdravila z letalom, kar je bilo dosti predrago za večje količine. Posledično se večina zdravil v Kazahstan pripelje s tovornjaki, ki so prilagojeni za prevažanje zdravil, občutljivih na vlago in temperaturo.

Cestna transportna panoga je v Sloveniji in Evropi zelo dobro razvita. Treba pa je poudariti, da morajo imeti prevozniki zdravil specializirano opremo, ki zagotavlja zelo

nadzorovane pogoje. Dodatno težavo pri prevozu iz Evrope v Kazahstan predstavlja tranzit čez Ukrajino in Rusijo, ki se je v preteklosti izkazal za zelo počasnega in potencialno nevarnega. Tovornjaki morajo prečkati vrsto državnih mej in drugih nadzornih točk, kjer cvetijo birokracija, lopovstvo in korupcija. Zaradi težkih pogojev imajo transportna podjetja, ki prevažajo zdravila v Kazahstan, nekoliko večjo pogajalsko moč.

Na koncu lahko sklenemo, da je farmacevtska panoga v Kazahstanu **srednje privlačna**, ko govorimo o pogajalski moči dobaviteljev. Obravnavali smo tako dobavitelje osnovnih surovin kakor tudi transportna podjetja, ki igrajo ključno vlogo pri oskrbovanju kazahstanskega farmacevtskega trga. Zaradi hitro rastočega trga in vse stabilnejših razmer v Ukrajini in Rusiji lahko v prihodnosti pričakujemo manjšo pogajalsko moč transportnih podjetij in posledično večjo privlačnost panoge.

4.2.4 Pogajalska moč kupcev

Močni kupci lahko izkoristijo svojo pogajalsko moč in zahtevajo nižje cene, boljše kakovost in več storitev. Njihova pogajalska moč pa je zelo odvisna od tega, kaj dobavljajo: originatorska ali generična zdravila. Nekatere substance so patentno zaščitene in nimajo dobre zamenjave. V tem primeru je pogajalska moč kupcev občutno manjša. Pri generičnih zdravilih pa lahko kupci izbirajo med številnimi proizvajalci, kar pomeni, da si lahko izbojujejo neprimerno boljše pogoje. Kot kupci se na kazahstanskem farmacevtskem trgu pojavljajo večji distributerji, bolnišnice, lekarne, zdravniki in končni uporabniki.

Zelo pomembna skupina kupcev so večje bolnišnice in druge zdravstvene ustanove, ki prek javnih razpisov porabljajo proračunska sredstva. Na takšen način se proda za 368,2 milijona dolarjev zdravil, kar predstavlja skoraj polovico celotnega kazahstanskega farmacevtskega trga (Vi-Ortis Group Consulting, 2010, str. 10). Z drugimi besedami, država predstavlja najpomembnejšega kupca. Njena pogajalska moč je izjemna, vendar po navadi daje prednost tistim farmacevtskim podjetjem, ki že dalj časa poslujejo na trgu.

Mreža farmacevtskih distributerjev se je v zadnjem času zelo dobro razvila. V Tabeli 7 si lahko pogledamo deset najmočnejših distributerjev v Kazahstanu. Medservis ima trenutno največji tržni delež, vendar je treba poudariti, da se lestvica skoraj vsako leto premeša. Močna tekmovalnost med distributerji zvišuje privlačnost panoge za farmacevtska podjetja.

Tabela 7: Deset vodilnih farmacevtskih distributerjev na področju Kazahstana, njihova prodaja ter njihov tržni delež v letu 2009

Mesto na lestvici	Distributer	Prodaja (v mio. USD)	Tržni delež v odstotkih
1	Medservis	120,1	16,9
2	Medicus Centre	69,6	9,8
3	Stofarm Firma	51,0	7,2
4	Amanat	45,3	6,4
5	Emiti Internacional	37,1	5,2
6	Romat FK	36,2	5,1
7	Medtehnika	27,4	3,9
8	Inkar	25,5	3,6
9	Sanofi Aventis	21,4	3,0
10	Ak Niet	18,0	2,5
Skupaj		451,6	63,6

Vir: Vi-Ortis Group Consulting, 2010, str. 22.

V Kazahstanu je trenutno registriranih nekaj več kot sedem tisoč lekarn, kar je izjemna številka za državo s 15 milijoni prebivalcev. Tudi zakonodaja je na tem področju sorazmerno prosta in skoraj vsak Kazahstanec lahko odpre svojo lekarno. Po letu 2005 so nekateri distributerji začeli kupovati lekarne in jih združevati v večje prodajne mreže. Tako so lahko povečali svoj tržni delež in pridobili več pogajalske moči. Ob izbruhu finančne krize pa se je ta proces povsem ustavil in število lekarn se je spet povečalo (Jurjevič, 2011). Kazahstanske lekarne tako delujejo v razmerah popolne konkurence, kar zvišuje privlačnost panoge za farmacevtska podjetja.

Zadnjo skupino kupcev predstavljajo zdravniki in končni uporabniki. Zaradi slabše strokovnosti zdravniki običajno predpisujejo zdravila poznanih farmacevtskih podjetij. Bojijo se predpisati zdravilo nekega novega (manjšega) proizvajalca, ki ni dobro uveljavljen na kazahstanskem trgu. Tudi končni uporabniki imajo raje uveljavljene blagovne znamke.

Na koncu lahko sklenem, da je z vidika pogajalske moči kupcev kazahstanska farmacevtska panoga **zelo privlačna**. Pričakujem, da se bo v prihodnjih letih pogajalska moč kupcev nekoliko povečala. To se bo zgodilo predvsem zaradi pričakovane konsolidacije na distribucijskem in lekarniškem trgu ter zaradi vse večje razgledanosti in posledično zahtevnosti končnih uporabnikov.

4.2.5 Nevarnost substitutov

Farmacevtska podjetja proizvajajo zdravila, ki so proizvod sodobne medicinske znanosti. Po razpadu Sovjetske zveze so se v Kazahstanu sprostile zakonodajne prepreke glede alternativnega zdravljenja (Bajt, 2011a). Takšno zdravljenje vključuje bolj tradicionalne metode, kot so akupunktura, homeopatija, kiropraktika, šamanstvo, zeliščarstvo in različne diete. Nekaj domačinov, ki živi na vzhodu države, se je obrnilo na kitajsko medicino. Treba pa je poudariti, da se alternativna medicina v Kazahstanu ni najbolje prijela. To lahko pripišemo sovjetski miselnosti, kjer so industrijski proizvodi veliko bolj vrednoteni od domačih. Tako so Kazahstanci zelo nezaupljivi do tradicionalnih oziroma domačih načinov zdravljenja.

Tudi na svetovnem farmaceutskem trgu alternativna medicina le dopolnjuje sodobno medicino, vsekakor pa je ne ogroža. Težko si je predstavljati, da bi se v bližnji prihodnosti razvil neki popolnoma nov način zdravljenja. Svojevrstna miselnost v Kazahstanu še dodatno znižuje potencialno moč morebitnih substitutov. Tako je z vidika nevarnosti substitucije farmacevtska panoga v Kazahstanu **zelo privlačna**, medtem ko v prihodnosti ne pričakujem večjih sprememb.

4.2.6 Zakonodajni in politični vpliv

Izvršna in zakonodajna oblast je skoncentrirana v rokah predsednika, ki lahko s svojimi odloki neposredno vodi državo. Nursultan Nazarbajev je na mestu predsednika že več kot dvajset let in vsi pričakujejo, da bo tam tudi ostal do svoje smrti. Kazahstan ima načeloma demokratični parlamentarni sistem, vendar je parlament le predsednikovo orodje za izvajanje njegove politike. Tudi mediji so pod močnim nadzorom, kar onemogoča večji politični preobrat.

Farmaceutsko industrijo običajno zelo nadzoruje državna oblast, saj gre za izjemno občutljivo panogo. Država želi zaščititi svoje ljudi pred nevarnimi in nekakovostnimi zdravili. V Kazahstanu so potrebne obsežne registracije zdravil, ki pa služijo predvsem kot fiskalno orodje za pobiranje denarja tujim podjetjem. Podkupovanje in drugi simptomi korupcije lahko predstavljajo nevarnost ali pa priložnost za farmacevtska podjetja. Po navadi so na boljšem tista podjetja, ki poznajo celoten sistem birokracije in nenapisana pravila korupcije. S tega vidika lahko rečemo, da je panoga privlačna za obstoječa podjetja. Po drugi strani pa je zakonodaja farmacevtskega trga izjemno sproščena, kar omogoča sorazmerno lahek vstop novih podjetij.

Neuradni viri zagotavljajo, da želi predsednik države prevzeti farmacevtsko panogo pod svoje okrilje. V ta namen je bila pred kratkim ustanovljena državna družba, ki namesto posameznih občin centralizirano skrbi za izvajanje javnih naročil (Jurjevič, 2011). SK Farmacija, ki jo upravlja predsednikov zet, bo tako postala ključno državno orodje pri

nadziranju farmacevtske panoge. Takšna ureditev bo vsekakor oteževala vstop novih konkurentov.

Že vrsto let se pričakujejo velike spremembe na področju lokalne farmacevtske proizvodnje. S svojimi slabimi osmimi odstotki je ta še danes zelo nerazvita. V zadnjem času so bili že sprejeti ugodnejši carinski pogoji pri uvozu surovin in farmacevtske opreme, ugodnejši davčni pogoji za lokalne proizvajalce in minimalne kvote lokalnih zdravil pri javnih naročilih (Lavrenčič, 2009, str. 55). Ker pa ima država za zdaj še zelo malo znanja in tehnologije, bodo k sodelovanju povabljeni tudi tuja farmacevtska podjetja. Tista podjetja, ki se bodo povezala z državo, bodo uživala veliko podporo in posledično večji tržni delež.

Tako lahko sklenem, da je z vidika zakonodaje in politike farmacevtska panoga **srednje privlačna**. Pri napovedanih spremembah v naslednjih nekaj letih pa se bo privlačnost panoge za obstoječa podjetja še dodatno povečala.

4.2.7 Skupna ocena privlačnosti panoge

V Tabeli 8 je združena analiza vseh šestih silnic privlačnosti kazahstanske farmacevtske panoge za tekoče leto in za obdobje prihodnjih 3–5 let. Privlačnost, ki sem jo ocenjeval za obstoječa podjetja, lahko označim za srednjo, v prihodnosti pa predvidevam porast panožne privlačnosti. K temu bodo najbolj pripomogli sledeči dejavniki:

- povečanje vstopnih ovir za nove konkurente;
- zmanjšanje pogajalske moči prevoznikov, ki dobavljajo zdravila na kazahstanski trg;
- ugoden političen vpliv za obstoječa farmacevtska podjetja, ki bodo pripravljena investirati skupaj z državo.

Povečana privlačnost farmacevtske panoge v Kazahstanu lahko pomeni veliko priložnost za marsikatero slovensko podjetje. Slovenska gradbena podjetja bi se lahko vključila v izgradnjo novih proizvodnih tovarn in bolnišnic na kazahstanskih tleh. V Sloveniji imamo tudi veliko manjših in srednje velikih podjetij, ki dobavljajo farmacevtsko opremo. Polident, ki prodaja zobozdravstvene pripomočke, je pred kratkim že vstopil na kazahstanski trg (Bajt, 2011a). Vsekakor pa bosta morala Krka in Lek izkoristiti večje priložnosti in ob pravem trenutku neposredno investirati v lokalno proizvodnjo. Le tako bosta lahko ostajala konkurenčna na dolgi rok

Tabela 8: Skupna ocena privlačnosti farmacevtske panoge na kazahstanskem trgu

Določljivka	Privlačnost panoge					
	Tekoče leto			3–5 let v prihodnje		
	nizka	srednja	visoka	nizka	srednja	visoka
Rivalstvo med obstoječimi konkurenti		X			X	
Nevarnost vstopa novih konkurentov		X				X
Pogajalska moč dobaviteljev		X				X
Pogajalska moč kupcev			X		X	
Nevarnost substitutov			X			X
Zakonodajni in politični vpliv		X				X
Seštevek križcev	0	4	2	0	2	4
Privlačnost panoge		X				X

Vir: Zbir celotne analize privlačnosti farmacevtske panoge na kazahstanskem trgu

4.3 Predstavništva slovenskih farmacevtov

Po končani analizi farmacevtske panoge, si na kratko pogledajmo še zgodovino Krkinega in Lekovega predstavništva v Kazahstanu. Poleg sorazmerno privlačne panoge, sta k uspehu naših farmacevtov najbolj pripomogla hiter vstop in neposredna navzočnost. Težava je, da so tako oddaljena predstavništva vse prej kot poceni, torej si jih lahko privoščijo le večja slovenska podjetja.

V splošnem predstavništva ustrezajo teoriji makrostožca (Hrastelj, 1995, str. 186–187). V tem centraliziranem modelu predstavništva sestavljajo mrežo manjših poslovnih enot, ki neposredno odgovarjajo matičnemu podjetju. Matica oblikuje strateške cilje, medtem ko predstavništva delujejo le na upravno-organizacijski in operativni ravni. Ključno vprašanje je, do kakšne mere naj podjetje nadzira svoja predstavništva. Večji, kot sta fizična oddaljenost in zahtevnost trga, težje je izvajati nadzor. Kazahstan je tipičen primer oddaljenega trga, kjer predstavništva potrebujejo nekoliko več svobode pri svojih operacijah.

4.3.1 Krkino predstavništvo

Krkina zdravila so se pojavljala na kazahstanskem trgu še pred razpadom Sovjetske zveze. Plansko gospodarstvo pa je delovalo tako, da so bili vsi mednarodni posli vodeni prek centralnega uvoznika v Moskvi. Po razpadu Sovjetske zveze se je trg razbil na manjše enote (novoustanovljene države), ki so od tujih podjetij zahtevale samostojen vstop. V letu

1994 je Krka odprla svoje predstavništvo v Alma Ati, za vodjo pa je bil postavljen domačin. To se je zgodilo dobra tri leta po osamosvojitvi Kazahstana, vendar je treba poudariti, da je šlo za enega prvih vstopov zahodnih farmacevtskih podjetij na ta trg. V prvem letu posli niso stekli, zato se je vodstvo Krke odločilo v Kazahstan poslati slovenskega predstavnika.

Leta 1995 sta bila organizirana dva Krkina sejma, eden v Alma Ati, glavnem mestu Kazahstana, drugi pa v Taškentu, glavnem mestu Uzbekistana. Zaradi nestabilnih ekonomskih razmer v Uzbekistanu se je predstavništvo centraliziralo v Kazahstanu (Bajt, 2011a), V Taškentu pa je bil postavljen lokalni vodja, ki je poročal neposredno centralnemu predstavništvu¹⁵. Pod srednjeazijsko področje so spadale še tri države: Kirgizija, Turkmenistan in Tadžikistan.

V naslednjih letih je na kazahstanski trg vstopila večina svetovnih farmacevtov, vsako podjetje pa je imelo nekoliko drugačno politiko pri stopnji svoje centralizacije. Določena podjetja so v Kazahstanu ustanovljala sorazmerno samostojne podružnice (Bajt, 2011a). Spet druga, kot recimo Gedeon Richter, so imela predstavnike, ki so poročali večjemu predstavništvu v Rusiji. Direktor Krkinega predstavništva je poročal neposredno Sloveniji, medtem ko je z ruskim predstavništvom sodeloval le na področju trženja.

Glavna strategija Krkinega predstavništva v Kazahstanu je bila čim bolj razširiti svojo mrežo distributerjev. Tako so že leta 1998 imeli dvajset večjih distributerjev v Kazahstanu, dvanajst v Uzbekistanu, šest v Kirgiziji in pet v Turkmenistanu (Bajt, 2011a). Posli v Tadžikistanu takrat še niso stekli predvsem zaradi dolgotrajne državljanske vojne, ki je onemogočala varno poslovanje.

V kazahstanskem predstavništvu so bili zaposleni tudi medicinski predstavniki, ki so obiskovali bolnišnice in lekarne ter tako pospeševali prodajo. Zaradi izjemno uspešnega poslovanja je število zaposlenih hitro naraščalo. Ob ustanovitvi leta 1995 je imelo predstavništvo zaposlena le dva človeka – direktorja in tajnico. Dinamika v naslednjih letih je bila (Bajt, 2011a):

- leto 2000 – 7 zaposlenih;
- leto 2005 – 21 zaposlenih;
- leto 2010 – skoraj 100 zaposlenih.

Izjemno poslovanje Krke v Srednji Aziji je povezano tudi z dobro uveljavljenimi blagovnimi znamkami že v času bivše Sovjetske zveze. V osemdesetih letih prejšnjega stoletja so sovjetski zdravniki predpisovali Krkina zdravila, kot so Sulfasalazin, Hiconcil in

¹⁵ Leta 2005 je prišlo do reorganizacije in uzbekistansko predstavništvo se je povsem osamosvojilo. Od takrat naprej je direktorica predstavništva poročala neposredno v Slovenijo.

Gentamicin (Bajt, 2011a), predstavništvo pa je začelo vpeljevati novejša zdravila, kot je Enap. Daleč največji delež (55–60 odstotkov) Krkine prodaje v Srednji Aziji pa so dosegali OTC-proizvodi. Najuspešnejši so bili vitaminski dodatki, ki so se prodajali pod blagovnimi znamkami Duovit, Pikovit in Triovit. Na prelomu tisočletja je s pomočjo agresivnega trženja Pikovit dosegel 60-odstotni tržni delež na področju otroških multivitaminskih preparatov.

Krka je v Kazahstanu dosegala približno dvo odstotni tržni delež, kar jo je dolgo uvrščalo med tretje in sedmo mesto (Bajt, 2011a). Danes Krke ne vidimo več na seznamu desetih najmočnejših farmacevtov v Kazahstanu. To je predvsem posledica hitro rastočega trga, ki so ga zahodni farmacevtski velikani začeli jemati veliko agresivneje in bolj sistematično. Krkino predstavništvo v Kazahstanu ima danes približno 10 milijonov dolarjev prometa in lahko sklenemo, da so si skozi leta pridobili sorazmerno pomembno vlogo na vseh trgih Srednje Azije.

4.3.2 Lekovo predstavništvo

Lekovo predstavništvo v Kazahstanu je bilo ustanovljeno leta 1995, za vodjo pa je bil postavljen domačin. Začetne operacije so bile zelo uspešne, zato se vodilni v Leku niso odločili v Kazahstan poslati slovenskega predstavnika. Posledično je imelo predstavništvo nekoliko manj samostojnosti. Glavne naloge predstavništva so bile oglaševanje in pospeševanje prodaje na lokalnem trgu, vendar so morale biti vse končne in pomembne odločitve potrjene v Sloveniji (Grabljevec, 2010, str. 65). Po drugi strani pa je domači predstavnik veliko bolje poznal kazahstanski ekonomski in kulturni prostor, hkrati pa je imel zelo dobro poslovno mrežo.

V naslednjih letih se je predstavništvo zelo hitro razvijalo in danes imajo že več kot 20 zaposlenih v pisarni ter enkrat toliko medicinskih predstavnikov na terenu (Grabljevec, 2010, str. 65). Vsak izmed njih opravi približno 244 dni na terenu pri splošnih zdravnikih, pediatrih in farmacevtih ter v povprečju naredi 12 klicev na dan. Največjo prodajo beležijo OTC-zdravila, kot so Linex, Persen, Immunal, Venitanu in Plantex.

V letu 2002 je podjetje Novartis prevzelo Lek in ga vključilo v svojo generično divizijo Sandoz. Od takrat naprej je predstavništvo v Kazahstanu tržilo zdravila različnih proizvajalcev, združenih v generični skupini. V letu 2009 je Novartis zagnal projekt GEN (angl. *Global Emerging Markets*), s katerim so želeli povečati prodajo na manjših trgih. Projekt je vključeval tudi združitev predstavništev znotraj treh divizij (Sandoz – Lek, Novartis Consumer Health in Novartis Pharma). S to združitvijo je Novartis optimiziral delovno silo in izkoristil dobro poslovno prakso ter izkušnje različnih predstavništev (Grabljevec, 2010, str. 65). Združitev predstavništev v Kazahstanu se je pokazala kot uspešna poteza, kar pa ne velja za vse države. V nekaterih državah so pozneje spet razdelili predstavništva in danes nastopajo povsem ločeno.

V letu 2009 je imela skupina Novartis več kot šestodstotni tržni delež kazahstanske farmacevtske prodaje na drobno, kar jo je uvrščalo na prvo mesto (Vi-Ortis Group Consulting, 2010, str. 7). Izjemno dobri rezultati so se nadaljevali tudi v letu 2010. Treba pa je poudariti, da imajo Lekova zdravila zelo pomembno vlogo znotraj skupine Sandoz. Tržni delež Lineksa se je v zadnjih letih gibal okoli enega odstotka, kar ga je uvrščalo na drugo oziroma tretje mesto v Kazahstanu (Vi-Ortis Group Consulting, 2010, str. 6).

V prihodnosti lahko pričakujemo, da bo Novartis le še krepil svojo prevlado v Kazahstanu in celotni Srednji Aziji, kot glavno orožje pa bo uporabljal prav Lekova zdravila. To pomeni, da se je Lekova blagovna znamka skozi leta zelo dobro uveljavila na kazahstanskem trgu.

5 SOOČENA MNENJA SLOVENSКИH MENEDŽERJEV

V prejšnjih poglavjih sem predstavil širše kazahstansko okolje ter različne ravni slovenskega prodora na to oddaljeno tržišče. Nato sem analiziral privlačnost njihove farmacevtske panoge, ki sta jo Krka in Lek s pridom izkoriščala. V tem poglavju pa bom predstavil mnenja petih slovenskih menedžerjev, ki poslujejo oziroma so v preteklosti poslovali na kazahstanskem trgu.

5.1 Metodologija

Izvedba in analiza pogovorov je bila zasnovana na podlagi McCrackenove (1988) metode dolgih kvalitativnih intervjujev. Gre za učinkovit, osredotočen in intenziven način pogovora s časovno omejenimi sogovorniki. Analizo sem izpeljal s pomočjo delno strukturiranih intervjujev, kjer sem imel vnaprej določena vprašanja. Sledil sem priporočilom Dimovskega (2008, str. 162) in vprašanja sproti prilagajal situaciji ter poteku intervjuja. Sogovornikom sem pustil veliko svobode, hkrati pa sem jih usmerjal v želeno smer.

Pogovore sem v celoti posnel in nato izdelal natančne transkripcije.¹⁶ Zastavil sem deset vprašanj, ki so pokrivala zanimiva področja, povezana z mojimi hipotezami. Vprašanja so bila sledeča:

1. Katero obdobje je bilo najprimernejše za vstop slovenskih podjetij na kazahstanski trg?
2. Kakšen je kazahstanski potencial za slovenska podjetja danes? Kje so največje priložnosti?

¹⁶ Moji sogovorniki niso dovolili objave celotnih intervjujev. Svoje citate so pregledali in dovolili objavo v danem obsegu.

3. Kateri je najboljši način vstopa slovenskih podjetij na kazahstanski trg?
4. Katere so največje nevarnosti pri poslovanju v Kazahstanu?
5. Zakaj sta ravno Krka in Lek tako uspešna v Kazahstanu?
6. Do kakšne mere sta kazahstanska oblast in miselnost ljudi naklonjena tujim podjetjem in njihovim investicijam?
7. Zakaj je bilo tako malo resnih slovenskih vstopov in skoraj nič neposrednih investicij v Kazahstanu?
8. Na katere kulturne razlike morajo biti slovenski poslovneži še posebej pozorni pri poslovanju v Kazahstanu?
9. Kakšen ugled imajo slovenska podjetja in njihove blagovne znamke v Kazahstanu? Koliko je prepoznavna Slovenija kot država?
10. Kakšne so možnosti za slovenska podjetja v Kazahstanu v naslednjih letih?

Različna mnenja menedžerjev sem primerjal in tako dobil deset poglavij, ki predstavljajo kvalitativno analizo slovenskega poslovanja in možnosti na kazahstanskem trgu. Pri nekaterih temah so imeli menedžerji zelo podobno mnenje, kar nakazuje na sorazmerno enotne ugotovitve. Na določena vprašanja pa so odgovarjali zelo specifično in raznoliko, kar je najverjetneje povezano z različnostjo panoge in časovnega obdobja, v katerem so delovali.

5.2 Predstavitev sogovornikov

Benjamin Bajt, moj prvi sogovornik, je vodil Krkino predstavništvo v Kazahstanu od leta 1995 do leta 2004 (Bajt, 2011b). Predstavništvo je zelo hitro zaživelo in ob njegovem odhodu je bilo zaposlenih že več kot 20 ljudi. Pozneje se je zaposlil v Hidrii Perles in pomagal pri njihovem prodoru v Kazahstan. Sodeloval je tudi pri vstopu Polidenta, Vina Dolc in številnih drugih slovenskih podjetij.

Dušan Olaj je lastnik mednarodnega podjetja DUOL, ki je na kazahstanski trg vstopilo leta 1996 (Olaj, 2011). Podjetje DUOL se ukvarja predvsem z inženiringom, proizvodnjo, inštalacijo in opremo za napihljive hale športnih in drugih objektov. Podjetje si je v Kazahstanu ustvarilo zelo dober položaj in praktično nima konkurence na svojem področju. Veliko pozornosti posvečajo storitvam, ki so nujne pri ohranjanju dobrih odnosov s kupci.

Moj naslednji sogovornik, **Esad Ajeti**, je med letoma 1997 in 2003 vodil oddelek Gospodarske zbornice Slovenije za celotno področje bivše Sovjetske zveze (Ajeti, 2011b). Pozneje je bil zaposlen kot ekonomski svetovalec na slovenski ambasadi v Moskvi, kjer je pokrival tudi druge države, kot sta Belorusija in Kazahstan. Danes ima svoje podjetje Asad d.o.o., ki se ukvarja s svetovanjem in s trgovino najrazličnejših izdelkov (vodne pipe,

gnojila itd.) med Slovenijo, Rusijo, Ukrajino in tudi Libijo, kjer je bil do izbruha vojne predstavnik Gospodarske zbornice Slovenije.

Jože Perko ima odprte pohištvene salone v Astani, Pavlodaru in Karagandi, mestih na severu Kazahstana (Perko, 2011). S svojim podjetjem Peroz je na kazahstanski trg vstopil leta 1995. Danes pošilja pohištvene proizvode več kot 30. različnih slovenskih blagovnih znamk (Alples, Odeja Škofja Loka, Meblo itd.) v kazahstanske salone, ki jih vodi njegova kazahstanska poslovna partnerica. Letošnjo jesen namerava na ekološkem sejmu v Kazahstanu v celoti predstaviti malo montažno hišo, ki bo vsebovala sončne kolektorje, fotovoltaične celice, sistem za čiščenje vode in podobne ekološko usmerjene tehnologije.

Moj zadnji sogovornik, **Igor Gobec**, je bil v letu 1995 postavljen za predstavnika Kovinotehne na ruskem trgu (Gobec, 2011). Leta 2000 je odprl svoje podjetje, ki se je ukvarjalo z najrazličnejšimi projekti v Rusiji. Leta 2009 se je zaposlil v Gorenju in kmalu so ga poslali v Kazahstan, kjer vodi predstavništvo za prodajo v Srednji Aziji.

5.3 Primerno obdobje za vstop

Vsi menedžerji, sodelujoči v tej raziskavi, se strinjajo, da je bilo obdobje devetdesetih let najprimernejše za vstop slovenskih podjetij na kazahstanski trg. Benjamin Bajt (2011b) meni, da je bil najboljši čas vstopa v prvih petih letih po osamosvojitvi države. »Vsi, ki so vstopali pozneje, so imeli neprimerno težje delo. Za primer lahko vzamemo Gorenje, ki je na kazahstanski trg vstopalo z vso svojo silo, vendar je bilo v dosti težjem položaju zaradi nekoliko poznejšega prodora.« Kot primer pravočasnega vstopa izpostavlja Krko, Lek in Iskratel.

Dušan Olaj (2011) pravi, da je bil Kazahstan v hudih finančnih škripcih nekaj let po svoji osamosvojitvi. Njihovo gospodarstvo je bilo močno odvisno od Rusije in v svoji tranziciji so imeli velike finančne težave. »Menim, da so bila idealna leta od 1994 do tistega znanega ruskega zloma leta 1998. To je bilo obdobje, ko se je kazahstanska država formirala, in tisti, ki so bili na pravem mestu, so lahko naredili kvalitetne preboje. Marsikatera povezava, ki je bila narejena takrat, obstaja še danes.« Poudarja tudi veliko povezanost med kazahstanskim gospodarstvom in politiko, zaradi katere je bil pravočasen vstop še toliko bolj pomemben.

Esad Ajeti (2011b) in Igor Gobec (2011) se strinjata, da so bila devetdeseta leta zelo privlačna za vstop. Na drugi strani pa poudarjata, da Kazahstan še danes ponuja velike priložnosti. Esad Ajeti (2011b) pravi, da so bila slovenska podjetja v devetdesetih letih veliko močnejša. »Idealen čas je bil pred petnajstimi leti, ko smo imeli še sami velike potenciale. Gre za to, v kakšni kondiciji je bila Slovenija takrat. V Kazahstanu je še danes veliko prostora za slovenska podjetja. Vprašanje pa je, kaj jim lahko sploh ponudimo.«

Igor Gobec (2011) je prepričan, da na kazahstanskem trgu ni bilo še nič zamujenega. »Če imaš konkurenčen produkt v Nemčiji in Evropi, lahko dobro posluješ tudi v Rusiji in Kazahstanu.« Gorenje deluje v panogi bele tehnike, ki ni pretirano zanimiva za državno politiko. S tega vidika lahko podjetje vstopi tudi pozneje, saj je v panogi veliko manj »ustaljenih dogovorov.«

5.4 Priložnosti za slovenska podjetja

Obstajajo zelo različna mnenja glede trenutnega potenciala za slovenska podjetja v Kazahstanu. Dva menedžerja menita, da večina priložnosti izhaja iz pomanjkanja kazahstanske proizvodnje. Igor Gobec (2011) iz Gorenja priznava, da se ukvarja s transportom in prodajo »težke, kvadratne pločevine. To je mogoče, ker ni domače proizvodnje. Če bi obstajala, bi nas cenovno in konkurenčno odgnali. Kitajska bela tehnika mora prepotovati več tisoč kilometrov, da pride do Kazahstana. Rusija ima večino proizvodnje v Evropi, kar je sorazmerno daleč. Torej smo vsi na istem.« Benjamin Bajt (2011b) poudarja, da je Kazahstan sorazmerno bogata država z visokimi prihodki, vendar zelo malo proizvedejo sami. »Njihovi glavni izvozni artikli so nafta, barvne kovine in mogoče nekaj zelenjave ter pšenice, medtem ko preostalo večinoma uvažajo. Priložnosti so na vseh tistih področjih, kjer smo Slovenci močni. To so inženiring, oprema, hrana, sokovi, barvni laki, farmacija itd.«

Benjamin Bajt (2011b) je mnenja, da lahko na kazahstanskem trgu uspejo vsa tista podjetja, ki so uspešna v Rusiji. Danes je to še posebej aktualno, saj je od 1. julija (2011) začela delovati carinska unija med Belorusijo, Rusijo in Kazahstanom. »Med drugim je poenotena tudi vsa tehnična, sanitarna in veterinarska dokumentacija. Tako lahko tuja podjetja, ki poslujejo v Rusiji, relativno hitro in enostavno vstopijo tudi na kazahstanski trg.«

Drugi menedžerji so bili nekoliko bolj skeptični glede slovenskih priložnosti v Kazahstanu. Omenjajo se predvsem nizek BDP na prebivalca, težavno logistiko zaradi velikih razdalj in sorazmerno drago slovensko blago. Dušan Olaj (2011) izpostavlja močna Kitajska podjetja, ki vse agresivneje vstopajo na kazahstanski trg. Nadaljuje, da je kazahstansko prebivalstvo večinoma muslimansko, kar pomeni »simpatiziranje z muslimanskim svetom. V tem konkretnem primeru gre za močno navezavo na Turčijo.« Tukaj lahko omenim, da je v Kazahstanu odprtih več turških trgovinskih verig (na primer Ramstor), ki se zelo hitro širijo po državi.

Pred desetimi leti je Kazahstansko gradbeništvo doživelo velik razcvet, ki se je med krizo nekoliko ustavil. Vendar so takoj po dvigu svetovne cene nafte gradbeni projekti ponovno oživel. Benjamin Bajt (2011b) meni, da ima kazahstansko gradbeništvo velik potencial za tuja podjetja. »V prejšnjem desetletju so iz vasice sredi stepe zgradili novo prestolnico

(Astano). Potem so začeli graditi še Alma Ato. Trenutno se gradijo zahodna mesta, kot so Atirau in Aktau, saj se tam nahaja večina nafte. Prostora za tuja podjetja je dovolj in treba je priti pravočasno.«

Dušan Olaj (2011) se strinja, da je kazahstansko gradbeništvo zelo zanimivo za tuja podjetja, vendar poudarja majhnost slovenskih podjetij. »Na kazahstanskem trgu so trenutno prisotni Kitajci in Uzbekistanci. Turki prihajajo na trg s poceni delovno silo, kvalitetnimi projekti in denarjem ... Slovenci preprosto nismo sposobni financirati 100-, 200- oziroma 500-milijonskih projektov.«

Vprašani menedžerji se strinjajo, da so lahko slovenska podjetja v Kazahstanu konkurenčna le z visokotehnološkimi izdelki, znanjem in storitvami. Jože Perko (2011) razlaga: »Kazahstan ima politiko maksimalno pridobiti vsa možna znanja, ki obstajajo na svetu. Želijo vzpostaviti domačo proizvodnjo in tako tržiti svoja naravna bogastva. Posledično je največji potencial na področju postavitve najrazličnejših proizvodenj.« Dušan Olaj (2011) dodaja: »V Kazahstanu je možno prodajati le visokotehnološke stvari. Predvsem ni več prostora za klasično trgovsko posredništvo. Od preostalih vej pa lahko uspevajo farmacevtika in turizem, ki sta značilni za Slovenijo.«

Esad Ajeti (2011b) opozarja na veliko razdaljo in visoke prevozne stroške. Posledično lahko uspejo samo tista podjetja, ki prodajajo izdelke z visoko dodano vrednostjo. »To so zdravila, visokotehnološki izdelki ter inženiring posli. Predvsem mislim na industrijski inženiring pri postavitvi proizvodnih obratov, čistilnih naprav in energetskih sistemov. Slovenija lahko ponudi tudi finančni inženiring. Iz Evrope lahko kazahstanskim partnerjem nudimo cenejše kredite za financiranje prej omenjenih projektov.«

5.5 Najboljša oblika vstopa

Vprašani menedžerji imajo nekoliko različne poglede glede najboljše oblike vstopa slovenskih podjetij na kazahstanski trg. To je najverjetneje povezano z raznolikostjo panog, v katerih poslujejo. Benjamin Bajt (2011b) meni, da je nujno potreben neposredni vstop. »Če na trg vstopaš posredno, kot je poizkušalo kar nekaj slovenskih podjetij, obstaja veliko pasti. Ko delaš s kazahstanskimi poslovnimi partnerji, moraš biti z njimi neprestano na vezi in jih pogosto obiskovati. Dobro je investirati oziroma vsaj odpreti svoje predstavništvo. Tako se najlažje začne graditi poslovna mreža.«

Duša Olaj (2011) ima drugačno mnenje, kar zadeva vstop na kazahstanski trg. Prepričan je, da je predstavništvo in ustvarjanje blagovne znamke izjemno drago. »Treba je skleniti prvo pogodbo s kovčkom v roki v hotelski recepciji. O formalni obliki poslovanja je smiselno razmišljati šele takrat, ko najdeš primerne lokalnega distributerja, ki pozna specifike trga. Zanesljivo pa vse tiste variante, kjer bomo najprej formalno-pravno poskrbeli za svojo

prisotnost na trgu in se kasneje lotevali posla, znajo biti strahovito drage in brez vsake garancije, da se bo ta vložek kadar koli povrnil.«

Igor Gobec (2011) iz Gorenja meni, da sta način vstopa ter intenzivnost prisotnosti odvisna od same dejavnosti. »Mi moramo trg obvladovati in zagotavljati servis. Zato nujno potrebujemo predstavništvo. Naša ekipa obiskuje trgovine, šola prodajalce in nudi servisne storitve. Skrbeti moramo tudi, da se naši aparati pravilno razstavljajo. Obstajajo pa drugi izdelki, kjer ni potreben takšen servis. V tem primeru predstavništvo ni potrebno. V tem primeru mora skrbno izbrati svojega distributerja, imeti pa mora tudi nekaj sreče.«

Esad Ajeti (2011b) in Jože Perko (2011) poudarjata potrebo po slovenskem (državnem ali v sklopu Gospodarske zbornice Slovenije) predstavniku v Kazahstanu, ki bi lahko odpiral vrata našim podjetjem. Prvi razlaga: »če želijo podjetja uspešno obdelovati 15-milijonski trg Kazahstana je potrebno imeti tam svojega predstavnika, ki ga bo sistematično obdeloval. Za pridobitev investicijskih poslov pa je dobro, da ima tudi (slovenska) država svojega predstavnika, ki bi pri državnih in paradržavnih podjetjih Kazahstana lobiral za naša podjetja. Tega za zdaj še nimamo.« Jože Perko (2011) je še nekoliko bolj kritičen. »Gospodarska Zbornica Slovenije bi morala imeti predstavništva v tujini, tudi Kazahstanu. Tukaj smo najboljši vlak že zamudili.«

5.6 Nevarnosti v Kazahstanu

Slovenska podjetja morajo v Kazahstanu upoštevati kar nekaj nevarnosti, ki lahko negativno vplivajo na njihovo poslovanje. Marsikdo bi najprej pomislil na korupcijo in politiko, vendar se moji sogovorniki načeloma strinjajo, da lahko omenjena dejavnika ponujata nevarnosti in priložnosti hkrati. V tem poglavju se bomo osredotočili predvsem na pasti kazahstanskega prostora.

Plačilna nedisciplina predstavlja veliko težavo za tuja podjetja na kazahstanskem trgu. Tako je treba biti zelo previden pri izboru svojih dobaviteljev in drugih partnerjev. Dušan Olaj razlaga (2011): »Kazahstanci nimajo priučenih navad biti dosleden, precizen in pošten. To pomeni, če ostane kakšen nezavarovan del plačila po opravljenem delu, ga običajno nikoli več ne vidiš.« Igor Gobec (2011) opozarja na računovodski maneuver, ki lahko vodi do prevare. »Nekatera kazahstanska podjetja še vedno menjajo fakture. V svojih knjigah preprosto ne prikažejo, da so kupili od slovenskega podjetja. Ko nehajo plačevati in zadeva pride na sodišče, preprosto rečejo, da te ne poznajo ... Treba je najti resne in dolgoročne partnerje.«

Valutno tveganje je naslednja nevarnost za tuja podjetja. Leta 1999 in 2009 je prišlo do visoke deprecije kazahstanskega tengeja brez kakršnega koli opozorila. Benjamin Bajt (2011b) se spominja omenjenih dogodkov: »V kolikor nisi imel pogodb v evrih oziroma

drugi svetovni valuti, je prišlo do težav. Vsekakor pa so imeli težave distributerji, ki niso bili sposobni plačevati vseh naročil.« Tako je zavarovanje z valutno pogodbo nujno potrebno pri vsakem večjem poslu.

Kazahstanski sodni sistem, tako kot celotna država, je še vedno v obdobju tranzicije. Dušan Olaj (2011) poudarja, da je obračanje na sodišče »zadnja možna rešitev. V pogodbe je treba napisati, da se vsi spori rešujejo v Sloveniji, Evropi oziroma pri kakšni mednarodni arbitraži ... Nekatere države so se sorazmerno hitro transformirale, druge pa potrebujejo nekoliko več časa. Kazahstan je relativno avtorska država, kar je vsekakor problem za hitrost tranzicije sodstva«.

Tuja podjetja se lahko močno opečejo pri izbiri svojih partnerjev oziroma distributerjev. Benjamin Bajt (2011b) poudarja, da je treba izbrati politično močnega distributerja, ki je povezan s predsednikom oziroma njegovo družino. V nasprotnem primeru se pojavijo težave pri registracijah, razcarinjanju in praktično vseh drugih postopkih. Opozarja tudi na potencialne težave z mafijo. »Če je distributer tako močen, da obvladuje mafijo oziroma je sam mafija, potem ni problema. Treba je imeti nekoga blizu političnega vrha.« Mafija je lahko še toliko bolj nadležna v primeru, ko se tuje podjetje odloči za lastno podružnico v Kazahstanu. »Dosti varneje je poslovati prek svojih predstavništva.«

Jože Perko (2011) opisuje rigidnost kazahstanske družbene strukture. Govori o svoji kazahstanski poslovni partnerici, s katero je izjemno zadovoljen. Na severu države upravljata tri uspešne salone slovenskega pohištva. »Moja partnerica v Kazahstanu je trgovka in zaradi družbene strukture nikoli ne more biti več. Posledično nismo imeli možnosti odpreti svojega inženiringa oziroma potisniti zadevo na višji nivo ... V Astani bi lahko izpeljali izjemne posle, vendar nismo imeli dovolj močnega partnerja, ki bi nas lahko spravil zraven.«

Kazahstan je sorazmerno stabilna država, predvsem zato, ker ima zelo močnega predsednika. Postavlja se vprašanje o tem, kaj se bo zgodilo, ko bo predsednik močno zbolel oziroma umrl. Danes se tuja podjetja trudijo svoje investicije v Kazahstanu zavarovati tako, da se povežejo s političnim vrhom države. Te investicije bodo postale ogrožene takrat, ko se bo zamenjal predsednik države. Igor Gobec (2011) razlaga: »Trenutna politika zagotavlja stabilnost, vendar ne na dolgi rok. Ko bo predsednik umrl, bo prišlo do vojne med klani ... Ljudje čutijo, da stvari v državi ne delujejo tako, kot bi morale. Državo drži skupaj le trda roka predsednika in ne neke demokratične sile. Ti dolgoročni problemi postajajo vse bolj kratkoročni, saj se predsednik hitro stara.«

Esad Ajeti (2011b) poudarja, da lahko nepravilna razdelitev bogastva med klani povzroči velike težave v prihodnosti. Omenja možnost, da se v Kazahstanu ponovi libijski scenarij. »Tam so imeli podobno situacijo. Oblast je bila 40 let v rokah enega samega klana. Prišlo je do oborožene vstaje in država je razpadla, kljub temu, da je narod živel veliko boljše kot

v Kazahstanu. V Libiji ni bilo revnih ljudi. Nepravičnost pri delitvi bogastva in korupcija sta preseгла vse meje in prišlo je do spopada med klani. To je vsekakor možen scenarij v Kazahstanu, ni pa nujno, da bo do njega tudi prišlo.« Nadalje opozarja na zelo nevarne podobnosti med Libijo in Kazahstanom:

1. Obe državi sta močno odvisni od svojih energentov.
2. Imata ogromen teritorij z zelo velikim rudnim in energetskim bogastvom, a majhno prebivalstvo.
3. Že več desetletij bogastvo države upravljajo ljudje enega klana. Posledično se kopiči občutek nepravičnosti pri preostalih.

5.7 Krka in Lek v Kazahstanu

Kar zadeva uspešnost Krke in Leka na kazahstanskem trgu, so si bili moji sogovorniki povsem enotni. Vsi omenjajo zelo hiter vstop, oziroma nadaljevanje utečenih poslov z bivšo Sovjetsko zvezo. Benjamin Bajt (2011b), bivši direktor Krkinega predstavništva v Srednji Aziji, razlaga: »Obe slovenski firmi, Krka in Lek, sta bili na tem področju uspešni že v osemdesetih letih prejšnjega stoletja. Po razpadu Sovjetske zveze sta začeli delati z Rusijo in hkrati z drugimi regijami (novimi državami), ki so se osamosvojile. Torej je šlo samo za nadaljevanje.« Igor Gobec (2011) je prepričan, da sta Krka in Lek (za razliko od drugih slovenskih podjetij) zelo resno jemala ruski in kazahstanski trg že od samega začetka.

Dušan Olaj (2011) opisuje hiter vstop naših farmacevtov in posebnosti kazahstanskega zdravstvenega sistema. »Njihov uspeh je povezan predvsem z inercijo še iz starega sistema ... V pravem trenutku so dihali na pravi način. Zdravstvo je še najmanj podvrženo nekim tradicionalnim spremembam. Če so se nekatera ministrstva popolnoma prevetrila in zamenjala, je zdravstvo ostalo v zaprtem sistemu in v rokah ozkega kroga specialistov. Ta sistem je bil zadovoljen z obstoječimi partnerji in to partnerstvo se je nadaljevalo tudi po osamosvojitvi države. Tako je zelo težko uvesti nov produkt, ko je nekdo zadovoljen s starim ... Ko pridobiš zaupanje Kazahstancev, ne skačejo drugam zaradi nižje cene.«

Menedžerji so omenjali tudi privlačnost kazahstanske farmacevtske panoge, kar je močno povezano s pomanjkanjem domače proizvodnje. Posledično so tudi veliko manj zaščitniški. Benjamin Bajt (2011b) poudarja: »Imajo samo eno podjetje, ki ima le nekaj odstotkov tržnega deleža. To podjetje proizvaja predvsem zelišča in zdravila na najnižjem nivoju.« Esad Ajeti (2011b) dodatno razlaga: »domačim farmacevtom Kazahstanci ne zaupajo, ko gre za lastno zdravje in zdravje svojih najbližjih.«

5.8 Odprtost do tujih investitorjev

Moji sogovorniki se lahko strinjajo, da sta bili kazahstanska miselnost in oblast naklonjeni tujim neposrednim investicijam. Nekateri verjamejo, da je tako še danes, medtem ko drugi opažajo trend zapiranja države. Jože Perko (2011) je vsekakor zagovornik prve skupine. »Investicijam so 100-odstotno naklonjeni. Danes želijo pridobiti znanje, da bodo lahko jutri proizvajali sami. Na primer, Italijani in Nemci so Ruse naučili proizvajati pohištvo. Danes imajo Rusi zelo močno domačo pohištveno industrijo ... Tuja podjetja dobijo vse, kar hočejo – zemljišče, poslovne prostore in ljudi. Politika države je pripeljati čim več tujega znanja in ga pozneje uporabiti za svoj račun.«

Benjamin Bajt (2011b) poudarja, da so Kazahstanci zelo naklonjeni tujim neposrednim investicijam prav zato, ker sami zelo malo proizvajajo. »V Kazahstanu svoje tovarne odpira veliko tujih multinacionalk, kot so LG, Coca-Cola, velike pivovarne itd. Zemlje je tam ogromno. Tam nimajo nikakršne bojazni, kot jo imamo, recimo, v Sloveniji, da bi jih tujci pokupili. Tujih podjetij ne čutijo kot konkurenco svojim podjetjem. O tem se je nekoliko govorilo pred dvajsetimi leti, vendar so kasneje ugotovili, da potrebujejo tuja podjetja ... Jasno pa je, da zadevo obvladuje politični vrh.«

Tudi Esad Ajeti (2011b) spada v prvo skupino, ki verjame, da je država še danes naklonjena tujim neposrednim investicijam. Vendar dodaja, da imajo tudi Kazahstanci določene želje, kar zadeva tuje investitorje. »Načeloma spodbujajo tuje investicije. Kazahstanska oblast je zelo naklonjena investicijam in nakupom evropskih podjetij. Veliko manj so naklonjeni do nakupov ruskih in kitajskih podjetij.« S sogovornikom se lahko povsem strinjam, saj imajo Kazahstanci še danes strah pred kolonialnimi ambicijami svojih severnih in vzhodnih sosedov.

Nasprotno pa Dušan Olaj (2011) in Igor Gobec (2011) verjameta, da Kazahstanci niso več tako naklonjeni tujim investicijam, kot se morda zdi na prvi pogled. Igor Gobec (2011) razlaga: »Uradno tuje investicije podpirajo, vendar zaradi korupcije ni prave varnosti. Zakonodaja je tako zakomplicirana in zakoni so si nasprotujoči, kar pomeni, da si vedno v nekakšnem prekršku. Posledično si odvisen od njihove volje. Ko narediš večji profit, te izsiljujejo, da ga podeliš z njimi.« Nadaljuje, da Kazahstanci v nobenem primeru ne podpirajo prodaje svoje zemlje. »Imajo prepričanje, da njihova zemlja pripada izključno Kazahom. Celo v ustavi je napisano, da zemlja pripada Kazahom in ne državljanom Kazahstana.«

Dušan Olaj (2011) meni, da so bili v preteklosti res naklonjeni tujim investicijam, vendar je danes povsem drugače. »Ta trenutek zapirajo svoj trg pred tujimi investicijami. Lahko rečemo, da se nahajajo v fazi B. V devetdesetih letih so se močno odprli in v tistem času je bilo ogromno tujih investicij v naftni sektor in sektor metalurgije. Odprodali oziroma s koncesijami so oddali naftna nahajališča in vse večje rudnike. V fazi B poizkušajo ta

segment zapreti in ponovno nacionalizirati. Odkupujejo koncesije in z različnimi drugimi manevri poizkušajo zmanjševati vrednost pogodb s tujimi partnerji.« Nato še dodaja, da se v Kazahstanu ponavlja »ruska zgodba.« Prepričan je, da ima Kazahstan danes vso potrebno tehnologijo in znanje. Smetano, ki so jo do zdaj pobirala tuja podjetja, želijo nazaj.

Kar zadeva tuje neposredne investicije v naftnem sektorju, so si bili moji sogovorniki sorazmerno enotni. Verjamejo, da na tem področju Kazahstan še vedno potrebuje tuje znanje in kapital. Dušan Olaj (2011) razlaga, da so investicije v naftnem in plinskem sektorju tako visoke, da je država morala sprejeti tuja podjetja. Esad Ajeti (2011b) je podobnega mnenja: »Zavedajo se, da nimajo dovolj znanja, organizirane marketinške in distribucijske mreže, predvsem pa nimajo dovolj predelovalnih kapacitet. Torej za zdaj še potrebujejo tuja podjetja tudi v naftnem sektorju.« Benjamin Bajt (2011b) verjame, da tuja podjetja še vedno izkoriščajo Kazahstan, vendar je to izkoriščanje v simbiozi s predsednikom, medtem ko ima narod od tega zelo malo.

5.9 Vstopi in neposredne investicije

Ko smo se pogovarjali o redkosti slovenskih vstopov in neposrednih investicij v Kazahstanu, so moji sogovorniki večinoma poudarjali naše (slovenske) omejitve. Esad Ajeti (2011b) pravi, da preprosto nimamo dovolj močnih podjetij, ki bi lahko prodirala na oddaljene trge. »Tudi v Rusiji imamo zelo malo investicij, kljub temu da gre za bližji in večji trg, ki ga dobro poznamo. Ukrajina je veliko bližje, pa imamo eno ali dve manjši investiciji ... Slovensko gospodarstvo ni več tako močno, kot je bilo nekoč. Tudi na Balkanu smo investirali v preteklosti, medtem ko danes ne investiramo skoraj nič. Danes obstaja neko mrtvilo, status quo oziroma borba za preživetje.« Na koncu še sklene, da trenutno ne vidi podjetja v Sloveniji, ki bi lahko investiralo v Kazahstanu.

Drugi menedžerji poudarjajo predvsem slovensko miselnost, ki jo označujejo kot netvegano in konservativno. Dušan Olaj (2011) pravi, da smo Slovenci zapečkarji. »Zelo neradi hodimo v daljne in nepoznane kraje. Pogled nam seže do bivše Jugoslavije, proti bivši domovini. Vstopali bi tja, kjer so prisotni že vsi. Nihče pa si na upa prodreti na povsem nova tržišča.« Benjamin Bajt (2011b) dodatno pojasnjuje stopnjo razvoja naše internacionalizacije. »Po osamosvojitvi smo osvajali jugoslovanski trg. Zahod se nam ni preveč posrečil. Šele potem smo začeli ugotavljati, da je treba iti dlje, recimo v Rusijo. Kazahstan predstavlja neki naslednji korak, ki nam je še vedno zelo tuj.«

Igor Gobec (2011) pravi, da je v Sloveniji približno 50 ljudi, ki dobro pozna kazahstansko tržišče. Težko je prepričati podjetja, da vstopijo na tako nepoznan in oddaljen trg. »Logistika do Kazahstana je izjemno težka. Če se lotimo Madžarske, imamo lahko veliko več od tega. Veliko bolj jo lahko napademo, obdelamo in požanjemo višje dobičke.«

Majhnost je naslednja slovenska lastnost, ki je omejevala naše vstopne in investicijske vstopne v Kazahstanu. Benjamin Bajt (2011b) pravi, da je marsikatero podjetje razmišljalo o vstopu. »Treba pa je vstopiti z vsemi silami in biti tam vseskozi prisoten. To pa je bilo preveč za manjša oziroma srednje velika slovenska podjetja. Vsi so mislili, da bo v Kazahstanu ceneje poslovati prek Rusije, vendar se je to izkazalo kot neučinkovito.«

Jože Perko (2011) omenja neenotnost slovenskega gospodarstva, ki je še bolj kritična od naše majhnosti. Pravi, da ima Slovenija prav vse, vendar iz tega ne naredimo veliko, ker se ne znamo povezati. »Zakaj se lahko podjetja v Španiji in Italiji tako dobro povezujejo? V Italiji je pod eno komercialno povezanih 20 do 30 proizvajalcev. Tako lahko enotno vstopajo na tuja tržišča. Tam lahko ponudijo eno spalnico ali pa pet tisoč spalnic. V Sloveniji delamo vsak zase in posledično nismo konkurenčni. Mečemo si polena pod noge, namesto da bi sodelovali.«

V tretjem poglavju sem opisal neuspešen vstop Mercatorja v Kazahstanu. Dušan Olaj (2011) težko verjame, da bi Mercator lahko uspel v Srednji Aziji. »Gre za drugo vero in drugačen način razmišljanja. Problem Slovanov je v tem, da Azijcev ne razumemo najbolje. V Kazahstanu cvetijo predvsem turške trgovske verige ... Vprašanje je tudi, kako bi Mercator vodil logistiko? Kako bi dnevno dobavljali produkte? Pri iskanju lokalnih dobaviteljev bi kot tuje podjetje v tujem okolju izgubili vso prednost, ki jo imajo.« Esad Ajeti (2011b) ima nekoliko drugačno mnenje. »Strategija Mercatorja je bila po krogih: najprej Zagreb, Bosna, Srbija, Sofija, Bukarešta in pozneje Kijev. Trgovska veriga Mercator je premajhna in premalo organizirana, da bi uspela v Kazahstanu. Religija sploh ni ovira. Ena najuspešnejših Mercatorjevih trgovin je ravno v Sarajevu.«

5.10 Kulturno okolje

Vprašani menedžerji so govorili o najrazličnejših elementih kazahstanske kulture, na katere morajo biti slovenska podjetja še posebej pozorna. Prav vsi se strinjajo, da je znanje ruskega jezika nujno potrebno. Dušan Olaj (2011) je zelo kratek in jasen: »Brez ruskega jezika preprosto ne gre, že od ukrajinske meje naprej.« Benjamin Bajt (2011b) razlaga: »Kazahstanci so se tako močno udomačili v Sovjetski zvezi, da nekateri sploh ne znajo več govoriti kazaško. Ruščina je poslovni jezik in jezik sporazumevanja v vseh večjih mestih. Verjamem, da je v naslednjih dvajsetih letih ruščina nujno potrebna in popolnoma dovolj. Povsem druga zgodba je, recimo, v sosednjem Uzbekistanu.«

Igor Gobec (2011) se strinja, da je znanje ruščine nujno potrebno pri poslovanju v Kazahstanu. Po drugi strani pa pričakuje, da se bodo razmere kmalu spremenile. »Nova generacija se uči govoriti angleško, vendar oni še nimajo nobenega pomena v poslovnem svetu. V naslednjih desetih letih pa bo angleščina postala normalno sprejemljiv jezik. Vsi otroci se že zelo zgodaj učijo kazaško, rusko in angleško.«

Kar zadeva muslimansko vero, Esada Ajeti (2011b) razlaga, da v Kazahstanu ni opazil nikakršnih znakov verske blaznosti. »Slišim pa, da v zadnjem času narašča vpliv islama. V preteklem desetletju je bila vera povsem marginalna.« Iz drugega poglavja se lahko spomnimo, da je 47 odstotkov Kazahstancev muslimanske in 44 odstotkov pravoslavne veroizpovedi.

Moji sogovorniki so v nadaljevanju izpostavljali pomembnost osebnega stika, kar je povezano z visoko kontekstnim načinom komuniciranja. Dušan Olaj (2011) meni, da se v Kazahstanu še vedno pozna vpliv tradicionalnega sovjetskega sistema. »V Kazahstanu se nič ne odloča po faksu oziroma elektronski pošti. Treba je čakati v avli na sestanek pri šefu, saj se vse pomembne odločitve sprejemajo z ustnim dogovorom. Pogodba se podpiše samo zato, da se verificira ta dogovor.«

Jože Perko (2011) izpostavlja zelo zanimivo dejstvo, da so Kazahstanci preživeli 80 let trdega komunizma in prisluškovanja. Posledično se želijo o pomembnih stvareh vedno pogovoriti na štiri oči. »Prek telefona in elektronske pošte komunicirajo samo o nujnih stvareh. Ne govori se o nikakršnih zaslužkih. Podzavestno se še vedno bojijo prisluškovanja. V primerjavi z njimi smo imeli v našem sistemu svobodo in raj.«

Benjamin Bajt (2011b) razlaga, da kazahstanski poslovni partnerji želijo, da se stvari povejo »mehko in ne preveč v direktni obliki«. Esad Ajeti (2011b) meni, da je takšen način komuniciranja povezan predvsem s korupcijo. »V elektronski pošti ne moreš napisati, da želiš 10 procentov zase. Ko se dobijo na srečanju, dostikrat izklopijo mobilne telefone ... Ko se dogovarjajo za procente, govorijo šifrirano in se navidezno pogovarjajo o nogometu, zabavah in dekletih.« Jože Perko (2011) pravi, da je korupcija v Kazahstanu nekaj povsem običajnega, pri vseh, od najnižjega policista do predsednika. »Imajo piramidni sistem, ko si delijo zaslužke od korupcije.«

V Kazahstanu živijo Rusi in Kazahi, ki jih je s kulturnega vidika treba obravnavati povsem drugače. Uradne položaje so zasedli predvsem Kazahi, medtem ko so Rusi še vedno zelo dejavni v zasebnem sektorju. Igor Gobec (2011) poudarja veliko razliko med obema kulturama. »Z Rusi veliko lažje poslušamo, saj dobro poznamo Srbe. Zaradi Pravoslavne cerkve so si zelo podobni. Problem so Kazahi oziroma muslimani. Za muslimana je največja nagrada in radost, da prevara nevernika, torej kristjana.«

Benjamin Bajt (2011b) opisuje kazahstanske praznike, ki imajo zelo pomembno vlogo v kazahstanski kulturi. »Osmi marec je za njih izjemno pomemben praznik. Takrat je treba ženskam obvezno čestitati. Na splošno imajo nadpovprečno veliko praznikov, ki so dela prosti dnevi. Dostikrat predsednik določi tako imenovane mostove pri svojih praznikih in tako se podaljšajo vikendi. V primerjavi s Slovenci si veliko manj dopusta jemljejo v juliju in avgustu.« Na tem mestu se lahko spomnimo, da je Kazahstan v geografski sredini Azije. Posledično Kazahstanci zelo redko počitnikujejo ob morju.

Jože Perko (2011) opisuje Kazahstance kot skrajno gostoljubne ljudi. »Ko sem prvič prišel v Kazahstan, so me pogostili na ogromni mizi. Hrane je bilo za približno 100 ljudi, za mizo pa sva sedela samo dva. To je njihov način sprejema. Tako sem moral sredi noči jesti in piti, čeprav mi ni najbolj teknilo.«

5.11 Prepoznavnost Slovenije v Kazahstanu

Vprašani menedžerji se strinjajo, da zelo malo Kazahstancev pozna Slovenijo kot državo. Zelo pogosto jo zamenjujejo za Slovaško. Benjamin Bajt (2011b) pravi, da so veliko bolj prepoznavne konkretne blagovne znamke, kot so recimo Krka, Lek, Iskratel in Gorenje. »Teh blagovnih znamk pa načeloma ne povezujejo s Slovenijo.« Esad Ajeti (2011b) razlaga, da smo preprosto preveč oddaljeni. »Slovenija je prepoznavna toliko kot bivša Jugoslavija. Za njih je Balkan dosti predaleč. Na zemljevidu nas locirajo šele takrat, ko jim omenimo Benetke, Dunaj in Jadransko morje.«

Jože Perko (2011) poleg velike oddaljenosti omenja tudi majhnost naše države. »Na področju pohištva imamo zelo dobro ime, še posebej, ko omenimo Jugoslavijo. Slovenija je enostavno premajhna in je ne poznajo. Ne morejo verjeti, da lahko tako majhna država proizvede toliko pohištva. To smo jim morali vrsto let dokazovati in jih prepričevati.« Poudarja še, da ima Gospodarska zbornica Slovenije ključno vlogo pri naši prepoznavnosti, saj smo preprosto premajhni, da bi nas opazila večja podjetja oziroma države.

Moji sogovorniki so lahko potrdili, da še največ Kazahstancev pozna Slovenijo ravno zaradi športa. Benjamin Bajt (2011b) razlaga: »Pred desetimi leti Slovenije ni poznal niti en odstotek kazahstanskega prebivalstva. Danes je prepoznavnost nekoliko večja, predvsem zaradi športa. V hokeju se dostikrat pomerimo, saj smo na približno enaki ravni. Nekateri slovenski kolesarji vozijo za Astano, enega najmočnejših kolesarskih klubov na svetu. Zelo dobro spremljajo nogomet, kjer je Slovenija pred dvema letoma premagala Rusijo in se uvrstila na Svetovno prvenstvo. Poleg Rusov tudi Kazahi načeloma navijajo za Rusijo in nekatere druge države bivše Sovjetske zveze, saj je kazahstanska reprezentanca sorazmerno slaba.« Tudi Esad Ajeti (2011b) povezuje našo prepoznavnost z nogometom. »Zelo so si zapomnili, ko smo leta 2001 remizirali z Ukrajino. To nas je za Kazahstance in Ruse postavilo na svetovni zemljevid.« Ker je šport izjemno popularen v Rusiji in večina držav bivše Sovjetske zveze, takšne tekme predstavljajo najboljšo promocijo Slovenije na tem področju.

5.12 Možnosti v naslednjih desetih letih

Splošno se vsi menedžerji strinjajo, da obstajajo določene možnosti za slovenska podjetja na kazahstanskem trgu. Benjamin Bajt (2011b) je optimističen: »Ne glede na to, da je tudi kazahstanski trg relativno nasičen, še vedno obstaja veliko možnosti. Kar nekaj slovenskih podjetij zelo dobro posluje v Rusiji in Kazahstan predstavlja neko logično nadaljevanje. Evropa je za zdaj veliko bolj zasičeno tržišče. Za izstop iz krize je zelo težko najti trge z večjim potencialom, kot ga ima Kazahstan. Seveda pa je vse skupaj povezano s tveganjem, financami in energijo.«

Kot sem že omenil, ima Kazahstan zelo malo domačih proizvodnih podjetij, kar je povezano z njegovo specifično gospodarsko vlogo v bivši Sovjetski zvezi. Duša Olaj (2011) poudarja, da bo ravno želja po domači proizvodnji ponujala največje možnosti za tuja podjetja. »Transferji tehnologije bodo v prihodnjih letih izjemno aktualni. Vsako tuje podjetje, ki ima dober produkt in si ga upa proizvajati v Kazahstanu, je obsojeno na uspeh ... Dolgoročni načrt kazahstanskega predsednika je pozitivna trgovinska bilanca, ki ne bo temeljila izključno na izvozu nafte in barvnih kovin. V naslednjih letih bo cilj kazahstanske politike čim manj kupovati zunaj in čim več proizvajati doma.«

Esad Ajeti (2011b) ima zelo podobno mnenje glede prihodnjega zapolnjevanja vrzeli domače proizvodnje. Največje možnosti vidi za inženiring podjetja, še posebej pri postavitvi različnih proizvodnih linij. »Proizvodne linije bodo dobavljali predvsem evropski proizvajalci, medtem ko bomo Slovenci lahko opravljali inženiring storitve. Izhajamo iz podobnega sistema, kar pomeni, da jih veliko bolje razumemo od zahodnih Evropejcev. Hkrati pa imamo tudi bolj ugodne kredite (Euribor + 2 do 3 odstotke + zavarovanje = skupaj 6 do 7 odstotkov) od večine vzhodnih držav (15 in več odstotkov).«

Gospodarska kriza je lahko zelo uničujoča, hkrati pa lahko ponudi vrsto novih možnosti. Benjamin Bajt (2011b) opisuje krizo kot veliko priložnost na kazahstanskem trgu: »Vsaka ekonomska kriza naredi čistko, po kateri se odprejo nove poslovne možnosti. Krka je imela zelo velike težave v letu 1998 in 1999. Takrat je bila velika kriza v Rusiji in pozneje tudi v Kazahstanu. Veliko podjetij je zapustilo kazahstansko tržišče in pojavil se je prazen prostor. Takrat je Krka z udarniško marketinško akcijo močno dvignila svoj tržni delež.«

Benjamin Bajt (2011b) pravi, da je aktivnost njihovega gradbeništva zelo dober ekonomski indikator. »Gradbeništvo je cvetelo pred desetimi leti, med krizo je povsem zamrlo, danes pa je spet oživilo.« V Kazahstanu se pričakuje gradnja hitrih cest, ki jih močno potrebujejo med večjimi mesti. Igor Gobec (2011) je nekoliko bolj skeptičen: »Kazahstan nujno potrebuje nove ceste, vendar je vprašanje, koliko jih bodo dejansko zgradili. Cestne povezave med večjimi mesti so zelo slabe. Ljudje potujejo predvsem z letali. To mogoče državi celo ugaja, saj imajo letalski promet v popolnem nadzoru.« Dušan Olaj (2011) je mnenja, da smo Slovenci že zamudili gradnjo kazahstanskih cest. Izpostavlja tudi majhnost

in finančno podhranjenost naših gradbenih podjetij, ki preprosto ne morejo biti kos stomilijonskim projektom.

Kazahstansko gospodarstvo je močno povezano z naftno industrijo. Benjamin Bajt (2011b) in Igor Gobec (2011) opozarjata, da ima kupna moč Kazahstancem zelo nizko korelacijo s svetovno ceno nafte. Podražitev energentov poveča bogastvo le majhne peščice kazahstanske elite. Pomanjkanje srednjega razreda je vsekakor dejavnik, ki ga morajo upoštevati tuja podjetja, ko ocenjujejo svoje možnosti. Dušan Olaj (2011) razlaga: »V Kazahstanu je srednjega razreda verjetno manj kot en milijon. Večina preostalih je na robu preživetja. Živijo v stepi in so praktično brez davčne številke.«

Treba pa je poudariti, da v Kazahstanu živi nekaj odstotkov izjemno premožnih ljudi, kar je povezano predvsem z divjo privatizacijo in velikimi prihodki domačega naftnega sektorja. Takšne razlike med prebivalstvom bodo težko vzdržne na dolgi rok, trenutno pa ponujajo velike priložnosti na področju luksuznih oziroma ekstraluksuznih dobrin, saj so Kazahstanci znani po tem, da zelo radi trošijo. Na ulicah Alma Ate, Astane in večjih kazahstanskih mest je tako mogoče zaslediti avtomobilske blagovne znamke, kot so Ferrari, Maserati, Bentley itd.

Benjamin Bajt (2011b) opozarja, da imamo Slovenci zelo omejeno ponudbo luksuznih dobrin, ki bi jih lahko prodajali višjemu kazahstanskemu razredu. »Zelo malo imamo luksuznih produktov in blagovnih znamk, ki bi jih lahko izvažali v Kazahstan. Mogoče je vredno omeniti luksuzno gradnjo, kjer smo nekoliko močnejši. Na primer, podjetje Duol postavlja napihljive balone za bazene in igrišča za tenis. Na tem področju ima Kazahstan veliko povpraševanja.« Jože Perko (2011) vidi podobno težavo tudi v slovenski pohištveni industriji, ki je premalo fleksibilna, da bi zagotovila proizvode najvišjega cenovnega razreda: »Moj glavni problem je, ker ne morem ponuditi spalnice za sto tisoč EUR. Španci to naredijo brez problema, ker se zavedajo potenciala na tržiščih, kot je recimo Kazahstan.«

SKLEP

Analiza širšega okolja kaže na veliko privlačnost kazahstanskega trga, kar potrjuje prvi del zastavljene hipoteze. Kazahstan je država z visoko gospodarsko rastjo, ki temelji predvsem na prodaji svojih obsežnih naravnih virov. Ta mu bodo v prihodnjih desetletjih omogočala strukturne reforme, ki bodo igrale ključno vlogo pri zagotavljanju kazahstanske konkurenčnosti. Zaradi visokih cen nafte se je Kazahstan že zdavnaj otresel ekonomske recesije. Gradbeništvo, najboljši kazalnik gospodarske aktivnosti, je v ponovnem razcvetu, medtem ko ima država petodstotno gospodarsko rast. Država je še vedno v fazi pridobivanja tehnologije in znanja, kar nekoliko otežuje njihov razvoj, po drugi strani pa omogoča velike priložnosti za tuja (slovenska) podjetja. Kazahstanci so načeloma

naklonjeni tujim neposrednim investicijam, dolgoročno pa želijo sami prevzeti nadzor nad ključnimi panogami.

Med glavne nevarnosti v Kazahstanu lahko izpostavim razmah korupcije in nepravilno delitev bogastva. Kljub močnemu predsedniku, ki trenutno zagotavlja ekonomsko in politično stabilnost, številni opozarjajo na dolgoročne težave, ki so povezane z oddaljevanjem od demokratičnih nazorov. Omenja se kazahstanska ponovitev libijskega scenarija, saj obstajajo velike podobnosti med državama. Gre za geografsko veliki državi z redko naseljenostjo, kjer že dalj časa prihaja do nepravilne razdelitve bogastva, povezanega s črpanjem in prodajo energentov.

Slovenska podjetja so zelo neambiciozno vstopala na kazahstanski trg oziroma na celotno področje Srednje Azije. Odločala so se predvsem za izvozne in pogodbene oblike poslovanja, medtem ko neposrednih investicij praktično ni bilo. Resne slovenske vstopne lahko pripišemo le Krki, Leku, Gorenju, Iskratelu, Heliosu, Perozu in Duolu. Rezultati intervjujev so pokazali, da je poleg velike oddaljenosti Kazahstana ključna težava slaba kondicija slovenskega gospodarstva. Pojavljajo se vse tiste notranje ovire internacionalizacije, ki sem jih omenil v teoretičnem delu. Slovenska podjetja so sorazmerno majhna, neenotna, slabo organizirana in si ne upajo prodirati na bolj oddaljene trge. Pri poslovanju na kazahstanskem trgu se naša podjetja niso mogla otresti internacionalne miselnosti in doseči multinacionalnega pristopa, kaj šele transnacionalnega. Kazahstanski trg večinoma obravnavajo le kot prostor za širjenje svoje prodaje.

Pogrešali smo tudi državno pomoč in spodbude, ki bi omogočile večje prodore slovenskih podjetij na oddaljene trge. Pred kratkim je v Kazahstanu začela delovati Slovenska hiša, ki bo ponujala skupno predstavništvo manjšim in srednje velikim slovenskim podjetjem. Uspešnost tega zanimivega in ambicioznega projekta bomo lahko ocenjevali šele v prihodnjih letih.

Krka in Lek sta daleč najuspešnejši slovenski podjetji na področju Kazahstana in celotne Srednje Azije. To lahko pripišemo predvsem uspešnemu poslovanju doma, sorazmerno hitremu vstopu na trge bivše Sovjetske zveze in privlačnosti kazahstanske farmacevtske panoge. Zadnje sem tudi preveril s pomočjo Porterjevega modela petih panožnih silnic. Rezultati analize so pokazali na srednje močno privlačnost farmacevtske panoge v Kazahstanu. V prihodnjih letih se bo zanimivost panoge še nekoliko povečala. Posledično lahko Krka in Lek še naprej širita svoje operacije na področju Kazahstana. Izjemno zanimiva bi bila tudi gradnja proizvodnih oziroma pakirnih kapacitet na kazahstanskih tleh, kar bi močno olajšalo težavno logistiko in izboljšalo konkurenčnost naših farmacevtskih podjetij.

Najzanimivejše sklepe lahko naredimo na področju možnosti in priložnosti slovenskih podjetij v Kazahstanu. Pomanjkanje proizvodnje na kazahstanskih tleh je vsekakor eden izmed ključnih virov slovenskih priložnosti. Kazahstan želi v naslednjih letih pridobiti napredne tehnologije in znanja, ki so potrebna za vzpostavitev svoje lastne proizvodnje. Pri teh projektih bodo morali sodelovati predvsem tujci, saj so njihova domača podjetja usmerjena predvsem v enostavne dejavnosti. Tako jim lahko ponudimo bančne storitve, inženirske posle in postavitev najrazličnejših proizvodnih linij.

Kazahstan bo izjemno zanimiv tudi na področju gradbeništva, kjer bomo lahko zaradi svoje majhnosti prevzemali le manjše in bolj marginalne projekte. Kazahstan bo nadaljeval z gradnjo in modernizacijo velikih mest, hkrati pa bo posodabljal svojo transportno in komunikacijsko infrastrukturo. Eden največjih projektov v naslednjih letih bo izgradnja cest (vzhod-zahod), ki bodo povezovale Evropo in Kitajsko. Sodelovali bomo lahko tudi pri izgradnji elektrarn in drugih energetskih objektov, ki so predvideni na področju Kazahstana.

Prvega julija 2011 je začela delovati ekonomska in carinska unija med Rusijo, Kazahstanom in Belorusijo. Med drugim je poenotena vsa tehnična, sanitarna in veterinarska dokumentacija. Posledično lahko slovenska podjetja brez večjih stroškov in administrativnih težav razširijo svojo prodajo iz Rusije v Kazahstan. Najbolj so pridobila tista podjetja, ki imajo v Rusiji organizirana svoja skladišča in jim takšna unija omogoča takojšen prodor v Kazahstan.

Zaradi neenakomerne delitve bogastva v Kazahstanu obstaja izjemno velik potencial na področju luksuza. Slovenska podjetja bodo morala kazahstanskemu trgu ponuditi proizvode in storitve najvišjega cenovnega razreda. Vprašani menedžerji menijo, da je v Kazahstanu še veliko prostora za luksuzne dobrine, ki jih Slovenci zaenkrat še ne znamo proizvajati oziroma tržiti.

Pri izdelavi magistrskega dela sem bil večinoma omejen na javno dostopne podatke in na subjektivna mnenja določenih poslovnežev. Največje težave sem imel s pridobivanjem konkretnih podatkov na področju gospodarskega sodelovanja med Slovenijo in Kazahstanom. Ti podatki se zbirajo v zelo omejenem obsegu, predvsem zaradi nizkega sodelovanja med državama. Pri analizi kazahstanskega okolja in farmacevtske panoge sem naletel na izjemno drage strokovne analize, ki so namenjene predvsem menedžerjem večjih podjetij.

Moje delo lahko služi kot orodje pri strateških odločitvah slovenskih podjetij, ki nameravajo vstopiti na kazahstanski trg, hkrati pa je lahko tovrstna tematika zelo dobra iztočnica za nadaljnje raziskovanje. Zanimivo bi bilo preučiti možnosti za slovenska podjetja v preostalih državah Srednje Azije. Slovenska hiša si je zelo velikopotezno zadala

svoje cilje. V prihodnje bi bilo vredno podrobneje analizirati njihov koncept, nadaljnji razvoj in operativno uspešnost na kazahstanskem trgu.

LITERATURA IN VIRI

1. Agency of Statistics of the Republic of Kazakhstan. (2009). *Kazakhstan in figures, 2009*. Najdeno 24. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.eng.stat.kz/publishing/Pages/Statistical_collections.aspx
2. Ajeti, E. (2011a, april). *Pogovor z bivšim svetovalcem Gospodarske Zbornice Slovenije*. Ljubljana.
3. Ajeti, E. (2011b, julij). *Intervju opravljen 30.07.2011*. Ljubljana.
4. Bajde, D., Prašnikar, J., Cirman, A., Boot, A W. A., Valentinčič, A., et al. (2006). *Priložnost finančnega sektorja v tranzicijskih državah*. Ljubljana: Časnik Finance.
5. Bajt, B. (2011a, januar–april). *Pogovor z bivšim direktorjem Krkinega predstavništva v Srednji Aziji*. Ljubljana.
6. Bajt, B. (2011b, julij). *Intervju opravljen 25.07.2011*. Ljubljana.
7. *Banka Slovenije*. Najdeno 1. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.bsi.si/>
8. Bartlett, A. C., & Ghoshal, S. (2006, november). *Transnational Management*. Boston: Irwin.
9. *Central Intelligence Agency – The World Factbook 2010. Kazakhstan, Slovenia*. Najdeno 20. januarja 2011 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>
10. Čavničar, M. (2003). *Globalizacija – realnost turbulentnega okolja*. Ljubljana: Naše Gospodarstvo.
11. Dimovski, V., Škerlavaj, M., & Penger, S. (2008). *Poslovne raziskave*. London: Parson Education Limited.
12. Economist. (2007). *Central Asian Migration: Steep Change*. Najdeno 22. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.economist.com/node/8896821>
13. Gobec, I. (2011, avgust). *Intervju opravljen 05.08.2011*. Ljubljana.
14. Grabljevec, V. (2010, november). *Razvoj strategije trženja Lekovih izdelkov za samozdravljenje na trgih Kazahstana in Uzbekistana* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Hindley, B. (2008, marec). *Kazakhstan and the World Economy. European Center for International Political Economy*. Najdeno 25. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.ecipe.org/press/Kazakhstan%20and%20the%20World%20Economy%20-%20Press%20Release.pdf>
16. Hollensen, S. (1998). *Marketing: A Market-Responsive Approach*. London: Prentice Hall.
17. Hollensen, S. (2004). *Global Marketing: a decision-oriented approach*. London: Prentice Hall.
18. Hrastelj, T. (1995). *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Hunger, J. D., & Wheelen, L. T. (1996). *Strategic Management*. Reading (Massachusetts): Addison Wesley Publishing Company.

20. International Monetary Fund. (2010, avgust). *Kazakhstan on Road to Recovery, but Banking System Still Weak*. Najdeno 25. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.imf.org/external/pubs/ft/survey/so/2010/car081710a.htm>
21. International Monetary Fund. (2011, avgust). *Kazakhstan: Making the Most of Its Oil Wealth*. Najdeno 25. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.imf.org/external/pubs/ft/survey/so/2011/INT081611A.htm>
22. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Johanson, J., & Vahlne, J-E. (1977). The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
25. Jurjevič, S. (2008, april). *Pogovor z lastnikom mreže lekarn v Kazahstanu*. Ljubljana.
26. Kenda, V. (2001). *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
27. Konda, U. (2009, februar). Devalvacija v Kazahstanu. *Finance*. Najdeno 25. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/237005>
28. Lavrenčič, S. (2009, junij). *Oblikovanje strategije rasti podjetja Krka v Kazahstanu* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Leonidou, C. L. (2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*, 42(4), 279–302.
30. Lisac, B. (2011, april). *Pogovor z Borisom Liscom, predstavnikom Slovenske hiše v Kazahstanu*. Celje.
31. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Makovec Brenčič, M., & Pfajfar, G. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. McCracken, G. (1988). *The Long Interview*. Newbury Park: SAGE Publications.
34. Mrak, M. (2002). *Mednarodne finance*. Ljubljana: GV Založba.
35. Ministrstvo za zunanje zadeve Republike Slovenije – MZZ. (2010). *Poročilo 2009*. Najdeno 16. aprila 2011 na spletnem naslovu http://www.mzz.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/dokumenti/
36. Nurmakov, A. (2010, maj). Kazakhstan: Bloggers condemn the »Leader of the Nation« project. *Global Voices*. Najdeno 23. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://globalvoicesonline.org/2010/0523/kazakhstan-bloggers-condemn-the-%e2%80%9cleader-of-the-nation%e2%80%9d-project/>
37. Olaj, D. (2011, julij). *Intervju opravljen 26.07.2011*. Ljubljana.
38. Oriental Express Central Asia. (2011) *Economy of Kazakhstan*. Najdeno 25. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.kazakhstan.orexca.com/kazakhstan_economics.shtml
39. Perko, J. (2011, avgust). *Intervju opravljen 04.08.2011*. Ljubljana.
40. President of the Republic of Kazakhstan. (2007). *Kazakhstan-2030*. Najdeno 25. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.akorda.kz/en/kazakhstan/>

41. Porter, E. M. (2008, 1. januar). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, str. 86–104.
42. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Rajter, M. (2008, januar). Internacionalizacija malih in srednje velikih podjetij. *Infosvet*. Najdeno 25. septembra 2011 na spletnem naslovu http://www.infosvet.si/index.php?Itemid=84&id=2398&option=com_content&task=view
44. Ruzzier, M. (2002). *Internacionalizacija v trgovini na drobno: primer Mercator* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. Ruzzier, M. (2006). *The Influence of the Environment on the Internationalization of SMEs*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
46. Samambayeva, A. (2010). *Industrial Cluster Development in Kazakhstan* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. Svetličič, M. (1996). *Svetovno podjetje: izzivi mednarodne proizvodnje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
48. Slovenska tiskovna agencija. (2002, maj). *Obisk predsednika Kazahstana*. Najdeno dne 01. maja 2011 na spletnem naslovu <https://24ur.com/novice/slovenija/obisk-predsednika-kazahstana.html>
49. Slovenska tiskovna agencija. (2009, november). *Slovenija in Kazahstan za poglobitev sodelovanja*. Najdeno 16. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/clanek/92349>
50. Statistični urad Republike Slovenije. (2011, april). *Izvoz in uvoz Slovenije po državah: Kazahstan*. Najdeno 25. aprila 2011 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/sistat/MainTable/tbl_2401742
51. The Business Council (of Mongolia). (2011, avgust). *Kazakhstan must kick off its oil dependency, says IMF*. Najdeno 25. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.bcmongolia.org/news/1346-kazakhstan-must-kick-its-oil-dependence-says-imf>
52. The Foreign Investors Council. (2011). *Success stories: foreign investors in Kazakhstan*. Najdeno 25. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.webstudio.hr/FlippingBook/Kazembassy/SuccessStories/>
53. Theodosiu, M., & Leonidou, C. L. (2002, julij). Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research. *International Business Review*, 12(2), 141–171.
54. Transparency International. (2010). *Corruption Perception Index report 2005, 2009 and 2010*. Najdeno 24. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi
55. Trtnik, A. (1999). *Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
56. Vi-Ortis Group Consulting. (2010). Farmaceutski trg [Фармацевтический Маркетинг 4(20)]. Najdeno 13. junija 2011 na spletnem naslovu http://www.viortis.kz/analytics_eng.php
57. Wandel, J., & Kozbagarova, B. (2009, julij). Kazakhstan: Economic Transformation and Autocratic Power. *Mercatus center: George Mason University*. Najdeno 23.

- februarja 2011 na spletnem naslovu <http://mercatus.org/publication/kazakhstan-economic-transformation-and-autocratic-power>
58. World Bank. (2011). *Fuel exports (% of merchandise exports)*. Najdeno 24. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://search.worldbank.org/data?qterm=kazakhstan+oil&language=EN&format=html>
59. Združenje Manager. (2011). *Kazahstan*. Najdeno 19. januarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.zdruzenje-manager.si/si/publikacije-dokumenti/vodnik/kazahstan/>