

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA ŠIRITVE PODJETJA ELAN INVENTA NA TRG DRŽAVE
KATAR**

Ljubljana, april 2017

TADEJ GORZETI

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Tadej Gorzeti, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza širitve podjetja Elan Inventa na trg države Katar, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem dr. Markom Jakličem

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 18. 04. 2017

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 INTERNACIONALIZACIJA	2
1.1 Opredelitev in definicija internacionalizacije	2
1.2 Ovire v procesu internacionalizacije.....	4
1.3 Učinki internacionalizacije	6
1.4 Internacionalizacija v Sloveniji	7
2 ANALIZA PODJETJA ELAN INVENTA D.O.O.	10
2.1 Predstavitev podjetja.....	10
2.2 Izdelčni splet	11
2.3 Finančna analiza podjetja.....	12
2.3.1 Finančni podatki	12
2.3.2 Prodaja	14
2.3.3 Stroški.....	15
2.3.4 Razvoj.....	15
2.4 Potencialna konkurenca v panogi	16
3 MEDNARODNO POSLOVANJE Z DRŽAVO KATAR	18
3.1 Poslovno okolje.....	18
3.1.1 Socialno okolje in kultura.....	18
3.1.1.1 Islam.....	20
3.1.1.2 Odnos zahodne kulture do Islama.....	22
3.1.2 Ekonomija in bančništvo	23
3.1.3 Politika in korupcija	27
3.1.4 Trg dela.....	29
3.1.5 Uvozne storitve in dokumentacija	32
3.1.6 Davčni sistem	33
3.1.7 Tehnologija in gospodarske perspektive	37
3.2 Poslovni bonton	40
4 ANALIZA VSTOPA ELAN INVENTE D.O.O. NA TRG DRŽAVE KATAR....	43
4.1 Vstop podjetja Elan Inventa d.o.o. na trg države Katar	43
4.2 Predstavitev intervjuja in udeležencev.....	46
4.3 Rezultati raziskave	47
4.3.1 Ključne prvine poslovnega okolja	48
4.3.2 Tveganja in izzivi	51
4.4 Strateška priporočila podjetjem, ki vstopajo na trg države Katar.....	55
4.5 Omejitve raziskav	58

SKLEP	59
--------------------	-----------

LITERATURA IN VIRI	63
---------------------------------	-----------

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Izvoz in uvoz blaga in storitev v Sloveniji v milijonih EUR	8
Tabela 2: Glavne postavke iz bilance stanja Elan Invente d.o.o. na dan 31. 12. 2015 v €	13
Tabela 3: Glavne postavke izkaza uspeha Elan Invente d.o.o. med leti 2011 in 2015 v €	14
Tabela 4: Korupcijski indeks javnih sektorjev za leto 2015 po točkah in doseženih mestih na svetovni lestvici držav Srednjega vzhoda in severne Afrike.....	28
Tabela 5: Davčne stopnje in administracije v Katarju za leto 2016.....	35

KAZALO SLIK

Slika 1: Dimenzije internacionalizacije.....	3
Slika 2: Izvoz in uvoz blaga v Sloveniji med jan. 2011 in jan. 2016.....	8
Slika 3: Povprečna vrednost posla v Elan Inveni d.o.o. med leti 2010–2015 v €.....	15
Slika 4: BDP Katarja na prebivalca v dolarjih med leti 1990 in 2015	24
Slika 5: % proračunskega primanjkljaja Katarja glede na BDP med leti 2006 in 2016	25
Slika 6: Izpolnjevanje minimalnih varnostnih standardov za žrtve trgovanja z ljudmi v Katarju	30

UVOD

Mednarodno poslovanje je dandanes nemalokrat proaktivno, dinamično, ofenzivno in kompleksno. V fleksibilnem procesu čezmejnega poslovanja se podjetja in vodilni kadri srečujejo z različnim družbenim, političnim, tehnološkim, ekonomskim, kulturnim, pravnim in naravnim okoljem. Negotova okolja zahtevajo zbiranje ustreznih informacij, na podlagi katerih se sprejemajo pomembne odločitve. Prave informacije, dobra organiziranost, obvladovanje notranjih ovir internacionalizacije in premišljeno delovanje vodijo v povečanje tržne vrednosti podjetij in njihovo rast, medtem ko se nepremišljena dejanja in površna informiranost velikokrat izkažeta v dodatnih stroških ali celo neuspelih prodorih na tuje trge.

Podlaga za izdelavo pričujočega magistrskega dela je bila osebna vključenost v proces vstopanja podjetja Elan Inventa d.o.o. (v nadaljevanju Elan Inventa) na katarski trg. V letu 2014 sem kot zunanji pogodbeni delavec podjetja sodeloval pri nakladanju in raztovarjanju ladijskih kontejnerjev tako v Sloveniji kot v Katarju. Širjenje poslovanj podjetij na nove trge vključuje različna tveganja in izzive, katerim je danes namenjeno veliko pozornosti in časa. Drugačen svet, kultura, način dela, poslovanje in običaji so se me osebno dotaknili, zato sem se odločil, da bom v magistrskem delu s pomočjo konkretnega primera podjetja Elan Inventa podrobneje proučil mednarodno poslovanje in predstavil kompleksnost vstopanja na tržišče Katarja.

Namen magistrskega dela je predstavitev različnih prvin poslovnega okolja in izzivov pri vstopu na katarski trg, s katerimi bom slehernega bralca magistrskega dela in predvsem bodoča potencialna podjetja opozoril, na kaj morajo paziti in čemu posvečati večjo pozornost. Seznanil jih bom z različnimi tveganji in predstavil načine ukrepanja za njihovo odpravo oziroma izognitev. Analiza vstopa bo v pomoč potencialnim vstopajočim podjetjem, saj jim bom privarčeval dragocen čas in denar, ki bi ga v nasprotnem primeru porabila za raziskave trga Bližnjega vzhoda.

Cilj magistrskega dela je, da s podrobno analizo izkušnje podjetja Elan Inventa pojasnim temeljni raziskovalni vprašanja: »Katere prvine poslovnega okolja so bile za podjetje Elan Inventa pri vstopu na katarski trg ključne? S katerimi tveganji in izzivi se je podjetje soočilo med vstopom na novo tržišče?« Informacije, pridobljene na podlagi analize, bodo izboljšale trenutno stanje informiranosti in nudile pomoč potencialnim podjetjem pri vstopu na tržišče Katarja.

Z metodološkega vidika je magistrsko delo razdeljeno na dva dela. Metodologija teoretičnega dela temelji na pregledu obstoječe domače in tuje literature, na podlagi katere predstavljam splošne teoretične osnove internacionalizacije in mednarodnega poslovanja, s katerimi se podjetja srečujejo v mednarodnem okolju. V tem delu s pomočjo pridobljene

literature iz podjetja Elan Inventa predstavim še analizo podjetja in različne prvine poslovnega okolja, s katerimi se je podjetje srečalo ob vstopu na trg države Katar. Drugi del je empiričen, podatke, potrebne za raziskavo, sem zbral s pomočjo delno strukturiranih individualnih intervjujev, ki sem jih izvedel s ključnimi zaposlenimi v podjetju Elan Inventa. Zaradi nestandardizirane oblike intervjujev sem imel odprto pot, da sem se z intervjuvanci pogovarjal o konkretnih situacijah in tveganjih, katerim so bili izpostavljeni pri vstopu na katarski trg. Na podlagi zbranih podatkov sem nato podal končne rezultate in strateška priporočila bodočim podjetjem, ki bodo v bližnji prihodnosti vstopala na katarski trg. Nazadnje sem predstavil tudi pomembne omejitve, ki bi lahko vplivale na dobljene rezultate raziskave.

Magistrsko delo je razdeljeno na štiri poglavja. V prvem poglavju predstavljam splošno teorijo internacionalizacije, njene ovire in učinke, ki nastajajo skozi njen proces. Konec poglavja sem namenil internacionalizaciji v Sloveniji. V drugem poglavju predstavim podjetje Elan Inventa, njen izdelčni splet, finančno analizo in potencialno konkurenco v panogi. Tretje poglavje je namenjeno predstavitvi različnih prvin poslovnega okolja v Katarju in tamkajšnjemu poslovnemu bontonu. Zadnje poglavje je namenjeno empirični raziskavi, kjer sem najprej navedel osnovne podatke vstopa podjetja Elana Inventa na katarski trg. V nadaljevanju sem s pomočjo intervjujev pridobil podrobnejše informacije o tveganjih in mednarodnem poslovanju s Katarjem. Poglavje sem zaključil s predstavitvijo rezultatov, strateškimi priporočili in omejitvami raziskave.

1 INTERNACIONALIZACIJA

Danes si težko predstavljamo, da bi uspešno podjetje delovalo zgolj na domačem trgu. Čas in hiter razvoj v globalnem svetu konstantno pritiskata na različne organizacije in jih silita k nenehnemu izpopolnjevanju, razvijanju ter tehnološkemu napredku. Postopek realizacije in iskanja priložnosti zunaj meja države imenujemo internacionalizacija. Gre za obsežen pojav, ki ga je moč zaslediti prav v vsakem gospodarstvu na globalni ravni. Mnogi avtorji so mnenja, da je globalizacija osnovni temelj internacionalizacije. Skupaj vplivata na tokove poslovanja ter ustvarjata konkurenčno in spremenljivo okolje (Svetličič, 2004, str. 115). Internacionalizacija kot ožji pojav spreminja svet znanja in raziskav na eni strani, medtem ko globalizacija spreminja svet ter delovanje internacionalizacije (Knight, 2003, str. 3).

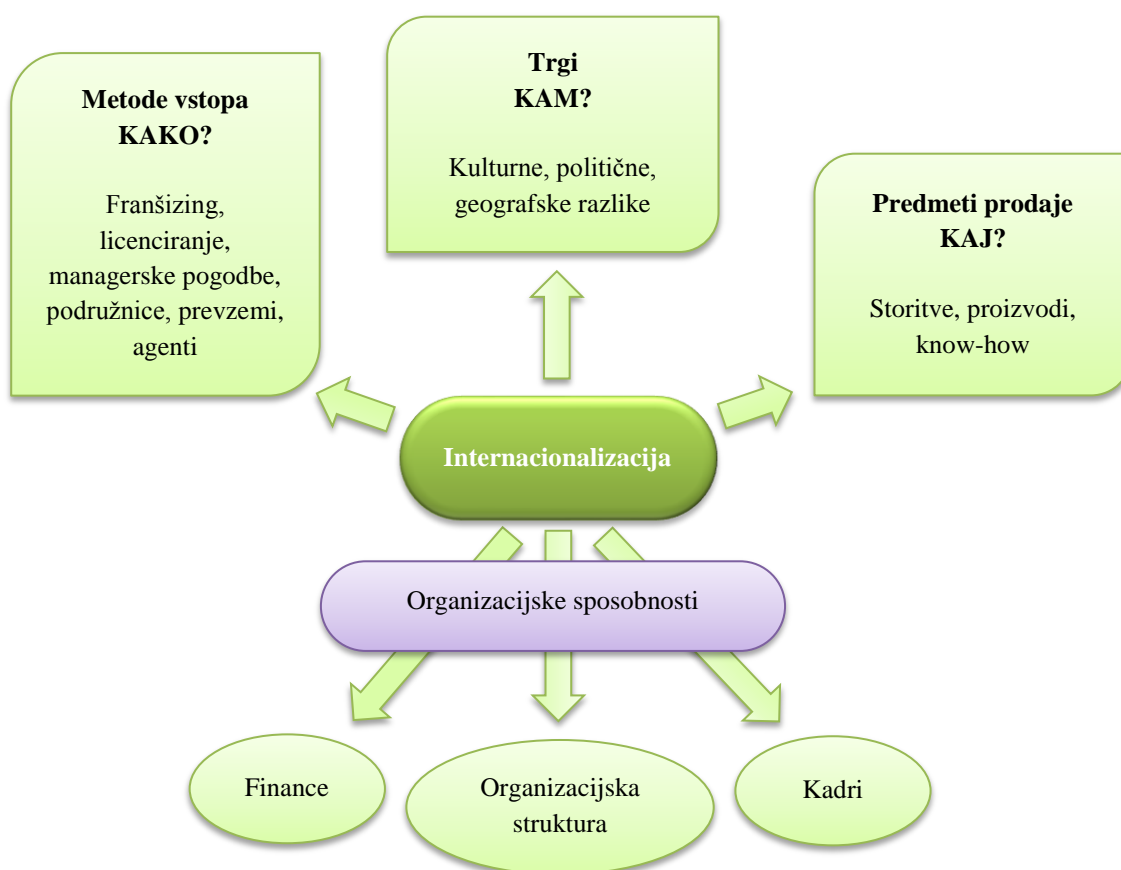
1.1 Opredelitev in definicija internacionalizacije

Internationalizacija predstavlja proces vključevanja domačega podjetja v mednarodno okolje. Pri tem posamezno podjetje lahko kupi proizvode in storitve na tujem trgu, jih izvozi ali s tujimi organizacijami poslovno sodeluje. Proces internacionalizacije torej **ni enosmeren**, saj poleg mednarodne menjave predstavlja tudi izvoz kapitala in različne

oblike pogodbenih sodelovanj (Jaklič & Svetličič, 2005, str. 7). Glede na smer oz. način vstopa na nove trge internacionalizacijo delimo na:

- **izhodni tip:** domače podjetje razširi svoje poslovanje oz. dejavnost v tujino. Pri tem se izvozi blago, storitev ali kapital preko nacionalnih meja,
- **vhodni tip:** na trgu se pojavi konkurenčno podjetje iz tujine, s katerim je domače podjetje pripravljeno sodelovati v obliki uvoza blaga oz. storitev, preko različnih skupnih vlaganj in prejemanj licenc,
- **kooperativni tip:** sodelovanje domačega in tujega podjetja preko različnih partnerskih sporazumov, strateških zvez,
- **naložbeni tip:** domače podjetje upravlja svoje investicije v obliki lastništva ali prevzema nadzora v tujem podjetju.

Slika 1: Dimenzije internacionalizacije



Vir: M. Ruzzier, *Internacionalizacija v trgovini na drobno: primer Mercator*, 2002, str. 6.

V praksi se podjetja največkrat poslužujejo sprva vhodnega tipa internacionalizacije, kateremu sledi izhodni tip, s ciljem krepiti konkurenčni položaj na trgu. Izhodna internacionalizacija se sčasoma podkrepi še z obliko kooperativnega sodelovanja ali naložb

v obliki skupnih vlaganj, lastnih proizvodnih enot in prodajnih enot (Makovec, Lisjak, Pfajfar & Ekar, 2006, str. 17–18).

Komponente, kot so izbiranje trgov, metode vstopanja na tuje trge, določanje končnih produktov, delovni kadri, finance in organizacijska struktura razločno predstavijo internacionalizacijo kot **večrazsežnostni proces**, ki je grafično prikazan v Sliki 1.

Začetki proučevanja internacionalizacije segajo v 50. in 60. leta 20. stoletja. Središče pozornosti so predstavljala velika ameriška podjetja, delujoča na obsežnih domačih trgih, vendar so povečevanje kakovosti, hitrosti poslovanja, zviševanje stroškov proizvodnje in transporta, homogenizacija trgov ter povečanje mednarodnih zmožnosti financiranja približali nove trge tudi manjšim in srednje velikim podjetjem. Navedeni dejavniki so čas internacionalizacije bistveno skrajšali oziroma popolnoma izrinili (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 42). Podjetja so najprej širila svoje poslovanje v bližnje države s podobno kulturo in izobrazbeno ravno. Širjenje je potekalo s pomočjo prodajnih agentov oziroma posrednikov, kasneje prek neposrednih naložb. Nekatera podjetja so celo preskočila vmesne korake internacionalizacije in vstopila na tuje trge brez pridobivanja izkušenj in informacij, saj jim je to predstavljalo večji izziv (Barkema & Droogendijk, 2007, str. 1133–1134).

Ključni pomen internacionalizacije za podjetja je torej iskanje priložnosti za poslovanje in različno sodelovanje z organizacijami zunaj meja države. S tem si podjetja zagotavljajo nadaljnji tehnološki napredek, rast in postopen razvoj. Pri tem se med procesom internacionalizacije srečajo z ovirami, ki so vezane na različne dejavnike poslovanja podjetij.

1.2 Ovire v procesu internacionalizacije

Z vstopom na nove trge se podjetja srečujejo z različnimi tveganji in ovirami, katerim se posveča veliko časa in pozornosti. V procesu internacionalizacije se ovire delijo na notranje in zunanje, oboje pa je moč zaslediti tako na domačem kot tujem trgu.

Organization for Economic Co-operation and Development (v nadaljevanju OECD) (2009, str. 7–31), Lloyd-Reason, Damyanov, Nicolescu in Wall (2005, str. 206–226) navajajo, da **notranje ovire** izhajajo iz podjetja samega, zato je z natančnim in skrbnim poslovanjem mogoče na njih vplivati ter jih postopoma odpraviti. Navezujejo se na lastnosti, ki so del notranjega okolja podjetja, in sicer:

- **lastnosti menedžerja oziroma ustanovitelja podjetja:** pomanjkanje motivacije za vstopanje na nove trge, časa in znanja za opravljanje internacionalizacijskih aktivnosti,

nezadostno znanje jezikov, poznavanje običajev ter nezmožnost zaznavanja različnih priložnosti mednarodnega okolja,

- **lastnosti izdelka:** nezmožnost doseganja proizvodnih kapacitet, previsoki standardi kakovosti izdelka, pomanjkanje ustreznih licenc o kakovosti izdelka in nesposobnost prilagajanja zahtevam na trgu,
- **lastnosti podjetja:** pomanjkanje finančnih sredstev za zagon internacionalizacijskega procesa in poslovnih partnerskih povezav v tujini ter neustrezni delovni kadri za izvedbo procesa internacionalizacije.

Na drugi strani **zunanje ovire** izhajajo iz okolja, v katerem podjetje posluje oz. namerava poslovati. Nadzor nad ovirami je s tem onemogočen, zato se podjetja poslužujejo prilagajanju ali izogibanju le tem. Ključni pomen pri analiziranju in zaznavanju ovir nosijo PEST-analize, C-analize in SWOT-analize, ki podjetja seznanijo z nepoznanimi prviniami poslovnega okolja, prednostmi, izzivi, nevarnostmi in priložnostmi novih trgov (Makovec, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 75). Zunanje ovire se glede na lastnosti, ki so del zunanjega okolja podjetja, delijo na:

- **značilnosti trga:** fizična in geografska oddaljenost trga vplivata na povišanje transportnih stroškov, podjetja se srečujejo z neustrezno infrastrukturo, politično nestabilnostjo in medkulturnimi razlikami,
- **odnosi s tržnimi akterji:** distribucijska mreža zaradi neznanja ali pomanjkanja informacij ni učinkovito vzpostavljena, podjetja so velikokrat nezmožna identificirati potencialne kupce in potrebe na trgu, kjer je prisotno močno delovanje konkurentov,
- **administrativne in institucionalne ovire:** na trgih so prisotne regulativne omejitve, za katerimi stojijo različni predpisi – davčni, carinski in tisti, ki se navezujejo na standardiziranost izdelkov ali zaščito intelektualne lastnine. Administrativni stroški so visoki, pojavijo se drugačni plačilni sistemi in pomanjkljiva podpora vladnih organizacij za učinkovito izpeljavo internacionalizacijskega procesa (OECD, 2009, str. 7–31; Lloyd-Reason et al., 2005, str. 206–226).

Na začetku internacionalizacijskega procesa se največkrat pojavijo notranje ovire, ki temeljijo na sposobnostih in razpoložljivih virih ne glede na panogo, s katero se določeno podjetje ukvarja. Mlada in novoustanovljena podjetja razpolagajo zgolj z razpoložljivimi sredstvi z vidika finančne plati. Sčasoma podjetja začnejo poslovati in izvrševati svoje aktivnosti tudi v tujini, zato se izpostavljenost oviram, ki so predvsem psihološkega značaja, začne zmanjševati. Znanja in izkušnje se postopoma centralizirajo, stopnja zaznavanja ovir pa se med procesom internacionalizacije zmanjšuje. Za odpravljanje notranjih ovir je pristojno vodstvo podjetij, medtem ko se težave z zunanjimi ovirami rešujejo in odpravljajo z državnimi ter regionalnimi politikami (OECD, 2009, str. 7–31).

Proces internacionalizacije z vsemi svojimi razsežnostmi spreminja tok poslovanja podjetij. Vpliva na organizacijsko strukturo, produkcijske procese, trženjsko strategijo, medsebojne odnose tako med zaposlenimi kot poslovnimi partnerji. Internacionalizacija podjetjem prinese tako prednosti kot slabosti, ki so ključne za dolgoročno stabilnost in delovanje podjetij na trgu.

1.3 Učinki internacionalizacije

Dubrovski (2013, str. 120–121) meni, da učinki internacionalizacije, ki se odražajo v poslovanju podjetij, izhajajo iz različnih prvin poslovnega okolja, v katerem podjetja delujejo, in so povezani s tveganji ter ovirami, s katerimi se podjetja med procesom srečujejo. Internacionalizacija podjetjem ponuja številne **prednosti**, ki pa niso vedno izkoriščene. Širjenje poslovanj podjetij na različne tuje trge povečuje razpršenost investicij in s tem razdeli tveganje v primeru zatrtosti oz. slabšem delovanju posameznih trgov. Vzporedno podjetje raste in se razvija, povečujeta se prodaja in dobiček, dosega se ekonomija obsega, zmanjšujejo se povprečni stroški, tvorijo se nove partnerske povezave, z uporabo interneta se znižajo stroški in poenostavi komunikacija, povečuje se število zaposlenih, pojavljajo se nove ideje, predlogi in spodbude. Z vstopom na nove trge so podjetjem zagotovljene lokacijske prednosti in dostop do tujih naravnih virov, ki so v določenih panogah ključnega pomena. Časovna komponenta v procesu internacionalizacije zagotavlja skrajševanje amortizacijske dobe stroškov raziskav in razvoja ter podaljšuje življenjski cikel končnih produktov.

Na drugi strani Dubrovski (2013, str. 145) in Makovec et al. (2009, str. 304) menijo, da **slabosti** destimulirajo vodstvene kadre in lastnike podjetij k pristopu procesa internacionalizacije. Negativne posledice so plod nezadostne informiranosti o ciljnem trgu, ki se lahko popolnoma razlikuje od trga, na katerem je podjetje že prisotno. S tem podjetje drugače gleda na želje in potrebe končnih potrošnikov, medtem ko sta interpretacija mednarodnega dogajanja in trendov zgrešena. V kolikor podjetje kasneje izpelje trženjsko raziskavo in nato analizira rezultate novih trgov, to za seboj prinese dodatne stroške. Če podjetja ne upoštevajo domačih ali tujih vladnih direktiv, se lahko dodatni stroški pojavijo tudi v obliki sankcij. Neupoštevanje kakovostnih standardov, medkulturnih razlik, drugačnih verskih prepričanj, navad, običajev in trendov, kot obstoječe dejavnike tuje družbe, lahko vodi v neuspešen prodor na nove trge. Negativni učinki internacionalizacije se pojavijo tudi zaradi napačnih tržnih špekulacij, nepredvidljivih gibanj menjalnih tečajev, visokih stroškov distribucije in birokracije, trgovinskih ovir in pridobivanja delovnih viz. Veliko izpostavljenost prilagajanju drugačnemu okolju je moč zaslediti pri storitvenih dejavnostih, predvsem zaradi neotipljivosti poslovanja.

Proces internacionalizacije in njeni učinki na podjetje so v globalnem svetu v veliki meri odvisni od vnaprej pridobljenih informacij tujih trgov. Te informacije podjetja uspešno

analizirajo, jih preučijo in izkoristijo sebi v prid. S tem izberejo le najprimernejše tuje trge, na katerih bodo uspešno poslovala in dosegala visoke dobičke. V nasprotnem primeru so razvoj, rast in uspeh podjetij pod vprašajem.

1.4 Internacionalizacija v Sloveniji

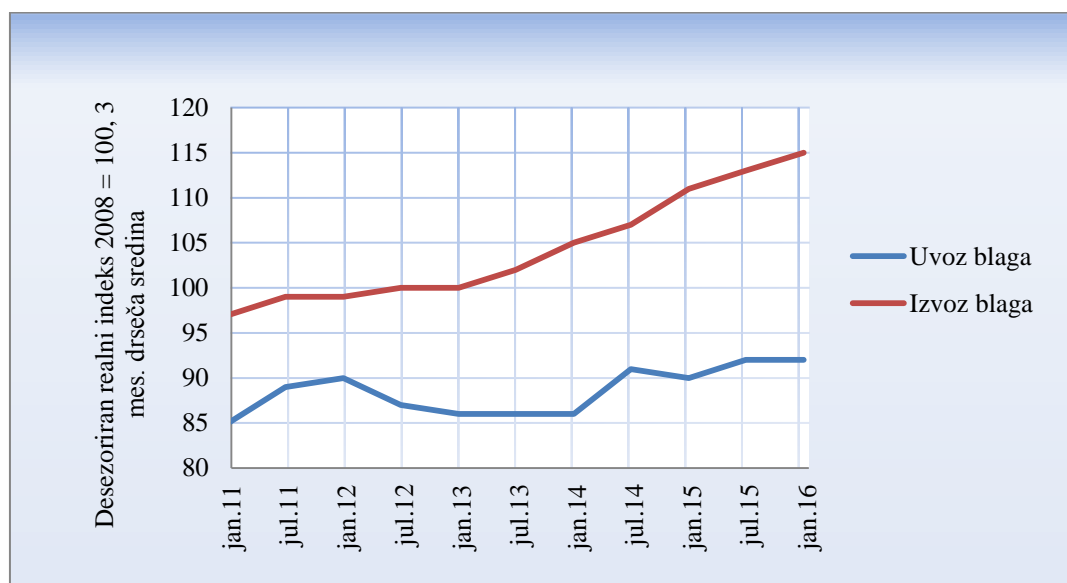
Po podatkih Statističnega urada republike Slovenije (2016) v Sloveniji več kot 75 % bruto domačega proizvoda predstavlja izvoz, zato lahko upravičeno trdimo, da je proces internacionalizacije ena od prioritet, ki ji je treba nameniti veliko pozornosti. Jaklič in Svetličič (2005, str. 35–60) navajata, da strateški položaj Slovenije, odprtost gospodarstva, omejenost naravnih virov in velikost trga že od osamosvojitve leta 1991 določajo tok procesa internacionalizacije. Po osamosvojitvi so se slovenska podjetja sprva srečala s tremi fazami neposrednih naložb v tujino. Tranzicija kot prva od njih je prinesla hiter porast neposrednih investicij in prestrukturiranje podjetij, sredino devetdesetih let je zaznamovalo obdobje konsolidacije in s tem umirjenega širjenja investicij v tujino, konec stoletja pa se je sprožil drugi val procesa internacionalizacije, predvsem na trg bivše Jugoslavije. Tržno znanje, dobra organizacija, dovršena tehnologija, poznavanje jezika in kulture na trgu bivše Jugoslavije so bile ključne prednosti za Slovenijo in njene investitorje. Slovenska podjetja so začela širiti svojo dejavnost najprej na geografsko in kulturno najbližje trge, sčasoma so vstopila na oddaljene trge, kot so Japonska, države Latinske Amerike, ZDA in Kitajska. Vzorci evropskih držav kažejo, da gre za stopenjski oz. postopen, vendar pospešen proces internacionalizacije, temelječ na postopnem pridobivanju izkušenj in znanja. Izhodne investicije sicer zaostajajo za vhodnimi, a je proces hitrejši. Tako večina slovenskih podjetij, ki se odločijo delovati na tujih trgih, v kratkem času zraste v multinacionalke.

Z vstopom v Evropsko unijo (v nadaljevanju EU) in pridobitvijo njenega polnopravnega članstva 1. maja 2004 so se v Sloveniji spremenili carinski režim in pogoji trženja. Za trgovanje z državami nečlanicami EU so začela veljati nova skupna EU pravila, medtem ko so se znotraj držav EU odpravili carinski pregledi. Na področju davka na dodano vrednost so se uveljavila nova pravila, kljub obstoječemu osnovnemu pravilu namembnosti kraja (Dubrovski, 2013, str. 89).

Gibanje izvoza in uvoza blaga ter storitev so v najožjem smislu eden od kazalnikov napredovanja procesa internacionalizacije. Ta zajema v širšem smislu še prenos tehnologije, znanja, kapitala, povezovanje podjetij in razna umeščanja v globalne verige vrednosti. S Slike 2 je razvidno, da – navezujoč se na Urad RS za makroekonomske analize in razvoj (2016, str. 9–10) – **izvoz blaga** od meseca januarja 2013 postopno raste glede na sezonski realni indeks iz leta 2008. Izvoz blaga se je v začetku leta 2016 še nekoliko povišal, predvsem zaradi izvoza strojev (brez vozil) in raznih končnih izdelkov. Občutno povečanje izvoza transportne opreme v ZDA konec leta 2015 je okrepilo tudi izvoz izven

držav članic EU. Na drugi strani se **uvoz blaga** že dlje časa ohranja na doseženi ravni. Na strani storitev sta se tako izvoz kot uvoz v začetku leta 2016 okrepila. K povečanju izvoza storitev so prispevali večji izdatki tujcev za potovanja in transportne storitve, medtem ko je zvišan uvoz storitev posledica večjega uvoza finančnih in poslovnih storitev.

Slika 2: Izvoz in uvoz blaga v Sloveniji med jan. 2011 in jan. 2016



Vir: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, Ekonomsko ogledalo št. 2/2016, letnik XXII, 2016.

Iz Tabele 1 po podatkih Banke Slovenije (2016, str. 1–3) vidimo, da je Slovenija leta 2015 zabeležila presežek blagovne menjave, in sicer je bil za 34,6 % večji kot leta 2014. Presežek je znašal 1,6 milijarde €. Kar 77,0 % celotnega izvoza je predstavljal izvoz v države članice EU in se je glede na leto 2014 povečal za 5,6 %. Izstopal je predvsem izvoz na Slovaško (15 %), v Nemčijo (7,6 %) in na Poljsko (9,3 %).

Tabela 1: Izvoz in uvoz blaga in storitev v Sloveniji v milijonih €

Leto	Januar–December		Januar	
	2014	2015	2015	2016
Blago	1.209,6	1.627,9	92,7	217,6
Izvoz blaga	22.989,3	24.065,4	1.814,7	1.850,4
Uvoz blaga	21.779,7	22.437,4	1.722,0	1.632,8
Storitve	1.736,4	2.054,4	142,5	154,2
Izvoz storitev	5.555,3	5.973,1	394,7	426,2
Uvoz storitev	3.818,9	3.918,7	252,2	272,0

Vir: Banka Slovenije, Ekonomski odnosi Slovenije s tujino, 2016, str. 3.

Na drugi strani se je uvoz glede na leto 2014 zvišal za 6,2 %. Le 19,3 % celotnega uvoza je bilo izvedenega izven držav članic EU. V letu 2015 je bilo največ uvoza zabeleženega s strani Hrvaške (26,7 %) in ZDA (23,7 %), medtem ko se je celotna blagovna menjava z Rusijo izrazito zmanjšala. V mesecu januarju je saldo blagovne menjave znašal 217,6 milijonov €, kar je za 124,9 milijonov € več kot januarja 2015. Na strani storitev je v letu 2015 dosežen presežek v višini 2,1 milijarde €, ki je za 0,32 milijarde € večji kot predhodno leto. K temu so največ prispevali izboljšani saldi potovanj, transporta in menjave gradbenih storitev. Iz Tabele 1 je razviden saldo storitev v mesecu januarju 2016, ki je znašal 154,2 milijona €, kar je za 11,7 milijona € več kot leto prej.

Poleg izvoza in uvoza blaga in storitev se v Sloveniji izvajajo različne poslovne aktivnosti za privabljanje tujih investitorjev, krepitev tehnoloških zmogljivosti in izvozne konkurenčnosti. Izobraževalne ustanove prilagajajo svoje programe in poučujejo v duhu zdrave konkurenčnosti. Glavni pobudniki spodbujanja internacionalizacije so razne državne in privatne organizacije, ki si prizadevajo za dosledno koordinacijo aktivnosti in uspešno sodelovanje vseh deležnikov procesa. Pomemben dejavnik procesa je prav tako ugodno poslovno okolje, ki podjetjem omogoča uspešno vstopanje v globalni svet in posledično priliv v nacionalni BDP. Za pripravo programa spodbujanja procesa internacionalizacije med leti 2015 in 2020 je zadolženo ministrstvo za gospodarstvo, medtem ko je izvajanje programa naloga agencije za spodbujanje internacionalizacije in tujih neposrednih naložb. Ključno vlogo imajo tudi regionalna združenja, lokalni partnerji, SID Banka na področju finančnega inženiringa, Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije, Gospodarska zbornica Slovenije, SPIRIT Slovenija, ministrstvo za zunanje zadeve in najvišji predstavniki slovenske vlade in države. Večji delež procesa spodbujanja internacionalizacije je financiran s strani državnega proračuna, dodatna finančna sredstva pa se med procesom pridobiva iz različnih programov EU. V okviru EU programa, ki temelji na razvoju in izvajanju novih poslovnih modelov za mala in srednje velika podjetja, je na voljo 88 milijonov EUR (Izvozno okno, 2016).

V Sloveniji velikost trga in potrebe kupcev ne pokrivajo ponudbe ter apetitov številnih organizacij, zato je proces internacionalizacije več kot dobrodošel. Podjetja se že od osamosvojitve leta 1991 izvozno trženjsko ravnajo, saj so jim le tako zagotovljeni rast, razvoj in tehnološki napredek. Za uspešno prehajanje na nove trge bo v prihodnosti treba ustvariti prijetno poslovno okolje, kjer bodo podjetja deležna celovite podpore s strani državnih in privatnih deležnikov procesa internacionalizacije. Podpora je zagotovljena z različnih strani organizacij in spletnih portalov, velik korak pa bodo morala podjetja in vodilni kadri narediti sami. Priložnosti, informacije in partnerske povezave bo treba natančno analizirati in jih izkoristiti sebi v prid.

2 ANALIZA PODJETJA ELAN INVENTA D.O.O.

Skupina Elan d.o.o. (v nadaljevanju Elan) je kot vodilni proizvajalec in ponudnik izdelkov za športno in aktivno preživljanje časa prisotna že od sredine 20. stoletja. Vse blagovne znamke in divizije Elana s svojim inovativnim pristopom in napredno tehnologijo uspešno kljubujejo konkurenci ter kupcem nudijo oblikovno dovršene izdelke. Svoje izdelke podjetje širi prek lastnih podjetij v Švici, na Japonskem, Nemčiji, Avstriji, Kanadi in s pomočjo lastnih distributerjev z vsega sveta. Elan se dobro zaveda tudi svoje družbene odgovornosti do okolja, zato se poslužuje preventivnega ravnanja in preprečevanja onesnaževanja okolja z gospodarskim ravnanjem naravnimi viri, energijo, odpadki in z uporabo okolju prijaznih materialov (Elan d.o.o., 2016).

2.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Elan Inventa je manjše podjetje in predstavlja vodilno blagovno znamko na področju opreme športnih objektov. Elan Inventa d.o.o. (2016a, str. 2–4) razkriva, da podjetje že več kot 60 let razvija produkte, predstavlja inovacije in sledi kakovostnim predpisom ter standardom. Sedež ima v Begunjah na Gorenjskem 1, v sodni register je vpisano pod številko 1/01591/00 pri Okrožnem sodišču v Kranju. Elan Inventa je v 80,1-% lasti Elana in 19,9-% lasti Kapitalske družbe pokojninskega in invalidskega zavarovanja d.d. Zastopnik podjetja je direktor Miloš Šter. V letu 2013 in 2014 si je Elan Inventa lastila bonitetno oceno B2++, v letu 2015 pa je pridobila najboljšo bonitetno oceno A1++ s kreditnim limitom 57.571 € ter kreditno maržo 0,70 %. Podjetju se tako obeta uspešno poslovanje v prihodnosti, brez likvidnostnih težav in z veliko donosnostjo.

Osnovno vodilo podjetja je varnost opreme pri vseh športnih objektih. V letu 2015 so se ohranili naslednji certifikati in standardi:

- Elan Inventa je certificiran partner IHF na področju rokometnih golov,
- tehnična varnostna certifikata, izdana s strani Biotehnične fakultete Univerze v Ljubljani in ZAG – preizkušena po sistemu SIST EN,
- mednarodna certifikata ISO 9001: 2008 in ISO 14001: 2004,
- po standardih EN in DIN s strani akreditiranega laboratorija TÜV preizkušene teleskopske tribune, pregradne zavese in košarkarske konstrukcije,
- Elan Inventa je tehnični partner FIBE na področju košarkarskih konstrukcij in teleskopskih tribun,
- zagotovljen sistem kakovosti izdelave kovinskih konstrukcij, izdan s strani Inštituta za varilstvo Ljubljana (EXC3 po EN 1090-2).

V letu 2015 si je Elan Inventa močno prizadevala in uspela pridobiti pomembne nove certifikate za blazine (EN 12503), za športni pod (EN 14904) in certifikat (SIST EN 1090-

12009+A1:2012) za kontrolo proizvodnje in za varjenje (Elan Inventa d.o.o., 2016a, str. 19–20).

2.2 Izdelčni splet

Podjetje Elan Inventa je danes eno od vodilnih ponudnikov opreme za zunanje in notranje športne objekte. Zahtevni in vse bolj oddaljeni trgi so postali del vsakdanjika. Podjetje v svoji fazi produkcijskega procesa nudi vsestransko svetovanje, precizno načrtovanje, natančno projektiranje, kakovostno izdelavo produktov, zanesljivo montažo in hiter servis. Izdelava produktov je zagotovljena s strani zunanjih izvajalcev kot tudi nekatere trženjske, projektantske in monerske dejavnosti.

Statistični podatki Elan Invente d.o.o. (2016a, str. 2) razkrivajo, da je bilo s pomočjo celotnega procesa in vloženega truda opremljenih že približno 4.000 različnih športnih objektov, od tega različni šolski športni objekti, sodobni rolnarski parki, gledališča, otroška in večnamenska igrišča, velike arene in stadioni s preko 10.000 sedeži. V nadaljevanju navajam razvejan prodajni program, ki ga nudi Elan Inventa končnim potrošnikom in mnogim posrednikom (Elan Inventa d.o.o., 2016b, str. 1–102):

- **športne igre** – košarka (dvoranske košarkarske konstrukcije, zunanje košarkarske konstrukcije, košarkarske table in žoge), roket (roketni goli, prevozni vozički in žoge), dvoranska odbojka (stojala, prevozni vozički, mreže in žoge), odbojka na mivki ali asfaltni površini, nogomet (goli, mreže in žoge), badminton (stojala, mreže, loparji in žogice), dvoranski hokej (goli, mreže, palice in žogice), namizni tenis (mize, stojala, loparji in žogice) in ostala oprema za športne igre (univerzalno stojalo in stojalo za skok v višino),
- **tribune** – omarna in prevozna (Elan Mini), teleskopske tribune (Elan Basic, Elan Pro, Elan Arena, Elan Teatro in Elan TransFlex) in demontažna tribuna (Elan Stadia),
- **pregradne zavese** – dvizne pregradne zavese na elektro pogon in prostoviseče pregradne zavese,
- **plezala** – letveniki (fiksni, izmaknjeni in odmični letvenik, letvenik oder ob steni in konzole letvenikov), lestve (enojna, dvojna kvadratna in mornarska lestev), stenska plezala (plezalni drog, plezalna vrv in konzola plezal), stropna plezala in plezalne stene,
- **atletika,**
- **gimnastika** – bradlje (šolska, dvovišinska in mini bradlja), krogi na vrveh, skrinje (velika in mala skrinja), drogov (obstenski, prostostoječi, vtični in baletni drog), gredi (nizka in visoka gred), klopi, koze, odrivne deske (šolska tapecirana, tapecirana oblazinjena in tekmovalna odrivna deska), male prožne ponjave in oprema za 1. triado (igralna kletka, telovadna kletka in drobna premična oprema),
- **fitnes oprema,**

- **oprema garderob** – garderobno stojalo, garderobni boksi in garderobne omarice,
- **blazine** – različne velikosti blazin, vozički za blazine in prevleke za blazine,
- **športni podi** – športni pod (športni parket Connor in Elastan) in PVC športni pod (športni pod Sportcourt in Gerflor Taraflex),
- **drobni rekviziti** – kolebnice, obroči, kiji, tehtnica, višinomer, vrv za vlečenje, megafon štoparica, kompas, merski trak, kaliper, piščalke in ostali drobni rekviziti,
- **otročka igrišča,**
- **večnamenska igrišča,**
- **ostala dvoranska oprema** – zapisnikarska miza, omara za shranjevanje rekvizitov, voziček za žoge, kotna omara za shranjevanje rekvizitov, dvižna košara in voziček ter konzola za shranjevanje vtičnega orodja,
- **zaščitne mreže in stenske obloge** – zaščitna mreža oken, mehka zaščita sten, dvižna zaščitna stena ogledal in akustične obloge ten ter stropov,
- **športni semaforji** – ročni in multifunkcijski semaforji,
- **prireditvena oprema** – servisni oder, prireditveni oder, izvlečni tuneli, prireditvena oprema in stoli za rezervne igralce,
- **rolkarski poligoni,**
- **mobilna smučarska skakalnica,**
- **zip-line naprava.**

V svojo široko ponudbo podjetje vključuje tudi nekatere dolgoletne partnerske produkte s katerimi svoj prodajni spekter dodatno obogati. Izdelki so izredne kakovosti in že uveljavljeni na tujih trgih. Partnerji, s katerimi sodeluje, so: Daplast, Malmsten, Gerflor, Trial, Sport Court, Polanik, Connor Sports, Limonta sport, Cornilleau, Agorespace, Haro Sports Flooring in Easy Float.

2.3 Finančna analiza podjetja

Statistični podatki Elan Invente d.o.o. (2016a, str. 8) kažejo, da je podjetje od leta 2011 postopoma zviševalo svoje poslovne prihodke in širilo poslovanje na tuje trge. V letu 2014 je vstop na katarski trg povzročil, da so prihodki iz poslovanja presegli mejo 11 milijonov €. Podjetje se razvija, tehnološko izpopolnjuje in vsak dan stremi k novim izzivom.

2.3.1 Finančni podatki

Iz Tabele 2 je razvidno, da je na podlagi podatkov Elan Invente d.o.o. (2016a, str. 5–7) podjetje razpolagalo z 2.752.385 € sredstev, od tega kar z 2.628.546 € gibljivih sredstev. Priloga 1 prikazuje, da so največji delež predstavljale kratkoročne poslovne terjatve, ki razen Energoplana (22.910 €) in SGP Tehnika (5.567 €) niso bile sporne. Na strani dolgoročnih sredstev prednjačijo dolgoročne finančne naložbe v višini 95.490 €.

Opredmetena osnovna sredstva so bila ovrednotena na 26.462 € in so zajemala pisarniško opremo, poslovne avtomobile, kombinirano vozilo, računalniško in pohištveno opremo, montažno otroško igrišče ter vzorčne telovadnice na Kosovu, v Bosni in Hercegovini in Ljubljani.

Tabela 2: Glavne postavke iz bilance stanja Elan Inventa d.o.o. na dan 31. 12. 2015 v €

Zaporedna številka	Postavka	2014	2015
A	SREDSTVA	3.227.963	2.752.385
AA	Stalna sredstva	169.607	123.839
AB	Gibljava sredstva	3.058.354	2.628.546
B	OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	3.227.963	2.752.385
BA	Kapital	1.594.465	1.877.694
BB	Dolgoročne rezervacije	41.282	44.785
BC	Dolgoročne finančne obveznosti	52.381	0
BD	Dolgoročne poslovne obveznosti	0	0
BE	Kratkoročne finančne obveznosti	52.381	52.381
BF	Kratkoročne poslovne obveznosti	1.465.696	764.345
BG	Pasivne časovne razmejitve	21.758	13.181

Vir: Elan Inventa d.o.o., Letno poročilo Elan Inventa d.o.o. 2015, str. 5.

Na pasivni strani je bil na dan 31. december 2015 dominanten kapital v višini 1.877.694 €. Kratkoročne obveznosti so skupaj znašale 816.726 €, medtem ko dolgoročnih obveznosti ni bilo. Depozitne in kreditne posle je Elan Inventa v letu 2015 izvajala pri Factor banki in Banki Koper. Bančne garancije so pri Banki Koper, Factor banki in Zavarovalnici Triglav na dan 31. december 2015 skupaj znašale 786.811,30 €.

Na podlagi informacij Elan Inventa d.o.o. (2016a, str. 8–9) v Tabeli 3 prikazujem, da podjetje konec leta 2015 izkazuje 282.822 € čistega poslovnega izida obračunskega obdobja. Skupni poslovni prihodki nadpovprečno izstopajo v letu 2014, predvsem zaradi vstopa podjetja na katarski trg in presegajo 11 milijonov €. Iz Priloge 2 razberemo, da v letu 2015 veliko postavko v poslovnem izidu predstavljajo stroški blaga, materiala, storitev in dela, saj skupaj znašajo 7.525.026 €. Priloga 3 prikazuje, da je podjetje imelo na voljo 334.769 € za pokrivanje stroškov amortizacije, izida iz financiranja in izrednega dela ter davka iz dobička. V letu 2015 je na 100 € vloženega kapitala ustvarilo 16,22 € dobička. Uspešno je upravljalo tudi svoja sredstva, saj je ustvarilo 9,46 € dobička na 100 € vloženih sredstev. S konstantnim zmanjševanjem deleža dolga v financiranju in finančnega vzvoda se ohranja plačilna sposobnost in povečuje financiranje iz lastnih sredstev. Z visoko

vrednostjo kazalnika kapitalske pokritosti dolgoročnih sredstev se v celoti financira nelikvidna sredstva in del kratkoročnih sredstev ter s tem povečuje varnost upnikov.

Tabela 3: Glavne postavke izkaza uspeha Elan Invente d.o.o. med leti 2011 in 2015 v €

Kazalnik	2011	2012	2013	2014	2015
PRIHODKI POSLOVANJA	6.308.606	6.014.840	8.249.688	11.246.817	7.829.591
SKUPAJ POSLOVNI PRIHODKI	6.433.420	6.055.142	8.275.329	11.271.665	7.868.168
POSLOVNI IZID REDNEGA DELA	-93.694	135.388	136.440	804.032	292.933
POSL. IZID ZUNAJ REDNEGA DELA	-51.149	116.036	133.836	813.195	303.353
ČISTI POSL. IZID OBR. OBDOBJA	-75.244	116.036	133.836	748.077	282.822

Vir: Elan Inventa d.o.o., Letno poročilo Elan Inventa d.o.o. 2015, str. 8.

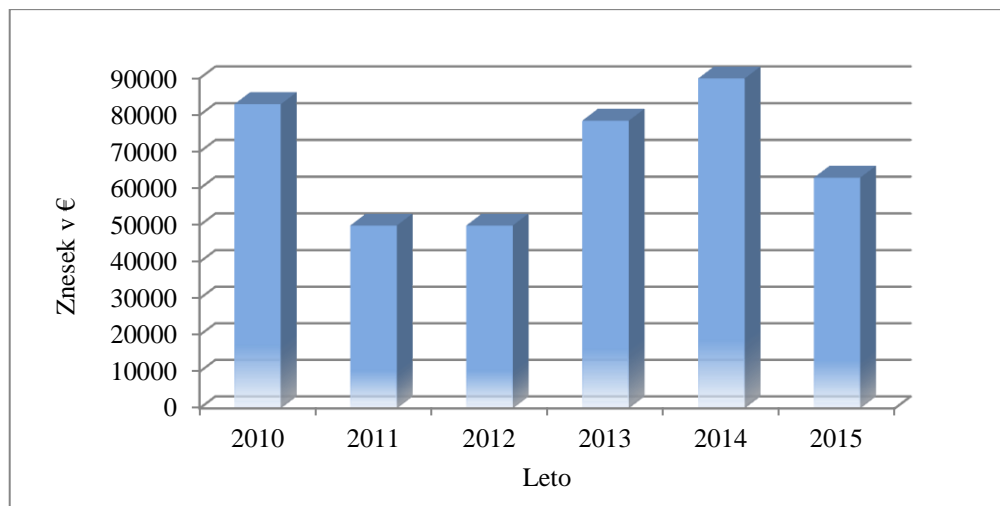
Med leti 2011 in 2015 se je kratkoročni koeficient likvidnosti povečeval, kar pomeni, da se kratkoročna sredstva vedno v večji meri financirajo z dolgoročnimi sredstvi. Pospešeni koeficient likvidnosti ponazarja sposobnost odplačevanja kratkoročnih virov sredstev in z vrednostjo 2,92 presega slovensko povprečje v panogi. Povprečna dodana vrednost na zaposlenega v Elan Inventi se med leti 2006 in 2015 giblje med 40.000 € in 60.000 €, kar je nad slovenskim povprečjem v panogi, ki znaša 30.000 €.

2.3.2 Prodaja

Letno poročilo Elan Invente d.o.o. (2016a, str. 12–17) kaže, da je podjetje v letu 2015 poslovalo s 25 različnimi državami in realiziralo 92 % prodajnega plana v višini 7.829.591 €. Odprtih je imelo 107 poslov, od tega dve tretjini v tujini in eno tretjino na domačem trgu. Slika 3 prikazuje, da je bilo podjetje pod vplivom svetovne gospodarske krize, saj v letih 2011 in 2012 povprečna vrednost posla ni presegla meje 50.000 €. Ta se je med leti 2013 in 2016 dvignila in se gibala nad 60.000 € (v letu 2015 je znašala 65.505 €). Poleg ostalih manjših projektov sta Gimnastični center Ljubljana in ZIP Line Planica v letu 2015 s 3.407.660 € prihodkov slovenski trg uvrstila na prvo mesto. Sledi ji strateško in referenčno s tribunami dobro pokrita Skandinavija z 2.474.776 €. Kar 67,7 % opravljenega prometa so predstavljale arene v Gjøviku (Norveška), v Ystadu (Švedska) in v Naestvedu (Danska). Države bivše Jugoslavije so bile kljub upadanju investicij na trgih na tretjem mestu. Hrvaška je z največjo količino prodanih tribun na Balkanu in s skupnimi 602.712 € še vedno v ospredju. VW Arena na turškem trgu, ki se hitro razvija in nudi ugodne

poslovne priložnosti v prihodnosti, je podjetju prinesla 369.106 €. Elan Inventa je v letu 2015 prvič vstopila tudi na trg Azerbajdžana in Kanade.

Slika 3: Povprečna vrednost posla v Elan Inventi d.o.o. med leti 2010–2015 v €



Vir: Elan Inventa d.o.o., Letno poročilo Elan Inventa d.o.o. 2015, str. 14.

2.3.3 Stroški

S Priloge 4 je razvidno, da nabavna vrednost prodanega materiala, storitve, razvoj, storitveni posli, stroški dela, marketing, licenčnina, stroški prostorov in stroški prevoza skupaj predstavljajo večinski delež celotnih stroškov poslovanja, ki so v letu 2015 nanesli 7.570.883 €. Največji delež v višini 5.420.912 € so predstavljali stroški materiala, povezani z nakupom izdelkov na zalogo in nato nadaljnjo prodajo le teh. Stroški storitev so bili ovrednoteni na 1.550.593 € in zajemajo stroške, vezane na posle na domačem in tujih trgih, plače pogodbeno zaposlenih ljudi in stroške, ki so nujno potrebni za poslovanje podjetja – bančne storitve, poslovni prostori, marketing in administracija. Plače 17 redno zaposlenih ljudi in njihova izobraževanja na tehničnem ter prodajnem področju so v letu 2015 podjetje stale 553.521 €. Licenčnine in stroški, vezani na certificiranje, so v letu 2015 znašali 119.326 € (Elan Inventa d.o.o., 2016a, str. 17–20).

2.3.4 Razvoj

Razvojna ekipa petih projektantov v Elan Inventi po podatkih Letnega poročila Elan Inventa d.o.o. (2016a, str. 21–23) do 30 % svojega delovnega časa nameni izboljšavam obstoječih produktov in postopnemu razvijanju novih. V letu 2015 je od planiranih 28 uspešno zaključila 17 projektov, medtem ko so ostale zaradi obsega prvih odložili v leto 2016 ali za nedoločen čas. Vrtljivi stol AUBA, gledališki oblazinjen stol MAGIC, omarna tribuna s tremi vrstami, IHF mreža izza rokometnega gola, igralna kletka in mini

skakalnica Planica so eni od najbolj pomembnih razvojnih projektov Elan Inventa v letu 2015. V tem letu je podjetje celotnemu razvoju namenilo 151.150 €.

2.4 Potencialna konkurenca v panogi

Širok izdelčni spekter in razvejana prodajna mreža v različne panoge podjetja prinesejo mnogo potencialnih konkurentov. Naraščajočemu trendu gradnje telovadnic, rekonstrukcij in obnavljanju športnih objektov vzporedno sledi varna oprema. Na tržišču ZDA se Elan Inventa v panogi teleskopskih stojišč in sedišč srečuje z naslednjimi večjimi konkurenti:

- **Hussey Seating** – začetek poslovanja sega daleč v leto 1835. Z dolgoletno tradicijo in izkušnjami podjetje zagotavlja kakovostno dobavo različnih sedišč, s katerimi opremlja gledališča, arene, stadione, avditorije, športne objekte, predavalnice in izdeluje teleskopske, premične ter odmične tribune. Svoje storitve nudi po celem svetu in se fokusira na zadovoljitev tako končnega potrošnika kot naročnika (Hussey Seating Company, 2011),
- **Irwin Seating Company** – že več kot 100 let podjetje velja za enega od vodilnih proizvajalcev sedežev aren, gledališč, avditorijev, stadionov in cerkvenih organizacij po celem svetu. Močna finančna pozicija vodstvu omogoča reinvestiranje sredstev v razvoj, v nakup najsodobnejše tehnologije in opreme. Podjetje se zaveda pomembnosti zadovoljstva kupcev, zato jih spremlja skozi celotno življenjsko dobo svojih produktov (Irwin Seating Company, 2017),
- **Seridan Seating & Gymnasium equipment in Interkal Spectator Seating World Wide.**

Večino svojega poslovanja Elan Inventa opravi znotraj mej Evrope. Stopnja konkurenčnosti je temu primerno visoka v vseh panogah, v katerih je podjetje prisotno. Svoje kakovostne produkte na evropskem trgu tržijo naslednji pomembnejši ponudniki:

- **Schelde Sports** – na svetovnem tržišču je prisotno od leta 1892. Podjetje zadovoljuje najzahtevnejše potrebe po športni opremi na področju košarke, odbojke, badmintona, plezanja, tenisa in nogometa. Zagotavlja hiter in kakovosten servis z originalnimi rezervnimi deli, ki so na voljo več let. Inovativnost, premišljen razvoj in unikaten dizajn so ključni nosilci dobro poznane blagovne znamke, ki je prisotna na raznih športnih svetovnih prvenstvih in olimpijskih igrah (Schelde Sports, 2016),
- **Ceta** – locirano je v mestu Bergamo v Italiji. Že 69 let izdeluje konstrukcije in komponente za gradbeno industrijo ter tehnično opremo za šport in zabavo. Lastna proizvodna linija temelji na visoko kakovostnih standardih in varnostnih nivojih. Kvalificirana tehnična in komercialna ekipa podjetja zagotavljata strokovnost od razvoja produkta, skozi statične kalkulacije, vse do poprodajnih storitev. Vlaganje

sredstev v razvoj in raziskave doprinese Ceti številne konkurenčne prednosti, ki izkazujejo uspešne poslovne rezultate (Ceta, 2016),

- **Forum Seating** – blagovno znamko podjetja si lasti tretji največji proizvajalec pohištva v Evropi Nowy Styl Group. Forum Seating se je specializiralo na področju sedišč za gledališča, avditorije, kinodvorane, športne centre, stadione in izdelave teleskopskih tribun. Čisto naravno okolje, natančno razdelan produkcijski proces, unikatno oblikovanje, visoka udobnost stolov in doseženi kakovostni standardi podjetju zagotavljajo svetlo prihodnost v poslovanju (Forum Seating, 2016),
- **Waagner Biro** – podjetje, ustanovljeno leta 1854 s sedežem na Dunaju, danes zaposluje več kot 1.300 zaposlenih na 17 različnih lokacijah od južne Azije do Evrope. Ukvarja se z jekleno-steklenimi konstrukcijami, gradnjo mostov, opremljanjem odrskih sistemov in proizvodnjo tehnično dovršenih strojev. V panogi opremljanja zunanjih in notranjih odrskih sistemov nemalokrat s svojim trženjskim pristopom ter bogatimi referencami Elan Inventi stopi naproti. Znanje in uspešno sodelovanje podjetja Waagner Biro s številnimi univerzami na področju tehnologije, razvoja ter inovacij predstavljajo ključ do uspeha (Waagner Biro, 2012),
- **Kerko Sport, Bertele, Figueras International Seating, Best Sport Pro, Master Industrie in France Tribune.**

Na tržišču Bližnjega vzhoda in Azije se Elan Inventa srečuje z naslednjimi večjimi konkurenti:

- **Zhejiang Dafeng Sports Equipment Company** – gre za mlado in zelo perspektivno podjetje, ustanovljeno januarja 2005. Danes že zaposluje več kot 300 ljudi, od tega več kot 90 znanstvenikov in ljudi s tehnične stroke. Zaseda več kot 133.000 kvadratnih metrov površine in je specializirano na področju sedežev za stadione, arene, izdeluje zaščitne preproge za atletske steze in različne prireditvene odre po celem svetu. Številni kakovostni standardi, certifikati in patenti, skupaj z inovativno ekipo ter pregledno 3D vzorčno dvorano na spletni strani predstavljajo podjetje v izvrstni luči v očeh končnih naročnikov (Zhejiang Dafeng Sports Equipment Company, 2013),
- **Avant Sports Industrial Company** – je bilo ustanovljeno leta 1994 na Kitajskem. Svoje poslovanje je usmerilo v izdelavo sedežev za stadione in teleskopske ter železne tribune. Pridobitev FIBA, FIFA in FIH certifikatov je prodajno mrežo razširila z domačega trga tudi v tujino. Svojo pozicijo na trgu si je podjetje dodatno okrepilo s prisotnostjo na olimpijskih igrah v Pekingu leta 2008, poletnih univerzitetnih igrah 2011 in na vodnih igrah v Mjanmaru leta 2013. Podjetje je opremilo tudi športne objekte v Braziliji, kjer so potekale že 31. olimpijske igre (Avant Sports Industrial Company, 2016),
- **Jiangsu Jinling Sports Equipment in Unitech System.**

3 MEDNARODNO POSLOVANJE Z DRŽAVO KATAR

Proces internacionalizacije podjetjem prinaša nove izzive in poslovne priložnosti. Hkrati jih seznanja z novimi poslovnimi okolji, kjer obstajajo drugačni običaji, navade, religije, gospodarske usmeritve, politike, bančne storitve in davčni sistemi. Velikokrat podjetjem to predstavlja ovire in nekaj nedosegljivega, vendar so to stvari, ki delajo svet raznolik, bogat in zanimiv.

Katar vsekakor velja za eno od držav, kjer veljajo drugačna poslovna pravila kot v večini držav zahodne civilizacije. Nahaja se na Arabskem polotoku, katerega obdajajo Arabsko morje na jugovzhodu, Rdeče morje na jugozahodu in Perzijski zaliv na severovzhodu. Polotok zasedajo še Oman, Združeni arabski emirati (v nadaljevanju ZAE), Bahrajn, Kuvajt, Savdska Arabija, Jemen in Jordanija. Izjemna heterogenost med državami na področju poslovne kulture, religijskih in gospodarskih usmeritev onemogoča skupno posploševanje (Zahlan, 2016, str. 11–12).

3.1 Poslovno okolje

3.1.1 Socialno okolje in kultura

Sociokulturno okolje velja za pomembno in hkrati mehko prvino poslovnega okolja. Lastnosti posamezne družbe v večji meri predstavlja njena kultura, ki jo proučujejo in analizirajo številni tržniki pred vstopom na nov trg. Le prilagajanje in dosledno razumevanje vodi v uspešno medsebojno sodelovanje med različnimi družbami s povsem drugačnimi navadami, običaji in vrednotami.

Central Intelligence Agency (v nadaljevanju CIA) (2016) in World Bank Group (2016a, str. 7) Katar priznavata za najbogatejšo državo po bruto domačem proizvodu na Arabskem polotoku z 2,23 milijona prebivalci. Strukturo prebivalstva sestavljajo Arabci (40 %), Pakistanci (18 %), Indijci (18 %), Iranci (10 %) in 14 % je ostalih etničnih skupin. Največji delež predstavlja starostna skupina med 25–54 let (70,23 %), najmanjša z 0,89 %, je skupina nad 65 let. Povprečna pričakovana življenjska doba moških znaša 76,58 let in 80,65 let za ženske. S 3,07-% rastjo prebivalca na leto se država uvršča na 6. mesto med 233. državami. Glavno mesto države je Doha s 718.000 prebivalci. Velika koncentracija ljudi v mestnih središčih se odraža z visoko stopnjo urbanizacije, ki je v letu 2015 znašala kar 99,2 %. V letu 2014 indeks človeškega razvoja Katar uvršča visoko na 32 mesto med 188. državami.

Mead (2005, str. 11) ter Moran, Harris in Moran S. (2011, str. 10) menijo, da ekonomski, gospodarski, družbeni in tehnološki svet danes s procesom globalizacije dobivajo skupni imenovalce, a ga na drugi strani kultura kot osrednji del socialnega okolja razčlenjuje ter

bogati. Kultura velja za gibalno razvoja, saj ima velik pomen pri oblikovanju ekonomskih in družbenih struktur. Lahko bi jo primerjali z ledeno goro, saj v sebi skriva veliko več kot izgleda na prvi pogled. V ljudi vnaša občutek pripadnosti, vpliva na produktivnost in človeško moralo. Predstavlja celoten sistem naučenih vzorcev vedenja pripadnikov posamezne družbe in velja za gonilno silo človeškega vedenja po celem svetu. Kulturne vrednote so priučene in se jih pridobi preko staršev, prijateljev, sorodnikov, verskih organizacij, izobraževalnih ustanov ter medijev. Večji del otrokovega učenja je nezaveden proces kot tudi učenje maternega jezika, ki predstavlja osrednji del kulture. Sčasoma se navade ukoreninijo in vplivajo na obnašanje posameznikov. Tako kultura predstavlja medgeneracijski, deloma prilagodljiv, spremenljiv, priučen in s psihosociološkimi vrednotami obogaten proces.

Kultura in njene vrednote se med seboj prepletajo, dopolnjujejo in pomembno vplivajo na nacionalno in mednarodno poslovanje. Za območje države Katar Flere (2001, str. 204–215) in Kenda (2001, str. 90–95) kot glavne sestavine kulture navajata:

- **religijo** – predstavlja duhovno sestavino kulture, ki svojim ljudem oblikuje prihodnost, odnos do dela in poda elemente osebne odgovornosti. V islamskem svetu predstavlja vera osrednji del kulture in način življenja,
- **jezik** – je element, s pomočjo katerega se ljudje določene kulture med seboj sporazumevajo. Besede jezika pomenijo le koncept, ki odseva kulturo, iz katere se izoblikuje pravi jezik. V Katarju se uporablja arabščina, ki je četrti uradni jezik Organizacije združenih narodov in šesti najbolj razširjen jezik na svetu,
- **umetnost** – s pomočjo umetnosti se izražajo čustva lepote, razuma, volje, spoznavanje stvarnosti in ostale človeške sposobnosti. Pri izbiranju barvnih palet v muslimanskih državah izstopa zelena barva, ki predstavlja veličastnost in svetost. Priporočljivo je tudi izbiranje barv glede na barve državnih zastav, saj se s tem tržniki izognejo morebitnim nevšečnostim,
- **moralo in običaje** – odsevajo celovito življenje tako tradicionalnih družb kot vsakega posameznika. V muslimanskih državah se neupoštevanje tradicijskih vzorcev in pravil, ki se prenašajo z izročilom, ustrezno sankcionira. Tržniki se na podlagi običajev in navad lažje odločajo glede načina oglaševanja končnih produktov,
- **družbene vrednote** – so v muslimanski družbi hierarhično urejene. Nekatere vrednote prednjačijo pred ostalimi, zato se jih za uspešno doseganje medsebojno usklajuje. Med najpomembnejše se uvrščajo poštenost, delavnost, skromnost, pravičnost in razumnost.

Mead (2005, str. 17) trdi, da območje Bližnjega vzhoda prepletajo muslimanske in islamske vrednote, ki izhajajo iz temeljnega verskega dela Korana. Medtem ko islamske vrednote, ki prevladujejo v Katarju, predstavljajo čisto čaščenje in sledenje Koranu, se na drugi strani tvorijo muslimanske skupine, ki svoje vrednote oblikujejo tekom vsakodnevnih interakcij in različnih pogledov na islam, predpise ter pravila. Posamezne

muslimanske skupine oblikujejo svoj pogled, mišljenje in razumevanje islama in s tem neposredno postanejo del muslimanske kulture, saj ne sledijo prioriteta, načelom in kulturnim vrednotam, zapisanim v islamskih zakonih. Uspešno obvladovanje in prilagajanje sociokulturnim razlikam omogoča podjetjem stroškovne in konkurenčne prednosti, olajšuje premagovanje vstopnih ovir in povečuje njihovo ustvarjalnost.

Religija kot najpomembnejša kulturna sestavina se v Katarju pojavlja v izobraževalnih ustanovah in je močno podprta s strani države. V državni sistem je vpeljala univerzalne temeljne pravice, ki so podprte s sistemom moralnih vrednot in jih morajo pripadniki kulture vedno upoštevati.

3.1.1.1 Islam

Islam je izpeljanka iz besede selam, ki pomeni mir. Predstavlja univerzalen način življenja in izraža svoj vpliv na vseh področjih udejstvovanja posameznika in družbe kot celote. Njeni pripadniki naraščajo po 2,9-% stopnji letno in s približno 1,6 milijarde vernikov predstavlja drugo največjo religijo na svetu. Religija sega v različne veje družbenih sfer in vključuje politiko, pravo, ekonomijo in izobraževanje (Aliyev, 2007, str. 76; Pašič, 2005, str. 18).

Nasr in Zalta (2007, str. 95–99), Pašič (2005, str. 17) in Zekavat (2007, str. 23) se medsebojno dopolnjujejo in razlagajo, da začetki islama segajo v prvo polovico 7. stoletja na območje arabskega polotoka. V pomembnem romarskem in trgovskem središču Meki se je v rodu Hašimitov leta 570 rodil prerok Ibn Abdil oziroma Mohamed. V rojstnem kraju si je kot božji odposlanec začel med preprostimi ljudmi hitro nabirati privrženca, s katerimi se je kasneje zaradi preganjanj odmaknil v Jatrib oz. kasnejšo Medino. Širjenje vere je izvajal ob udeleževanju trgovskih poti in središč. V Jatribu se je povzpел visoko na socialno in družbeno lestvico ter od svojih pripadnikov pričakoval izpolnjevanje osnovnih temeljnih načel ali tako imenovanih petih stebrov islama:

- **Salat** – obvezne petkrat dnevne molitve ob točno določenem času. Molitve se lahko izvajajo kjerkoli. Pomembno je, da je vernik umit, bos, brez pokrivala, obrnjen v smeri Meke in da molitev konča s hvalnico in recitiranjem prve sure Korana,
- **Šahada** – verovanje v enega in edinega boga Alaha in preroka Mohameda kot njegovega glasnika,
- **Zakat** – dajanje miloščine oziroma pomoč revnejšim ljudem. Mnoge naprednejše islamske države so proces že vključile v okvir davčnega sistema. Gre za verski davek, ki ni sprejet na individualni ravni, vendar ga določa šarija od vsakega premožnejšega pripadnika religije. Zbrana denarna sredstva se dalje namenjajo za vzdrževanje vojske, javne infrastrukture, podporo študentom in razne socialne pomoči,

- **Hadž** – vrhunec verskega prepričanja predstavlja za vernike romanje v mesto Meko, kjer se sedemkrat obkroži tempelj Kaabo, kot je to storil prerok Mohamed. Pri tem mora vernik zagotoviti finančno stabilnost družine, da ta ne trpi v njegovi odsotnosti,
- **Saum ali Sijam** – 30-dnevni post v 9. luninem mesecu ramadanu, v katerem se prebere preko noči celoten Koran. Verniki od zore do mraka ne smejo kaditi, piti, jesti in spolno občevati. Pri tem so izvzeti verniki na poti, nosečnice in otroci, mlajši od 12 let. S tem se izkazuje moč samokontrole in naklonjenost veri. Ramadanu sledi 3-dnevni praznik bajram.

Muslimani poleg stebrov spoštujejo še 6 temeljev islamske vere, in sicer verovanje v enega boga, angele oz. mekele, božje knjige, božje odposlance, sodni dan in verovanje v usodo.

Potočnik, Zupančič in Hozjan (2006, str. 40) v svojem delu opisujejo, da so razodetja verskih pripadnikov islamske vere zapisana v sveti knjigi poimenovani **Koran**. Vsebina zajema od boga razodete besede Mohamedu preko svetega angela Gabrijela. »Kara´a«, od kjer izhaja beseda Koran v arabskem jeziku, pomeni »recitirati«. Sveto besedilo predstavlja neposredno božjo besedo vernikom, vodi življenje posameznika in skupnosti ter sega na vsa področja človekovega udejstvovanja. Šola v mošaji (madrasa), kot obvezni del vzgoje, od dečkov zahteva učenje svetega besedila na pamet. V Koranu je zapisana odgovornost močnih in premožnih do šibkejših v socialno-ekonomskem smislu. Pričakovana je medsebojna pomoč in varovanje, ki je urejena s sistemom zekat. Socialna pravičnost in tovrstna dejanja naj bi bila izpolnjena v dobro boga in ne zaradi želje socialno šibkih skupin ljudi.

Nasr in Zalta (2007, str. 83) ter Zekavat (2007, str. 27) navajajo, da muslimani poleg svetega besedila upoštevajo in sledijo tradicijam (hadisi), ki izhajajo iz življenja preroka in njegovih tovarišev. Skupek izročil tradicij se imenuje »suna«, ki tvori skelet vseh dejanj muslimanov in daje navodila za branje svete knjige Koran. Iz tradicij izhaja božji zakon muslimanov, poznan pod imenom **šarija** (Shari´ah). Prevod besede šarija pomeni ravno in jasno pot, ki pelje do vode (cilja). Šarija je vseobsegajoča in sega na socialno, etično, pravno, obredno, družinsko, delavno, versko, politično in ekonomsko področje. Podaja navodila za izpolnjevanje vsakodnevnih obveznosti tako posameznika kot družbe in se od zahodnega (rimskega) prava razlikuje v tem, da poleg odnosa med človekom, državo in naravo opredeljuje tudi odnos med človekom ter Alahom. Pravila in kazni šariatskega prava ostajajo že več stoletij nespremenjena, saj je še danes moč opaziti kamenjanje in sekanje rok.

Nasr (2007, str. 83–84) vsa človeška dejanja navezujoča se na šarijo deli na naslednje kategorije:

- priporočena dejanja (mandub) – pomoč ubogim,

- brezbržna dejanja do božjega zakona (mubah) – vrsta zelenjave, ki jo zaužije posameznik,
- obvezna dejanja (wajib) – dnevne molitve,
- graje vredna dejanja (makruh) – ločitev,
- prepovedana dejanja (haram) – kraja, prepoved posojil z obrestmi (riba), samomor, prepoved špekulativnega ravnanja na pogodbenem področju (gharar), prešuštvo, prepoved uživanja svinjskega mesa in pitja alkohola, prepoved iger na srečo (masir).

Nesoglasja in deljena mnenja glede naslednika preroka kot posvetnega in duhovnega voditelja, vero islam razdelijo na 2 glavni ter več manjšinskih smeri. Esposito (2002, str. 39–48) v svojem delu opisuje **sunitsko** (85 % vseh muslimanov) razmišljanje, da preroka na podlagi demokratičnih volitev nasledi najbolj usposobljen človek (kalif), ki ni nujno v sorodu z Mohamedom. Kalif služi kot politični vodja in le kot zaščitnik vere, saj ne poseduje nobenega posebnega verskega statusa. Na drugi strani **šiiti** trdijo, da so nasledniki preroka lahko zgolj njegovi sorodniki (imami). Za prvega naslednika štejejo Mohamedovega bratranca Alija. Različne interpretacije življenj pomembnih zgodovinskih oseb šiite nadalje delijo na različne skupine. V manjšinskem številu, vendar politično in versko pomembno skupino islama predstavljajo tudi **karižiti**. Dosledno sledenje Korana s strani pripadnikov karižitske smeri je danes zastopano z islamskim džihadom oz. tako imenovano filozofijo Osame Bin Ladna. V Savdski Arabiji in Katarju je prisotna najbolj konservativna oblika islama **vahabizem**. Pripadniki vahabizma poizkušajo povrniti islam v prvotno-izvirno obliko. Celovito čaščenje in svet zanje predstavlja zgolj Alah, medtem ko si vsi ostali ljudje, ki častijo druge objekte zaslužijo smrt. Skromnost, kot največja vrлина preroka, označuje zadnjo islamsko manjšinsko smer **sufizem**. Sufiji svoje življenje udejanjajo s predanostjo bogu in ga želijo neposredno izkusiti. Veliko privržencev imajo v Ameriki in Evropi.

Razlike med pripadniki islamske vere so dobro opazne pri sprejemanju in odnosu do globalizacije, napredka v družbi ter internacionalizaciji. Na eni strani ortodoksni verniki poudarjajo avtoriteto preteklosti s tem, ko stremijo k skromnosti in staremu srednjeveškemu načinu življenja. Prepričani so, da so islamski verniki potrebni prečiščenja zahodne popularne vere in načina življenja. Na drugi strani islamski modernisti sprejemajo novosti, novo tehnologijo, znanost brez verske dominacije. So pod vplivom zahodne civilizacije in dopuščajo delitve med politiko, družbo in religijo (Esposito, 2002, str. 43–44).

3.1.1.2 Odnos zahodne kulture do Islama

Zekavat (2007, str. 35–37) meni, da evropske države in Amerika v zadnjem času dobivajo velik odpor proti islamski kulturi. Povečevanje števila islamskih pripadnikov znotraj teh držav konstantno narašča in v nekaterih državah že predstavljajo pomemben delež

prebivalstva. Bolj kot bogato kulturo, način življenja, umetnost in raznolikost družbe zahodna civilizacija vidi v islamu grožnje ter nevarnost nacionalni identiteti. Islam za prebivalce zahodne kulture predstavlja vir širjenja terorizma, jedrskega orožja, nasilja, barbarstva, umorov, agresije, spolne diskriminacije do žensk, skratka vse, kar nasprotuje racionalnosti in zahodni civilizaciji. Na drugi strani islamski pripadniki želijo, da se njihove ideje, razmišljanja, načela in pravičnost delijo med vse ljudi sveta. Islam priznava različnost narodov, ideologij, kultur in verskih prepričanj. Koran je edina sveta knjiga, ki priznava obstoj drugih religij in svojim verskim pripadnikom daje celo napotke, kako ravnati ob stiku z ostalimi kulturami, medsebojnimi odnosi ter interakcijami.

Lewis (2006, str. 400–402) trdi, da so razlike med islamskim svetom in zahodno civilizacijo ter razumevanje le teh ključne za uspešno medsebojno poslovanje. Nekatere bistvene razlike so:

- v islamskem svetu se poudarja poštenost, integriteta, moralni imperativ, medtem ko zahodna civilizacija v ospredje postavlja racionalnost in svetovno nazorski pogled,
- arabsko prebivalstvo je v primerjavi z zahodnimi prebivalci veliko gostoljubnejše in bolj sproščeno dojemajo časovne komponente,
- arabski poslovneži so nagnjeni k prepričevanju, osebnim interpretacijami, osebnim povezavam, na drugi strani se zahodnjaki poslužujejo formalne oblike komuniciranja in uporabljanja logičnih argumentov,
- zahodnjaki v pogovoru s sogovornikom držijo fizično razdaljo in so precej zadržani, medtem ko je arabsko prebivalstvo naklonjeno fizični bližini, izpostavljanju socialnih povezav in svojih družin,
- Arabci zavestno socialno podpirajo šibke, težko prenesejo kritike na delovnem mestu, v ospredje postavljajo družino kot temeljno družbeno celico, zahodno prebivalstvo pa podpira individualizem – močne in uspešne posameznike, čeprav je med njimi zadnje čase občutiti vedno več nevoščljivosti.

Vsa trenja ne izhajajo zgolj iz kulturoloških vsebin, temveč razhajanja izvirajo iz časa kolonializma, ko so evropske države na Orientu imele najbogatejše kolonije. Te napetosti so v nekoliko drugačnih razsežnostih občutne še danes. Potrebne bo precej strpnosti in odprtosti, da vzhodna kultura spremeni svojo negativno konotacijo do islamskih ekstremistov. Prav teroristi so posredna vez za izkrivljeno podobo islamskega sveta v očeh zahodne civilizacije, ki bo prav tako morala biti pripravljena sprejeti kulturno različnost in samo naravo islama (Zekavat, 2007, str. 35–37).

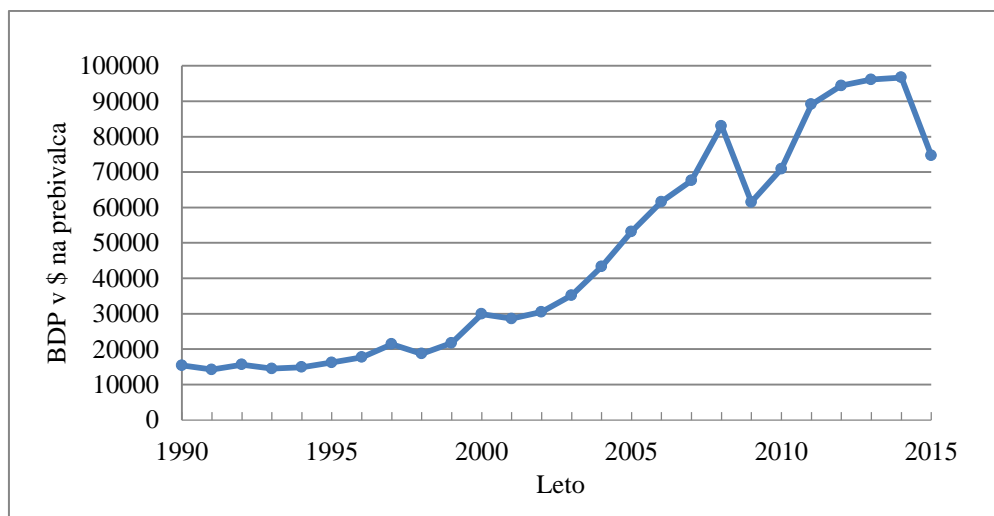
3.1.2 Ekonomija in bančništvo

Katar je v zadnjih dveh desetletjih naredil velik korak na ekonomskem in gospodarskem področju. Po zbranih podatkih Government United Kingdom (2014) in Qatar e-

Government (2016) danes velja za vodilnega izvoznika utekočinjenega plina na svetu, je eden največjih izvoznikov naravnega plina in predstavlja eno od največjih držav glede na količino naravnega plina na zalogi. Že v letu 1935 se je na Dukhanovem posestvu začelo raziskovati in pripravljati infrastrukturo za črpanje nafte. Le štiri leta kasneje so nafto začeli komercialno izvažati v sosednje države. Proizvodnja le te danes znaša preko 700.000 sodčkov na dan. Leta 1997 so iz Katarja začeli izvažati tudi naravni plin s središčem v Ras Laffan. Glede na ocene v državi se pričakuje kar 10–11 milijonov ton izvoza naravnega plina med leti 2014 in 2017 na letni ravni. Velike zaloge in izvozne količine naravnega plina sta državi omogočili, da je pripravila in že uresničuje največji ter najbolj ambiciozni svetovni infrastrukturni program, za katerega bo po ocenah namenila 140 bilijonov funtov. Program je poimenovan Katarska nacionalna vizija 2030 in temelji na socialnem, okoljevarstvenem, ekonomskem in človeškem razvoju. Na drugi strani velik delež infrastrukturnega plana zavzemajo priprave za svetovno prvenstvo v nogometu leta 2022.

Statistični podatki The World Bank (2016) uvrščajo državo Katar v letu 2015 na 5. mesto po velikosti bruto domačega proizvoda na prebivalca. Večji BDP imajo le Luksemburg, Švica, Norveška in administrativna regija Macao na Kitajskem. Po kazalcih paritete kupne moči na prebivalca pa je v letu 2015 Katar s 143.788,2 \$ na prvem mestu.

Slika 4: BDP Katarja na prebivalca v \$ med leti 1990 in 2015



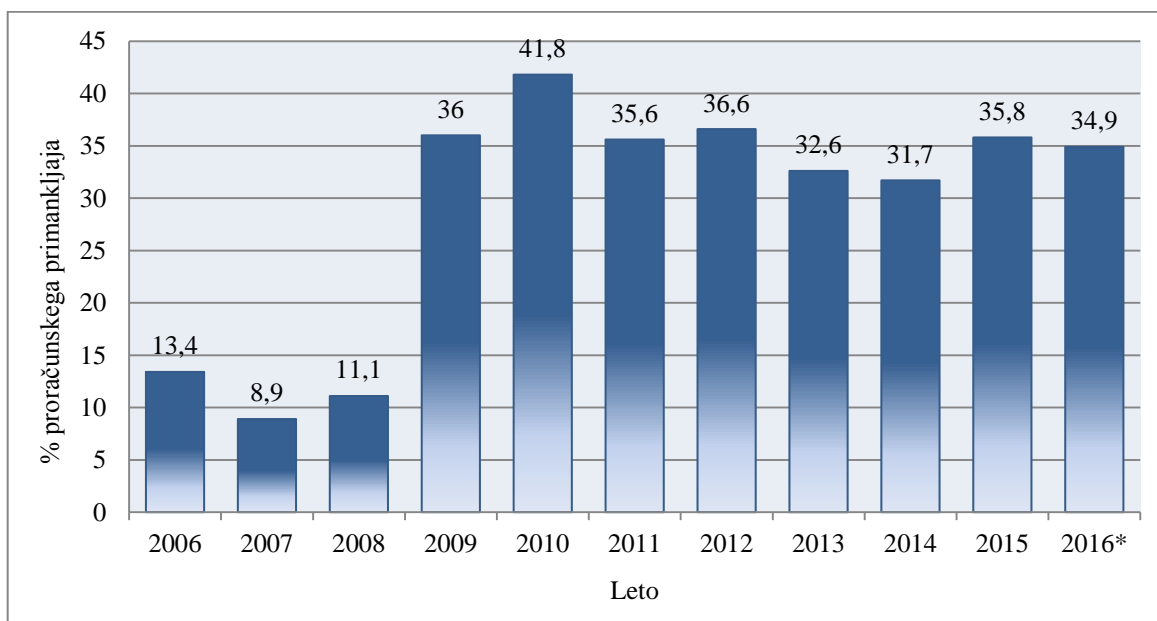
Vir: The World Bank, GDP per capita (current \$), 2016.

S Slike 4 vidimo, da je BDP na prebivalca v Katarju med leti 1990 in 2002 počasi naraščal. Naslednjih 7 let je bilo naraščanje še bolj intenzivno, vse do leta 2009, ko se je kot posledica svetovne gospodarske krize zgodil padec BDP v višini 21.500 \$. Sledilo je ponovno naraščanje vse do leta 2015. Padec cen naftnih derivatov in povečani izdatki za javni sektor so se odrazili tudi na BDP, ki je v letu 2015 padel za 22.000 \$ na 74.700 \$.

Padec cen naftnih derivatov in prekoračitev planiranih infrastrukturnih stroškov se izražata v močnem katarskem gospodarstvu. S tem razlogom tamkajšnja vlada že nekaj let načrtno preusmerja ekonomsko gibanje in družbeno potrošnjo v ostale panoge, kot so turizem, kmetijstvo, finance in podjetništvo. Katarsko ministrstvo za razvojno planiranje in statistiko je junija 2016 ocenilo 3,9-% gospodarsko rast za leto 2016, naslednje leto 3,8-% in 3,2-% v letu 2018. Kljub upočasnitvi gospodarske rasti glede na pretekla leta so napovedi za prihodnjih 5 let najvišje v regiji. Nizke cene naftnih derivatov, večji izdatki za plače v javnem sektorju, naložbe v zdravstvo, infrastrukturo in izobraževanje se izkazujejo tudi v številkah državnega proračuna. Konec leta 2016 se prvič po 15 letih pričakuje 7,8-% fiskalni primanjkljaj, ki se bo naslednje leto nadaljeval s 7,9 % ter zmanjšal v letu 2018 na 4,2 %.

Slika 5 glede na zbrane podatke Government United Kingdom (2014), Qatar Central Bank (2016) in Trading Economics (2016) prikazuje, da je dolg Katarja na začetku svetovne gospodarske krize leta 2008 hitro začel naraščati. Od leta 2010 do 2014 se je postopoma zniževal in v letu 2015 zopet nekoliko narasel. Ocene kažejo, da bo do leta 2020 konstanten, saj se bo gibal med 34–37 % bruto domačega proizvoda.

Slika 5: % proračunskega primanjkljaja Katarja glede na BDP med leti 2006 in 2016



Legenda: 2016* – ocenjena/napovedana vrednost BDP na prebivalca

Vir: Trading Economics, 2016; Qatar Central Bank, 2016.

Katar je po statističnih podatkih globalnega indeksa konkurenčnosti 2015–2016, ki ga objavlja Svetovni gospodarski forum, že prešel obe predhodni fazi razvoja in se tako

uvrstil na najvišjo stopnjo razvoja, ki jo poganjajo inovacije, kar je lepo razvidno s Priloge 5. Od 140 držav v obdobju 2015–2016 zaseda visoko 14. mesto. IMD svetovni konkurenčni kazalnik državo Katar uvršča celo na 13. mesto med 61 državami v letu 2016. Pri ocenjevanju konkurenčnega položaja se upoštevajo domače ekonomsko okolje, mednarodno trgovanje, zaposlovanje, mednarodno investiranje, cene potrošnih dobrin, fiskalna politika, javne finance, poslovna zakonodaja, produktivnost, učinkovitost, trg dela, finančno okolje, infrastruktura, tehnološko okolje, znanstveni razvoj, zdravstveno okolje in izobraževanje. Dober rezultat državi prinašajo močen finančni sektor, stabilno makroekonomsko okolje in učinkovitost trgov končnih dobrin. Anketni del indeksa izpostavlja inflacijo, delovno zakonodajo, težek dostop do financiranja, neizobraženo delovno silo, neustrezno transportno infrastrukturo in večje administrativne ovire pri ustanavljanju podjetij kot ključne problematične elemente poslovanja, katerim bo v prihodnosti treba nameniti več pozornosti ter s tem še povišati konkurenčni položaj države (Schwab & Sala-i-Martin, 2015, str. 17–38; IMD World Competitiveness Center, 2016).

Qatar e-Government (2016) in Investopedia (2017) navajata, da 400 milijard \$ finančnih sredstev v obtoku v tujini, Katar uvršča med pomembnejše mednarodne posojilodajalce. Bančni sektor je kapitalsko ustrezen, donosen, likviden in ima nizek delež slabih terjatev. Glavno vlogo nosi katarska centralna banka, ki preko zastavljenih programov zagotavlja ekonomsko stabilnost in preprečuje finančna neravnotežja v državi. Skrbi za stabilnost domače valute (Katarski rial), zmožnost menjave domače valute v ostale svetovne valute, bančno in finančno stabilnost, stabilnost proizvodnih in storitvenih cen ter ostale makroekonomske cilje, zastavljene s strani države. Za usklajevanje javnega dolga uporablja sukuk finančne inštrumente, državne obveznice in zakladne menice. Sukuk finančne inštrumente je organizacija islamskih kooperacij legalno sprejela že leta 1988. Gre za finančne certifikate, ki v skladu s šarijo in islamskim zakonom od posojilojemalcev ne zahtevajo plačevanje obresti. Investitor in posojilojemalec v oprijemljivih sredstvih (rente, udeležba v investiciji oziroma lastništvu) skleneta medsebojni dogovor. Po podatkih svetovnega islamskega ekonomskega poročila za leto 2015–2016 je bilo konec leta 2014 za 295 bilijonov \$ sukuk finančnih inštrumentov na svetovnih finančnih trgih.

Po informacijah Qatar e-Government (2016), na drugi strani komercialne banke zadovoljujejo vsakodneвне potrebe fizični in pravnih oseb. S svojimi inovativnimi pristopi in elektronskimi bančnimi storitvami segajo v sam svetovni vrh bančnega poslovanja. V Katarju je moč zaslediti Barwa Bank, Masraf Al Rayan, QIB in QIIB banko, ki bazirajo na principih šarije in islamskega zakonika ter s tem poudarjajo moralna in etična načela trgovanja. Leta 2011 je katarska centralna banka prepovedala konvencionalnim bankam izvajanje islamskih bančnih storitev, ki temeljijo na šarijskih principih. Tako so štiri islamske banke prejele slabo tretjino tovrstnega poslovanja od preostalih konvencionalnih bank. Leta 1997 se je v Dohi ustanovila tudi katarska borza vrednostnih papirjev. Vzporedno z ustanovitvijo je postala polnopravna članica svetovne federacije borznih

menjav. Junija 2014 se je Katarska borza s svojimi vrednostnimi papirji uvrstila še na MSCI svetovni borzni trg in tako stopila v korak z največjimi državami, kot so Kitajska, Rusija, Brazilija, Indija in Turčija.

Islamsko bančništvo temelji na socialni pravičnost, zato velja prepoved prejemanja dodatnega zaslužka (Riba) – obresti od posojanja denarja. V prejemanju obresti namreč Koran vidi siromašenje posojiljemalcev in bogatenje posojilodajalcev, kar je socialno nepravilno. Obresti v islamskem svetu nadomešča model delitve dobička, ki vračilo denarja določa glede na velikost ustvarjenega dobička s strani posojiljemalca. Obstajajo tudi različni lastniški (modarabo, mosharakah) in dolžniški (ljara, salam, mozaraah, mukorada, murabaha in iztisna) finančni instrumenti. V islamskem svetu posojilodajalci v finančnem sistemu v primerjavi z zahodno kulturo nosijo bistveno večje tveganje kot posojiljemalec, kar se kaže v manjšem številu stečajnih postopkov. Bančništvo prepoveduje naložbe v neetične dejavnosti (proizvodnja alkohola, igre na srečo), prekoračitev stanja na bančnih računih, določanje financiranja na osnovi potreb in priložnosti, udeleževanje vlagateljev pri dobičku bank in intenzivnejše vključevanje bank v poslovanje njihovih strank (Hrastelj, 2008, str. 165–166; Wilson, 1997, str. 151–153).

3.1.3 Politika in korupcija

CIA (2016) in Politics in Policy (2016) menita, da je dobro poslovanje in gospodarjenje z naravnimi viri v drugi polovici 20. stoletja 3. septembra leta 1971 pripeljalo do neodvisnosti Katarja od Velike Britanije. 27. februarja leta 1972 je vodstvo v državi prevzel Khalifa bin Hamad Al Thani. Ker je Katar po obliki vladavine absolutna monarhija in se oblast prenaša z dednim nasledstvom, je 27. junija leta 1995 oblast prevzel njegov sin Hamad bin Khalifa Al Thani. 25. junija 2013 je četrti sin Hamada, in sicer Tamim bin Hamad Al Thani kot najmlajši monarh na svetu prevzel izvršilno in vojaško oblast. Dan kasneje je princ Tamim za predsednika vlade poimenoval Abdallah bin Nasir bin Khalifa Al Thani.

Katar je, navezujoč se na podatke CIA (2016), administrativno razdeljen na sedem občin oz. baladiyat, in sicer Al Wakrah, Ad Dawhah, Az Za'ayin, Ar Rayyan, Al Khawr wa adh Dhakhirah, Umm Salal in Ash Shamal. Posvetovalno vlogo občinskih poslovanj in storitev nosi centralni občinski svet, ki je sestavljen iz 29 predstavnikov. Prvič so bile volitve za občinski svet izpeljane leta 1999 in nato nadalje na vsake štiri leta. Naslednje volitve so predvidene maja leta 2019. Zakonodajna oblast je v rokah svetovalnega sveta oz. tako imenovanega Majlis al-Shura. Ta ima po ustavnem referendumu iz leta 2003 30 izvoljenih članov in 15 imenovanih članov s strani princa. Že prve volitve v svetovalni svet, ki so bile predvidene konec leta 2003, so bile prestavljene do junija leta 2016. V začetku leta 2016 pa jih je princ nadalje odložil vsaj do leta 2019. Svetovalni svet ima pristojnost potrjevanja državnega proračuna, izdajanja nezaupnic ministrom, pisanje zakonov in njihovih

potrjevanj. Vloga sveta je omejena, saj ima končno besedo pri vseh zakonodajnih odločitvah še vedno princ Tamim. Odlaganje volitev v svetovalni svet in s tem pomanjkanje demokracije vzbujata med državljani veliko vroče krvi, zato jih princ pomirja z deljenjem državnega bogastva.

Lambert (2011) opisuje, da se je v času vladavine Hamada bin Khalifa Al Thani Katar liberaliziral v poslovanju do ostalih držav, leta 1996 se je ustanovila močna televizijska mreža Al Jazeera, leta 1999 so ženske dobile volilno pravico za občinske volitve, prvič je bila zapisana državna ustava leta 2005 in 3 leta kasneje se je otvorila še prva rimsko katoliška cerkev v glavnem mestu Dohi. Velik uspeh je leta 2010 Katar doživel s pridobitvijo pravice do gostovanja svetovnega prvenstva v nogometu, ki se bo odvijalo leta 2022. Leta 2011 je Katar kot glavni pokrovitelj orožja pomagal skrajni opoziciji v Siriji in vojaško sodeloval v operacijah organizacije NATO. Leto kasneje je Katar odigral pomembno diplomatsko vlogo še ob nemirih v Jemnu in Palestini. Na koncu svoje vladavine je Hamad naznanil prve državne volitve, ki bi vpeljale dodatno demokratično noto in ustanovile svetovalni svet, a je izvedbo predal v roke sinu Tamimu, ki volitev še ni izpeljal. V prihodnje se pričakuje zmernejšo vlogo Katarja v mednarodnih odnosih, saj se bo princ moral posvetiti notranjim gospodarskim in političnim vprašanjem.

Država Katar je skozi svoje uspešno nastopanje na mednarodnih trgih postala članica naslednjih pomembnejših združenj in organizacij: G-77 (The group of 77), WTO (World Trade Organization), GCC (Gulf Cooperation Council), IBRD (International Bank for Reconstruction and Development), Interpol, OPEC (Organization of the Petroleum Exporting Countries), ILO (International Labour Organization), IMF (International Monetary Fund), UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) in WCO (World Customs Organization) (CIA, 2016).

Tabela 4: Korupcijski indeks javnih sektorjev za leto 2015 po točkah in doseženih mestih na svetovni lestvici držav Srednjega vzhoda in severne Afrike

Država	Dosežene točke na svetovni lestvici (max. 100)	Mesto na svetovni lestvici (od 168 držav)
Katar	71	22
Združeni arabski emirati	70	23
Izrael	61	32
Jordanija	53	45
Tunizija	38	76
Egipt	36	88
Jemen	18	154

Vir: Transparency International, Corruption Perceptions Index 2015, 2016.

Nemoralnost in podkupovanje po svetu ne vključuje zgolj denarnih poslov, vendar zajema trgovanje z ljudmi, slabe izobraževalne standarde, terorizem, agresijo, okoljevarstvena uničenja in veliko umrljivost mladih otrok v določenih regijah sveta. Skratka prisotno je po celem svetu in se dotika človeških življenj. Decembra leta 2011 so v Katarju odprli center za protikorupcijske posle. Center je bil ustanovljen kot samostojna organizacija, ki deluje v sodelovanju s Združenimi narodi in se bojuje proti podkupovanju ter okrepitvi pravil zakonov. Po podatkih korupcijskega indeksa za javni sektor mednarodne organizacije Transparency International (2016) je Katar najbolj »čist« med državami Srednjega vzhoda in severne Afrike, kar je razvidno iz Tabele 4 (več informacij je razvidnih iz priloge 6). Od leta 2012 do 2015 je v svetovnem merilu država Katar napredovala iz 68 doseženih točk na 71 točk od 100 možnih, kar jo uvršča na visoko 22. mesto (Government United Kingdom, 2014).

Internetna vira Delo (2015) in The Union of European Football Associations (v nadaljevanju UEFA) (2016) je moč zaslediti, da je velik val kritik država Katar prejela na račun milijonskih podkupnin predstavnikom afriških zvez za glasovne podpore v zvezi s svetovnim prvenstvom v nogometu za leto 2022. Po razglasitvi Katarja kot uradnega prireditelja so stekli protikorupcijski postopki zoper tedanjega predsednika mednarodne nogometne zveze Josepha Blatterja in njegovih ožjih sodelavcev, saj se kljub zanesljivim informacijam o korupciji mednarodna nogometna zveza ni premislila o uradnem gostitelju Katar. Preiskave so bile temeljite in junija 2015 je Joseph naznanil svoj odstop. Njegovo mesto je februarja 2016 dobil dotedanji generalni sekretar evropske nogometne zveze (UEFA) Gianni Infantino. V korupcijsko zgodbo je bil vključen tudi tedanji predsednik UEFA Michel Platini, ki ga je 13. septembra 2016 zamenjal predsednik slovenske nogometne zveze Aleksander Čeferin.

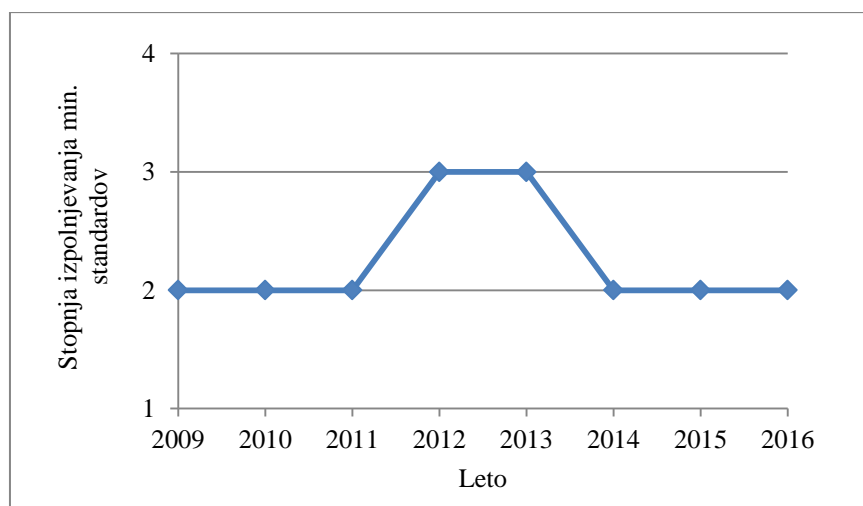
3.1.4 Trg dela

Razpoložljivi podatki Government United Kingdom (2014) in U.S. Department of State (2016, str. 312–314) navajajo, da je 88 % prebivalcev Katarja po narodnosti iz tujine in imajo urejeno začasno rezidentstvo. Gre za nizkocenovno in neizobraženo delovno silo iz Indije, Nepala, Filipinov, Egipta, Bangladeša, Šrilanke in Pakistana. Večina teh delavcev dela v gradbeništvu, naftni industriji, prevozni in storitveni industriji 7 dni na teden z najmanj 12 urnim delavnikom na dan. Njihove plače so bizarno nizke, imajo le nekaj prostih dni v letu, rezidenčne pravice in sponzorstvo pa so tesno vezane na delodajalca. S tem razlogom so nekatere tuje države že podpisale bilateralni sporazum s Katarjem za določitev minimalne plače delavcev. Do leta 2009 so delavci, navezujoč se na tako imenovani Kafala sistem, potrebovali soglasje delodajalcev v primeru, če so hoteli zapustiti Katar. V kolikor so želeli zamenjati delovno mesto ali delodajalca so potrebovali njihovo pisno dovoljenje, ki ni vsebovalo nikakršnih pomislekov in ugovorov. Če delavci pisnega dovoljenja niso dobili in so vseeno zapustili delodajalca, so bili izgnani iz Katarja

za obdobje dveh let. Februarja leta 2009 je v veljavo stopil nov delovni zakon, ki je delodajalcem prepovedoval zadrževanje delojemalčevih potnih listov in delavcem ob izrednih primerih omogočal vrnitev nazaj v domačo državo. Istega leta je katarska organizacija za človeške pravice izdala tudi brošure z delavskimi pravicami in dolžnostmi. 13. decembra 2016 pa je v veljavo stopil nov delovni zakon, ki je Kafala sistem zamenjal izključno s pogodbenimi odnosi med delodajalci in delojemalci ter s tem uredil pridobivanje izstopnih dovoljenj iz države za zaposlene. Delavec se po novem lahko vrne v Katar že naslednji dan po odpovedi iz delovnega mesta, v kolikor najde novo pogodbeno razmerje. V primeru, da državo zapusti na lastno voljo pred iztekom pogodbenega razmerja, se nazaj lahko vrne šele po izteku dogovorjenega pogodbenega razmerja v Katarju.

Neizobraženi tuji delavci in ženska domača delovna sila v Katarju predstavljajo največjo tarčno skupino za trgovanje z ljudmi. Nizke plače, neplačevanje, zadrževanje osebnih lastnin, grožnje za izgon, izseljevanje, javno suženjstvo, slabi življenjski pogoji in prostitucija so rezultati slabo osnovanega katarskega delovnega zakonika. Po podatkih ameriškega poročila o trgovanju z ljudmi, je Katar v letu 2016 že tretje leto zapored uvrščen na 2. stopnjo, kar je razvidno iz Slike 6.

Slika 6: Izpolnjevanje minimalnih varnostnih standardov za žrtve trgovanja z ljudmi v Katarju



Povzeto in prirejeno po U.S. Department of State, Qatar Tier Ranking by Year, 2016, str. 312.

4. stopnja na lestvici zajema države, katerih vlada izpolnjuje minimalne varnostne standarde za žrtve trgovanja z ljudmi, medtem ko **3. stopnja** teh standardov ne dosega v celoti, a dosega določene učinke na poti do njih. **2. stopnja**, katero zaseda Katar, poleg neizpolnjevanja standardov zajema še:

- občutno povečevanje absolutnega števila kritičnih žrtev trgovanja z ljudmi,
- napake v zagotavljanju evidenčnih podatkov o naraščanju preprečevalnih učinkov trgovanja z ljudmi za preteklo leto, vključujoče z naraščanjem preiskav, raziskav, pomoči žrtvam in obsodb trgovanja z ljudmi,
- odločitev države v preteklosti, da bo naredila določene korake za izboljšanje situacije v naslednjih letih.

1. stopnja na lestvici zajema države, katerih vlada ne izpolnjuje minimalnih varnostnih standardov za žrtve trgovanja z ljudmi in niti ne kaže nobenih aktivnosti v to smer (U.S. Department of State, 2016, str. 312–314).

Leta 2010 je bila v Katarju ustanovljena organizacija za bojevanje proti trgovanju z ljudmi. Naslednje leto je bil v skladu s tem sprejet še zakon, vendar je zaščita domačih delavcev ostala šibka, moč pa v rokah delodajalcev. Vlada se je v veliki meri začela posluževati Kafala sistema. Februarja leta 2015 je princ Tamim uvedel amandma k delovnemu zakonu. Od delodajalcev v njem zahteva plačevanje delavcev preko bančnih transferjev neposredno na račune in tako omogoča lažje nadzorovanje plačil ter preprečevanje morebitnih izkoriščevanj. Dopolnilo je v veljavo stopilo 2. novembra 2015. Katar je vzporedno z uvedbo dopolnila začel povečevati število delovnih inšpektorjev, katerih število je do konca leta 2016 naraslo s 150 na 400. V decembru 2016 je v veljavo stopil nov zakon, ki ureja vstopne, izstopne in rezidenčne zadeve tujih državljanov Katarja. Vpeljane so bile novosti na področju delovnega zakona, vključno z izstopnimi vizami in pisnimi dovoljenji delodajalcev, glede pomislekov in ugovorov. Delavci, ki bodo hoteli zapustiti državo, bodo za izstopno vizo zaprosili na ministrstvu za notranje zadeve najmanj 3 dni pred odhodom. Delovna viza bo še vedno pod vplivom delodajalčevega pisnega dovoljenja. V kolikor bo to negativno, se bodo delavci s prošnjo lahko direktno obrnili na odbor ministrstva za notranje zadeve. Nov zakon omogoča menjavo delovnih mest delojemalcem po preteku delovnih pogodb, v kolikor dobijo dovoljenje od ministrstva za delovne in socialne zadeve ter ministrstva za notranje zadeve. V primeru, da menjavo delovnega mesta odobri tudi delodajalec, lahko delojemalec zamenja delovno mesto še pred iztekom delovne pogodbe (Government United Kingdom, 2014; U.S. Department of State, 2016, str. 312–314).

Na drugi strani Qatar e-Government (2016) 12 % domačih prebivalcev Katarja razvršča na delovna mesta v javni sektor in vlado. V primeru, da za delovno mesto v javnem sektorju kandidira več ljudi, imajo prednost za to usposobljeni državljani Katarja in njihovi svojci, šele nato začasni državljani Katarja. Novi zaposleni imajo trimesečno preizkusno dobo, na podlagi katere delodajalec sprejme ali zavrne kandidata. Ob potrditvi se sklene enoletna obnavljajoča se pogodbeni klavzula. Med delovno dobo so zaposleni deležni različnih izobraževanj, imajo pravico do dopustov, bolniških, izrednih, študijskih in neplačanih prostih dni. V kolikor ocena zaposlenih ne pade pod mejo »zelo dobrega« v zadnjih dveh letih, so upravičeni do različnih stimulacij in napredovanj. Za delo v tujini zaposleni dobijo

tudi dodatna nadomestila, sorazmerno z njihovo kvalifikacijo. Tako delavci kot delodajalci mesečno vplačujejo prispevke v skupni višini 15 % bruto delavske plače. 10 % bruto delojemalčeve plače skupaj pokrijeta delodajalec ter vlada, preostalih 5 % vplačujejo delavci sami. Ko delavci dopolnijo 55 oz. 60 let starosti in 15 let vplačevanja prispevkov v sistem, se lahko upokojijo, medtem ko zaposleni v privatnem sektorju nimajo starostne omejitve za upokojitev. Delavci v javnem sektorju se lahko predčasno upokojijo že pri 40 letih starosti ob izpolnjevanju 15-letnega vplačevanja prispevkov. Osnovno merilo za izračun višine pokojnine predstavljajo delovna doba, enomesečne plače delavcev v prvih 5 letih zaposlitve, 2 mesečne plače v vseh nadaljnjih letih in zadnja plača v delovnem obdobju.

Katar glede na Trading Economics (2016) statistične podatke za leto 2015 z zgolj 0,2 % nezaposlenih prebivalcev velja za vodilno državo na svetu. Javni in privatni sektor v prihodnosti nudita izjemne delovne priložnosti in do 2 milijona novih delovnih mest v povezavi s svetovnim prvenstvom v nogometu leta 2022 in Katarsko nacionalno vizijo 2030. Kar 95 % podjetij v državi v prihodnjih letih namerava širiti svoje poslovanje s pomočjo odpiranja novih podružnic ali širitve matične ustanove. Delovni trg države Katar bo v prihodnjih letih vsekakor privabil tudi izobražene kadre s celotnega sveta (Qatar e-Government, 2016).

3.1.5 Uvozne storitve in dokumentacija

Glede na podatke Government United Kingdom (2017) in Qatar e-Government (2016) katarsko ministrstvo za gospodarstvo in trgovino nosi ključno vlogo pri določanju tehničnih predpisov in standardov za uvozne produkte ter storitve. Na področju roka trajanja proizvodov, označevanja prehranskih izdelkov in pakiranja ima Katar stroga pravila. Rok preteka in izdelave produkta mora biti natisnjen na originalni etiketi ali zabojniku, saj naknadno dodane etikete niso v skladu s predpisi. Uvoženi produkti morajo ob prispelosti v namembni kraj imeti vsaj še polovico roka trajanja. Večina uvoženega blaga ima 5-% carinsko tarifo. Cement in jeklo imata 20-% carinsko stopnjo, saj predstavljata konkurenčno blago domačim proizvajalcem. 30-% carinsko stopnjo je treba plačati za uran in amonijak, medtem ko je za tobačne izdelke treba plačati 100-% carino. Države GCC (Katar, Oman, Kuvajt, ZAE, Savdska Arabija in Bahrajn) imajo dogovor, da med seboj plačujejo le carinsko tarifo v višini 5 % od vrednosti CIF produkta. CIF vrednost vključuje zavarovanje, stroške in ceno prevoza dobrine do namembnega pristanišča. Blago, ki se tovari znotraj GCC držav, mora imeti priloženo tudi potrdilo o poreklu, ki ga izda posamezna gospodarska zbornica države GCC.

Za vstop na katarski trg mora podjetje skleniti sporazum s trgovskim zastopnikom, ki prodaja in trži blago, ali skleniti sporazum o trgovinskem zastopstvu s podjetjem, ki je v 100-% lasti katarskega državljanca. Pri tem se mora tuja fizična ali pravna oseba za uvoz

proizvodov registrirati v katarskem registru in pridobiti za to potrebno uvozno licenco, ki jo izda katarsko ministrstvo za gospodarstvo in trgovino zgolj katarskim državljanom. Poleg uvozne licence je treba pridobiti tudi dovoljenje katarske gospodarske zbornice. V postopku uvoza v Katar je treba priložiti naslednjo dokumentacijo:

- tovorni list,
- carinsko prepustnico oz. nalog o sprostitev blaga,
- potrdilo o usklajenosti blaga z državnimi zahtevami,
- potrdilo o poreklu blaga,
- carinsko uvozno deklaracijo,
- dobavnico oz. seznam vsebine pošiljke,
- nalog za dostavo,
- trgovinsko fakture.

V določenih primerih se poleg omenjene dokumentacije priložita še kakovostno in zdravstveno potrdilo. Najpomembnejše administrativno gradivo vsekakor predstavlja **dokumentarni akreditiv**. V postopku uvoza se uporablja kot plačilni instrument in instrument financiranja mednarodnih poslov in zavarovanja. Ob njegovem odprtju mora dobavitelj pridobiti potrdilo kapitana ladje oz. prevozne agencije, da ima dovoljenje za vstop v katarsko pristanišče. Zagotoviti mora tudi potrdilo o poreklu blaga. Oba potrdilna dokumenta potrebujeta overitev s strani arabskega konzulata, arabskega veleposlaništva ali arabske gospodarske zbornice v državi izvora (Government United Kingdom, 2017; World Bank Group, 2016a, str. 80–86).

Statistični podatki World Bank Group (2016a, str. 80–86) in World Bank Group (2016) glede na indeks mednarodnega trgovanja čez mejo Katar v letu 2016 uvrščajo na 124. mesto od 189 držav. Glede na preteklo leto je nazadoval po lestvici vrednotenja za 2 mesti. Napovedi za leto 2017 kažejo nadaljnjo nazadovanje na 128. mesto. Za uvoz standardnega zabojnika v Katar brez stroškov prevoza in carinskih tarif je treba plačati 1.050 \$. Postopek uvoza sestavljajo carinski izkaz in nadzor, priprava dokumentacije, pretovarjanje in kopenski prevoz ter pretovarjanje v pristanišču, kar skupaj nanese 16 dni. Za skrajšanje izvoza in uvoza je Katar že leta 2013 uvedel elektronski portal, preko katerega se predloži izvozno oz. uvozno dokumentacijo v postopku carinskega nadzora v pristanišču. Leta 2016 je Katar izpeljal še reformo za dodatno znižanje dni prostega skladiščenja v pristaniščih, kar bo v prihodnje dodatno vplivalo na čas celotnega uvoza.

3.1.6 Davčni sistem

Katar se skupaj z ZAE po statističnih podatkih World Bank Group (2016a, str. 76–77) glede na indeks plačevanja davkov uvršča na 1. mesto med 189. državami v letu 2016. Svetovna banka pri obravnavi statističnih podatkov analizira poslovna okolja s strani

majhnih in srednje velikih podjetij, ki so po pravno-organizacijski obliki d.o.o., v večinski lasti domačinov in poslujejo v večjih mestnih središčih. Vodilno mesto na lestvici državi zagotavlja dobro osnovan davčni zakon, ki je stopil v veljavo 1. januarja leta 2010. Štiri leta kasneje je Katar izpeljal novo reformo, ki je podjetjem olajšala plačevanje davkov na področju davka od dohodkov pravnih oseb. V izogib številčnim papirnatim kopijam je 28. septembra 2014 katarsko ministrstvo za finance uvedlo še spletni davčni sistem (TAS). Tako davčni zavezanci vračilo davkov, davčne odtegljaje, ugovore, prošnje, davčne kartice in ostale davčne zadeve urejajo preko spleta, kar dodatno olajšuje plačevanje davkov (Oxford Business Group, 2017).

Oxford Business Group (2017) in Qatar e-Government (2016) se dopolnjujeta in navajata, da davčni sistem v Katarju zajema vse rezidente in nerezidente s stalno poslovno enoto v državi. Definicija stalne poslovne enote poslovanja v Katarju je podobna OECD interpretaciji in pomeni, da je ekonomska aktivnost nerezidenta skoncentrirana na stalno mesto poslovanja, preko katerega v celoti ali delno potekajo posli podjetja. Izraz vključuje sedež uprave, tovarno, pisarno, podružnico, rudnik, delavnico, kamnolom in vsa nahajališča naravnih virov. Lokalni viri prihodkov, ki so podlaga za davčno napoved izhajajo iz:

- bruto dohodkov iz aktivnosti, izpeljanih v Katarju,
- neprofitnih organizacij,
- bruto dohodkov iz zapuščinskih pogodb in dediščin,
- privatnih ustanov in fundacij z javnim interesom,
- bruto dohodkov iz pogodb, ki so v celoti ali delno izpeljane v Katarju,
- subjektov katarskega finančnega centra,
- mesečnih plač in raznih finančnih dodatkov.

Iz plačila davkov so izvzeti prihodki, ki izhajajo iz:

- obresti državnih in razvojnih obveznic ter obveznic javnih ustanov,
- bruto dohodkov ribolova in kmetijstva,
- dividend in drugih prihodkov delnic,
- bančnih obresti in finančnih vračil bank posameznikom,
- kapitalskih dobičkov pri odtujitvah nepremičnin s strani posameznikov,
- privatnih obrtnih dejavnosti, ki ne uporabljajo večjih strojnih naprav, njihov bruto dohodek letno ne preseže 100.000 Katarskih rialov (v nadaljevanju QR), izvajajo dejavnost na eni lokaciji in njihovo povprečno letno število zaposlenih delavcev ni večje od 3,
- bruto dohodkov pravnih oseb s katarskim ali GCC državljanstvom. V kolikor njihov osnovni kapital presega 2 milijona QR ali bruto prihodki presegajo 10 milijonov QR, se od njih prav tako zahteva vloga za napoved davka na dohodek pravnih oseb,

- bruto dohodkov posameznih katarskih in GCC državljanov, vključno z njihovimi deleži pri dobičkih pravnih oseb,
- bruto dohodkov tujih morskih in letalskih transportnih podjetij, ki delujejo v Katarju,
- posebnih mednarodnih dogovorov, pogodb in davčnih zakonov.

Tako katarski državljani kot tujci v državi ne plačujejo **davka na potrošnjo**, niti **niso neposredno obdavčeni**, medtem ko podjetja, ki so v tuji lasti, plačujejo od leta 2010 naprej 10-% davek na dohodek pravnih oseb. V kolikor pravne osebe poslujejo v naftni industriji, v povezavi z naravnim plinom ali pod vnaprej določenimi pogoji, dogovorjenimi z vlado, je obdavčenje lahko drugačno. Iz Tabele 5 je razvidno, da po statističnih podatkih World Bank Group (2016a, str. 78) za leto 2016 za plačilo davkov podjetje v Katarju porabi 41 ur, plača jih 4-krat na leto in upošteva skupno davčno stopnjo 11,3 % dobička. Davčni zavezanci so ob vpisu v register dolžni zaprositi za davčno izkaznico v roku 30 dni, saj jim v nasprotnem primeru preti kazen v višini 5.000 QR. Prvo davčno obdobje pravnih oseb ne sme biti krajše od 6 mesecev in daljše od 18 mesecev, vsa nadaljnja trajajo 12 mesecev. Ob izdani prošnji organizaciji za javne prihodke in davčne zadeve lahko podjetje samo izbira, kdaj se začne in konča koledarsko obdobje 12 mesecev. Po končanem davčnem obdobju mora podjetje v roku 4 mesecev oddati računovodske izkaze, ki so pripravljeni po mednarodnih finančnih standardih poročanja, in plačati davke.

Tabela 5: Davčne stopnje in administracije v Katarju za leto 2016

Vrsta davka	Število plačil	Čas (v urah)	Letna zakonska davčna st.	Davčna osnova	Skupna davčna st. (v % dobička)
Pokojninski prispevki delodajalca	1	36	10%	bruto plača	11,28
Pristojbina za trgovinsko licenco	1	0	1.010 QR	fiksni znesek	0,01
Pristojbina za vozilo	1	0	/	fiksni znesek	0,00
Pokojninski prispevki delojemalca	0	združeno	5%	bruto plača	0,00
Davek na dohodek pravnih oseb	1	5	/	obdavčljivi dobiček	0,00
Skupaj	4	41	/	/	11,3

Vir: World Bank Group, Summary of tax rates and administration, 2016a, str. 78, tabela 8.2.

Po podatkih Oxford Business Group (2017) in World Bank Group (2016) je v dogovoru z organizacijo za javne prihodke in davčne zadeve računovodska dokumentacija poročanja

lahko pripravljena tudi po drugačnih standardih. Ko organizacija za javne prihodke in davčne zadeve izda odmero davka, se lahko davčni zavezanec v roku 30 dni pritoži. Če na pritožbo organizacija v roku 60 dni ne odgovori, se smatra, da je ugovor zavržen. Kazen za prepozno oddajo računovodske dokumentacije znaša 100 QR dnevno (največ do 36.000 QR), medtem ko globa prepoznega plačila davka znaša 1,5 % vrednosti davka mesečno. Rok, v katerem davčni zavezanci lahko zahtevajo povračilo davka, je 5 let s podaljšano dobo na 10 let.

Podjetja, ki so v tujem lastništvu, potrebujejo računovodske finančne izkaze podpisane s strani pooblaščenega lokalnega revizorja, skupaj z davčno deklaracijo organizacije za javne prihodke in davčne zadeve v primeru:

- da letni davčni prihodek subjekta presega znesek 100.000 QR,
- da ima blagovna znamka sedež izven Katarja,
- da kapital davčnega subjekta presega znesek 100.000 QR.

Podjetja, izvzeta iz davčnega sistema, so glede na podatke Oxford Business Group (2017) in navedbe Pricewaterhousecoopers (v nadaljevanju PWC) prav tako dolžna oddati davčno napoved, in sicer v primeru, da je njihov delež kapitala večji od 2 milijonov QR ali celotni dohodki presegajo 10 milijonov QR. V kolikor davčne napovedi v skladu z računovodskimi finančnimi standardi ne oddajo, plačajo kazen v višini 15.000 QR. Računovodsko dokumentacijo, navezujočo se na dotično leto, morajo vse pravne osebe v svojih arhivih hraniti najmanj 10 let.

Oxford Business Group (2017) in PWC dodatno navajata, da višina amortizacije sredstev za davčne namene letno znaša za ladje in čolne 10 %, za infrastrukturne objekte 5 %, vrtnalne stroje 15 %, zračna plovila 20 %, računalniško tehnologijo 33 %, ustanovitvene stroške neopredmetenih sredstev 50 %, prevozna sredstva 20 %, pisarniški material 20 %, pohištvo 15 % in ostale fiksna sredstva 15 %. Vsi pravni subjekti, ki so registrirani v Katarju ali imajo tam le stalno mesto poslovanja, so deležni davčnih odtegljajev v višini 5 % na celotni znesek licenčnin in tehničnih pristojbin ter 7 % na celotni znesek obresti, posredniških provizij in direktorskih provizij. Dividende so davčnih odtegljajev oproščene. V izognitev dvojnih obdavčitev tujih davčnih zavezancev, je že v začetku leta 2015 imel Katar sklenjenih več kot 60 medsebojnih dogovorov z ostalimi državami po svetu.

Kljub ugodnim davčnim pogojem v Katarju sta za dodatno spodbujanje tujih naložb prisotni prosti coni – katarski znanstveni in tehnološki park ter katarski finančni center. Pravni subjekt, ki je lociran v eni od prostih con, lahko posluje brez lokalnega agenta oz. sponzorja, deluje kot podružnica tujega podjetja ali registrira lokalno podjetje in je deležen 100-% davčne oprostitve pri izvozu in uvozu blaga in storitev (Oxford Business Group, 2017).

3.1.7 Tehnologija in gospodarske perspektive

Močno finančno zaledje, ki ga ima Katar na račun naftnih derivatov in naravnega plina, omogoča državi hitro diverzifikacijo gospodarstva. Področje informacijske in komunikacijske tehnologije (v nadaljevanju IKT) je izjemno perspektivno, s ciljem vzpostavitve varnega spletnega okolja. Optimistično ekonomsko okolje v panogi IKT privablja mnoge domače (javni in zasebni sektor) in tuje investitorje, kar dodatno povečuje priložnosti za napredek. Gostovanje svetovnega prvenstva v nogometu v letu 2022 zahteva modernizacijo javno-ekonomskih storitev, programske ter tehnološke opreme v obdobju med leti 2016 in 2020. Informacijsko tehnološki trg podjetje BMI Research (2016) v Katarju deli na 3 ključne segmente:

- **programska oprema** – prodaja naj bi se po napovedih iz 478 milijonov QR v letu 2016 povzpela na 607 milijonov QR do leta 2020, kar skupno predstavlja 6,1-% letno rast. Obseg prodaje je odvisen od naravnih virov v državi, medtem ko modernizacija in diverzifikacija vladnih iniciativ določata smernice trženja,
- **računalniška strojna oprema** – prodaja naj bi se po napovedih iz 2,4 milijarde QR v letu 2016 povzpela na 2,8 milijarde QR do leta 2020, kar skupno predstavlja 3,9-% letno rast. Velikost trga se bo zmanjšala, vendar bodo visoki prihodki in kratki nadomestni cikli izravnali zasičenost panoge,
- **informacijske in tehnološke storitve** – prodaja naj bi se po napovedih iz 1,1 milijarde QR v letu 2016 povzpela na 1,5 milijarde QR do leta 2020, kar skupno predstavlja 7,7-% letno rast. Novosti in tehnološke rešitve na trgu bodo glavni nosilci razvoja in rasti v segmentu.

Celotni informacijsko tehnološki trg naj bi po ocenah podjetja BMI Research narastel na skupno vrednost 4,9 milijarde QR do leta 2020, kar predstavlja skupno 5,3-% letno rast trga. Mobilne in fiksne linije so v državi dobro pokrite z močnimi predstavnikami na trgu (Vodafone, Qtel, Ooredoo, Telecoms idr.), vendar hitro naraščajoče povpraševanje, predvsem s strani tujih delavcev, odpira nove možnosti za vstop na tržišče. Temu ustrezno se razvijajo tudi širokopasovno omrežje, brezžična internetna povezava v mestnih parkih (Sheraton park, Rumailah park, Dahl Al Hamam Park, Al Wakrah park in Al Khor Corniche) in satelitski programi. Katarska vlada je ustanovila neodvisno družbo Qatar National Broadband Network, ki skupaj s partnerjema Vodafone in Qtel vzpostavljajo novo širokopasovno omrežje, ki bo doseglo visoke hitrosti (100MB/s) in bo dostopno vsem uporabnikom (Qatar e-Government, 2016).

Spletne informacije Es'hailSat Qatar Satellite Company (2017) kažejo, da je podjetje Es'hailSat skupaj s katarsko vlado 29. avgusta leta 2013 iz Francoske Gvajane v južni Ameriki uspešno izstrelilo v vesolje prvi katarski satelit Es'hail-1. Satelit je lociran v geostacionarni orbiti (25.5° vzhod) in igra pomembno vlogo pri zagotavljanju naraščajočih

telekomunikacijskih potreb v regiji ter izboljšuje širokopasovno ter televizijsko povezavo. V tretjem četrtletju leta 2017 je planirana izstrelitev visoko zmogljivega satelita Es'hail-2. Satelit se trenutno izdeluje pod okriljem MELCO (Mitsubishi Electric Corporation) na Japonskem in naj bi s svojimi Ku-band in Ka-band transponderji izboljšal televizijsko distribucijo in dopolnjeval vladne storitve. Služil bo kot preprečevalec signalnih motenj, nudil dodatno podporo prvemu satelitu in zagotavljal prvo amatersko radijsko geostacionarno telekomunikacijsko povezavo v zemljepisni širini med Brazilijo in Indijo. Podjetje AMSAT-DL, ki se ukvarja s satelitskimi komunikacijami in razvojem, pri projektu nudi tehnološko podporo.

Na področju IKT se Katar zavzema tudi, da do leta 2020 zagotovi izvajanje vseh vladnih storitev preko e-uprave. S programom e-uprava se bodo izboljšale in povezale komunikacije, informacije ter transakcije med notranjimi državnimi institucijami. Skupna informacijska podstat bo omogočila večjo varnost in hitrejšo izmenjavo podatkov ter odprla možnosti za medsebojno poslovanje med notranjimi (zaposlenimi v javni upravi) in zunanji uporabniki preko e-storitev. Že vzpostavljen program e-poslovanja/učenja ponuja lokalnim podjetnikom in zaposlenim v vladi izobraževalne konference na področjih gospodarstva, informacijske tehnologije, trženja in človeških virov. S tem se pospešuje pretok dobrih praks in vključevanja IKT v poslovanja podjetij. V letu 2014 je bila v državi ustanovljena ustanova za komunikacijske regulacije, ki je 1. aprila 2016 naznanila stalna znižanja cen v gostovanju za mobilne klice, sporočila in prenose mobilnih podatkov (BMI Research, 2016; Qatar e-Government, 2016).

Diverzifikacija ekonomije in investicije v različne gospodarske panoge bodo po mnenju Qatar e-Government (2016) za Katar pomembne v naslednjem desetletju. S tem se bodo odprla nova delovna mesta in številne poslovne priložnosti, ki ne bodo neposredno pod vplivom gibanj cen naftnih derivatov in zemeljskega plina. Razvoj podjetniške kulture v majhnih in srednje velikih podjetjih, ki predstavljajo zgolj 15 % katarskega gospodarstva, bo nudil zahtevnejša in dobro plačana delovna mesta tudi za domače prebivalstvo. Visok odstotek uvožene hrane je že sprožil različne kmetijske in vodne programe za zmanjšanje odvisnosti od uvoza. **Prehranska industrija** veliko pozornosti namenja razsoljevanju, obnovljivim virom energije, kmetijski mehanizaciji, distribuciji in shranjevanju prehranskih živil.

Informacije internetne strani Sidra (2016) razkrivajo, da vladni programi povečujejo delež finančnih sredstev za **zdravstvene storitve**. Z razvojem raziskovalnih laboratorijev in gradnjo modernih bolnišnic se odpirajo možnosti za podjetja, ki dobavljajo medicinske naprave, specifične pohištvene materiale, programsko opremo, robotiko in farmacevtske izdelke. Posledično se odpirajo nova delovna mesta za raziskovalno in medicinsko osebje. Velik korak na tem področju se je zgodil 1. maja 2016 z odprtjem novega raziskovalnega in zdravstvenega centra Sidra. Tehnološko napredne in okolju prijazne ambulante za

zunanje paciente (dermatološka, pediatrična in porodniška), skupaj z izobraženim osebjem zagotavljajo visoko kakovostno zdravstveno nego. Tesne povezave s svetovnimi zdravstvenimi institucijami Sidri omogočajo dodatne tehnološke investicije in dostop do informacij, rešitev ter predlogov s področja medicine.

Ena od ključnih panog v Katarju v prihodnjih letih bo **turizem**. Qatar Development Bank (2017) znotraj projekta Jahiz 1. majhnim in srednje velikim podjetjem nudi različne svetovalne storitve, ugodne kredite in priložnosti za najemnine poslovnih prostorov v že izdelanih industrijskih conah. S tem naj bi se pospešil razvoj katarskega privatnega sektorja in diverzificirala ekonomija. S projektom Jahiz 2. podjetjem na področju proizvodnje hrane in pijače po ugodnih najemnih cenah (5 QR na kvadratni meter) nudi novo zgrajene poslovne prostore znotraj industrijskih con. Katarska razvojna banka v sodelovanju s podjetjem Silatech v okviru programa Bedaya izobražuje mlade na področju podjetništva, mentorstva, zaposlovanja in internetnih storitev. Veliko odskočno desko v svet podjetništva predstavlja katarski inkubacijski center, ki svoje varovance z razpisi izobražuje in finančno podpira v smeri izboljšave turističnih storitev tako za turiste kot poslovneže. Poleg državne razvojne banke je aktivna tudi katarska turistična organizacija, ki podjetjem pomaga pri pripravi administrativne dokumentacije za različne javne razpise in jih pri tem finančno podpira. Z zastavljenimi programi in trdim delom naj bi po napovedih katarske turistične organizacije turizem v Katarju do leta 2030 predstavljal 8 % bruto domačega produkta.

Za najpomembnejše in najperspektivnejše gospodarsko področje v Katarju BMI Research (2016) vsekakor opredeljuje gradnjo ogromnih **infrastrukturnih projektov**. Pri tem državno podjetje Qatar Petroleum s področja energetike predstavlja glavno podporno funkcijo gradbenim izzivom. Katarska vlada je finančna sredstva začela vlagati tudi v razvoj novih, učinkovitejših, čistejših, okolju prijaznih tehnologij izločevanja plina in v raziskave ter razvoj energetike na področju sončne energije. V okviru priprav na IAAF svetovno prvenstvo v atletiki leta 2019 in svetovnega prvenstva v nogometu leta 2022 Katar intenzivno posodablja javno infrastrukturo. Po ocenah podjetja BMI Research naj bi organizacija za javna dela Katarja za obnovo in novogradnjo cestnih omrežij do leta 2026 namenila 72,8 milijard QR in 30 milijard QR za gradnjo prve faze podzemne železnice. Zgrajenih bo 48 podzemnih železniških postaj na razdalji 131 km v prvi fazi ter dodatnih 44 podzemnih železniških postaj na razdalji 100 km v drugi fazi gradnje. Posodobile in mednarodno razširile se bodo tudi železniške povezave med Katarjem in Bahrajnom, Savdsko Arabijo in Abu Dabijem. Na prošnjo organizacije FIFA se bo do leta 2022 zgradilo 9 novih stadionov (Al-Khor, Al-Shamal, Al-Wakrah, Doha Port, Education city, Lusail Iconic, Qatar University, Sports city in Umm Slal). Za normalen potek prvenstva se bodo obnovili še 3 stari stadioni (Khalifa International, Al-Gharafa in Al-Rayyan). V okviru Katarske nacionalne vizije 2030 bo nacionalna banka namenila kar 91 milijard QR za razvoj petrokemične industrije, ki naj bi svojo proizvodnjo na letni ravni do leta 2020 s

trenutno 2,3 ton dvignila na 23 ton. Med pomembnejše infrastrukturne projekte v Katarju sodijo še:

- Valley City – mesto na površini 3 milijonov kvadratnih metrov se bo razprostiralo med mestoma Al-Khor in prestolnico Doho. 4,8 milijard \$ vreden projekt planirajo dokončati do leta 2023,
- stanovanjsko naselje na površini 116.000 kvadratnih metrov na otoku Pearl v Katarju,
- varnostni kamp na površini 4 milijonov kvadratnih metrov v Al Duhail,
- Airport City Project – mestno naselje v površini 10 kvadratnih kilometrov med novim mednarodnim letališčem Hamad in prestolnico Doho,
- apartmaji nizke gradnje za naselitev 10.000 družin v Al-Erkyah v okrožju Lusaila,
- Musheireb Development – 5,5 milijard \$ vreden gradbeni projekt, ki vsebuje hotele, stanovanja, nakupovalna središča in zabavišni prostor.

3.2 Poslovni bonton

Poslovanje in sestanki imajo v islamskih državah svoje dimenzije in vrednote. Poznavanje vere in verskih prepričanj je dobrodošlo, v kolikor se sklepa posle v Katarju. Ekstremno vahabistična veja vere, ki prevladuje v državi, močno vpliva na poslovni svet in oblikuje tamkajšnjo poslovno etiko ter bonton. Iskrenost in pridobitev zaupanja s strani poslovnih partnerjev je ključno, saj ljudje raje poslušajo s tistimi, ki jih poznajo in so z njimi razvili dobre osebne odnose. Pomembno vlogo v sklepanju poslov ima lokalni posrednik, ki je velikokrat vzvod obstoječim projektom. V Katarju ga tuje podjetje nujno potrebuje, če v državi še nima registrirane dejavnosti in locirane pisarne, kar v tamkajšnjem mrežnem svetu predstavlja veliko prednost. Lokalni posrednik podjetjem pomaga vzdrževati poslovne odnose z domačini, vzpostavlja nove stike, odpravlja morebitne kulturne razlike in s tem povečuje učinkovitost poslovanja (Hrastelj, 2008, str. 166–168; Katz, 2006, str. 346–352).

Katz (2006, str. 346–352) trdi, da se angleščina danes pogosto uporablja v poslovnem svetu, zlasti med mladimi in vodilnimi kadri, a je kljub temu v Katarju uradni jezik še vedno arabščina. S tem namenom se morajo poslovneži pozanimati, v katerem jeziku bo potekal sestanek, da se ustrezno pripravijo in priskrbijo prevajalca, v kolikor je to potrebno. Priporočljivo in zaželeno je, da se še pred prvim sestankom naučijo nekaterih osnovnih izrazov v arabščini in s tem naredijo pozitivni vtis na domačine. Komunikacija v angleščini naj bo preprosta brez žargonov in slengov, saj se le na ta način omogoči lažje sledenje in povzemanje ključnih točk pogovora. Največkrat je posredna, kar je priporočljivo tudi za mednarodne tržnike. V nasprotnem primeru lahko izpadejo vsiljivi in agresivni.

Katz (2006, str. 346–352) in Williams (1998, str. 45–47) se dopolnjujeta, da je sestanke priporočljivo planirati 3 do 4 tedne vnaprej, vendar sta končni datum in ura velikokrat fleksibilna. Običajno potekajo v popoldanskih ali večernih urah in so časovno nepredvidljivi, zato ni pametno planirati več sestankov na isti dan. Alah naj bi po prepričanju Arabcev ustvaril čas v izobilju, zato imajo do njega precej fatalističen pristop. Običajne delovne ure so med 8.00 in 12.00 ter 14.00 in 19.00 uro od sobote do četrтка. Na sestankih morajo biti mednarodni podjetniki ob dogovorjeni uri, kar pa ni nujno za katarske državljane, ki lahko prispejo netočno. Zamude vsekakor ne predstavljajo znakov nezanimanja in nespoštovanja. V Katarju je značilno načelo odprtih vrat poslovnih sestankov, kar pomeni, da lahko naključni ljudje brez predhodne najave med samim sestankom vstopajo v sejne dvorane in motijo potek poslovnega sestanka. Velikokrat se vzpostavi kaotična atmosfera, agende niso določene, gostitelji sprejemajo telefonske klice in urejajo podpise za ostale projekte med poslovnim sestankom. Pomembno je, da v takih situacijah mednarodni podjetniki ostanejo umirjeni, potrpežljivi in skoncentrirani, saj se lahko na koncu sestanek kljub temu izkaže za zelo produktivnega. Prvi sestanki so običajno sestavljeni iz preprostih pogovorov, največkrat temeljijo na vzpostavljanju razmerij, ki vključujejo poizvedovanje o družini in zdravju. Da se doseže premik v pogajanjih, je potrebnih več sestankov in veliko potrpežljivosti.

Srečanje s poslovnim partnerjem se vedno začne z ustreznim komplimentom in rokovanjem desne roke. Stisk roke lahko traja nekoliko daljši čas, pri tem pa je pomembno, da se poslovnega partnerja gleda naravnost v oči. Leva roka v katarski kulturi velja za nečisto in se je priporočljivo vnaprej opravičiti, v kolikor kdo od podjetnikov piše z levo roko. Poslovneži se morajo držati hierarhične lestvice in pozdraviti najprej vodilne ljudi, šele nato vse ostale prisotne. Z ženskami se ne rokujejo, razen če ženska ne ponudi roke prostovoljno. Imena in priimki katarskih državljanov so dolga, zato se o naslavljanju prej pozanima oz. osebo vpraša, da nam pove svoje želene naslavljanje. Uvodnemu pozdravu sledi sproščen pogovor o vremenu, podjetnikovi domači državi, športih, družinah in otrocih, pri čemer se je treba izogibati vprašanjem o ženskemu delu družine. Med samim pogovorom je poslovnežem običajno večkrat ponujena mala skodelica grenke kave ali čaja. Prvo skodelico je iz vljudnosti treba sprejeti z desno roko in popiti do dna, šele nato se jo vrne nazaj na pladenj. Od gostov je pričakovano, da bodo veliko pojedli, saj je obedovanje vedno zelo bogato. Z desno roko se sprejema vsa ponujena hrana in drži vilica, medtem ko je leva roka namenjena izrecno samo za rezanje z nožem. Kljub izjemnim postreženim dobrotam in navdihujočim stanovanjskim ambientom se nikoli tega ne hvali saj bi se v nasprotnem primeru lahko domačini počutili dolžne, da nam določene stvari podarijo. Radodarnost in gostoljubnost se mnogim zahodnim poslovnežem na trenutke zdi precej vsiljiva, vendar tega katarski poslovneži ne smejo zaznati (Hrastelj, 2008, str. 166–168; Lewis, 2006, str. 402–405, Williams, 1998, str. 45–47).

V Katarju je po navedbah Williamsa (1998, str. 45–47) od poslovnežev na sestankih pričakovana spodobna obleka, ki prekrije komolce in kolena. Poslovna obleka mora prekriti večino telesa, da se pri tem ne kaže večjih površin človeške kože. Za uvodni sestanek je priporočljivo, da moški ne snamejo svojega suknjiča. Nošenje nakita, razen poročnega prstana in ure, ni zaželeno. Izrecno se morajo poslovneži izogibati simbolikam, kot so nakit s katoliškim križem, svete Biblije in alkohola. Ženske ne potrebujejo nositi tradicionalnega pokrivala »Abaya«. Paziti je treba, da se med sestankom ne sedi z nogami navzkriž in pri tem kaže stopala, saj katarska kultura to smatra kot žalitev. Vsakršno mahanje z levo roko in kazanje s prsti na ostale osebe je prav tako ponižujoče.

Hrastelj (2008, str. 166–168), Katz (2006, str. 346–352) in Lewis (2006, str. 402–405) ekstrovertiranost, logično razmišljanje, zgovornost in izrazito telesno govorico opredeljujejo kot glavne lastnosti, uporabljene v pogajanjih s strani katarskih poslovnežev. V svojih delih nadalje menijo, da je med pogovorom dobro vzdrževati očesni kontakt in se ne fizično preveč oddaljiti, saj to lahko sproži pomisleke o osebni toplini in dobrohotnosti. Pogajanja običajno trajajo dolgo, so zelo osebna in dolgoročno naravnana. Posli so zaradi velike mere osebnosti sklenjeni v prijateljskem duhu in zavezujoči za oba poslovna partnerja. Način govora je glasen in samozavesten, saj se tako izkazuje iskrenost, retorične sposobnosti pa vedno prepoznane kot znak inteligence ter plemenitosti. Katarski državljani so poslovni ljudje, zato je njihov prvotni slog pogajanj največkrat konkurenčen, zavajajoč, izrazito tekmovalen, polen entuziazma in pretiravanj. Radi se poslužujejo barantanja in pogajanj za majhne zneske, pri tem pa je pomembno, da pogajalci ostanejo mirni, potrpežljivi in prijazni. Hitenje in prepirljivost lahko hitro privedeta do nezaupanj, neproduktivnosti ali celo prekinitve poslovnih zvez. Za mednarodne poslovneže je priporočljivo, da med sestankom pohvalijo gostujočo državo, umetnost, oblačenje in pogovor navežejo na stranske teme, kot sta družina in šport. Izogibati se je treba nevšečnim temam (terorizem, verske razprave in vojne) ter neprijetnim življenjskim prigodam, kot so smrti, nesreče in bolezni. Predstavitve poslovnih projektov in idej naj bodo kratke, preproste, jedrnate in močno tehnološko podprte z različnimi projekcijami slik in diagramov. Veliko prednost prezentacijam bosta dala prevod besedila v domači arabski jezik in uporaba QR ali \$ za finančna vrednotenja projektov. Odločanje s strani katarskih poslovnežev poteka počasi na podlagi logike, osebnih in preteklih izkušenj, pri tem dajejo prednost poslovnežem z manjših držav, ki niso pod večjim vplivom zahodne civilizacije. Na drugi strani je za mednarodne tržnike priporočljiva strpnost, dodatno preverjanje informacij, posredna pravna podpora dogovorjenim poslom in izogibanje omemb boljših ponudnikov na trgu ali prelaganja odgovornosti ter krivd na druge ljudi.

Hrastelj (2008, str. 166–168), Lewis (2006, str. 402–405) in Williams (1998, str. 46) menijo, da je konec uvodnega srečanja namenjen izmenjavi poslovnih vizitk in daril. Vizitke se vedno preda in sprejme z desno roko. Vsebovati morajo celovite in natančne kontaktne informacije ter strokovne nazive oseb. Drži se jih vedno v desni roki ali položi

na mizo in nikoli ne pospravi v poslovni kovček, kar je znak nespoštovanja. S kakovostnim darilom bodo poslovneži naredili pozitivni vtis za zaključek uvodnega srečanja. Katarski državljani cenijo proizvode, ki so narejeni v domači državi mednarodnih poslovnežev. Priporočljivo je darovati tradicionalni parfumi, čokolado, cvetlice, peresa ali uro z logotipom podjetja. Pri tem se mora paziti, da zneski proizvodov niso previsoki, saj se lahko oblikuje občutek podkupljivosti. Izogibati se je treba tudi alkoholu, spodnjemu perilu, svinjini in vsemu, kar bi lahko užalostilo katarske poslovne partnerje in njihove sorodnike.

Dosledno upoštevanje pravil poslovne etike in bontona je za mednarodne poslovneže v Katarju bistvenega pomena. Medkulturne razlike najprej zahtevajo pridobitev zaupanja s strani domačinov, ki nadalje gradijo poslovne odnose v sproščenem in prijateljskem duhu. Spoštovanje, pravičnost, iskrenost in časovna fleksibilnost so vrednote, ki mednarodnim poslovnežem povečujejo možnosti za uspešno izvajanje poslovnih projektov v Katarju.

4 ANALIZA VSTOPA ELAN INVENTE D.O.O. NA TRG DRŽAVE KATAR

Novo katarsko tržišče je za podjetje Elan Inventa predstavljalo prvo mednarodno sodelovanje z eno od držav na Arabskem polotoku. Vstop na katarski trg je za seboj prinesel veliko novih povezav, izkušenj, izzivov, tveganj in nepozabnih dogodivščin. V tem poglavju bom najprej navedel osnovne podatke o vstopu na novo tržišče, v nadaljevanju pa bom s pomočjo zbranih empiričnih podatkov predstavil podrobnejše informacije o mednarodnem poslovanju s Katarjem in odgovoril na temeljni raziskovalni vprašanji magistrskega dela. Konec poglavja zaključujem s strateškimi priporočili podjetjem in omejitvami raziskave.

4.1 Vstop podjetja Elan Inventa d.o.o. na trg države Katar

Iz gradiva Elan Invente d.o.o. (2016c) je moč razbrati, da se varnost opreme pri športnih objektih postavlja v prvi plan. Kot certificiran partner mednarodne rokometne zveze (IHF) na področju rokometnih golov je podjetje že v letu 2013 dobilo informacijo, da se bo v januarju 2015 v Katarju odvijalo svetovno rokometno prvenstvo za moške. Vodstvo Elana Invente je v tem takoj videlo priložnosti in nove izzive ter navezalo stike s katarskim olimpijskim komitejem in podjetjem DAR Group, ki je bilo zadolženo za projektiranje in nadzorovanje nad gradnjami dvoran iz državnega proračuna Katarja. Komunikacija je izvrstno potekala in že isto leto se je libanonski arhitekt Elias Abdel-Nour iz podjetja DAR Group sestal z vodilnim kadrom v Begunjah na Gorenjskem, kjer ima Elan Inventa sedež. Po predstavitvi gradbenih planov in opremljanju dvoran je v kratkem času na osnovi zaupanja podjetje prejelo povpraševanja za naslednje dvorane:

- **Al Sadd** – povpraševanje je bilo posredovano neposredno preko grškega gradbenega podjetja Aktor S.A., ki je bilo odgovorno za gradnjo dvorane v Al Saddu. Ponudba s strani Elan Invente za veliko večnamensko dvorano je vsebovala premične košarkarske koše, garderobne omarice za igralce, roketne gole, dvigovalca zastav, prireditvene mize in stole, sodniške mize, zaščitne mreže in panele ter pregradni zavesni obroč v skupni vrednosti 530.218 €. Ogrevalni dvorani sta v ponudbi vključevali roketne gole, stenske koše, zaščito za steklo, sodniške mize, zaščitne mreže in pregradni zavesi v skupni vrednosti 84.698 €. Vsa športna oprema in konstrukcija je bila transportirana s 7 ladijskimi kontejnerji in enim letalskim prevozom,
- **Lusail** – povpraševanje je prišlo preko gradbenega podjetja CCC in lokalnega podjetja Al Obeidly and Gulf Eternit Trading Co. W.L.L. Ponudba za večnamensko dvorano je vključevala premične košarkarske koše (Easyplay), roketne gole, zaščitne mreže, pregradne zavese ringa ter športno telovadno opremo v skupni vrednosti 381.159 €. Ogrevalni dvorani sta v skupnem znesku 115.635 € vsebovali košarkarsko opremo (Hydroplay), roketne gole in pregradne zavese. Za transport športne opreme 3 dvoran je bilo potrebnih 6 ladijskih kontejnerjev. Objekt Lusail je bil največji od vseh in je posledično gostil finale svetovnega roketnega prvenstva za moške v Katarju,
- **Duhail (Lekhwija)** – Elan Inventa je dobila povpraševanje od gradbenega podjetja Redco Construction Almana, ki je bilo odgovorno za dela na objektu Duhail. 849.916 € vredna ponudba velike dvorane je vsebovala zaščitne mreže, teleskopske tribune s stoli, fiksne sedeže, novinarske mize, roketne gole, sodniške mize, garderobne omarice za igralce, klopi za igralce in zapiralne panele balkona, medtem ko je ponudba za ogrevalni dvorani vključevala zaščitne mreže, pregradne zavese, teleskopske tribune s stoli, roketne gole, sodniške mize, garderobne omarice za bazen, klopi za igralce in mehko zaščito stene v skupni vrednosti 348.069 €. Transport za celoten objekt Duhail je zahteval letalski prevoz garderobnih omaric in kar 32 ladijskih kontejnerjev.

Izdanim ponudbam za opremljanje dvoran v Katarju je hitro sledila njihova potrditev in prva naročila. Priprave in učinkovita organizacija projektive ter nabave so odigrali pomembno vlogo v začetni fazi projekta. Gradivo Elan Invente d.o.o. (2016c) kaže, da se je 80 % vse športne opreme in različnih konstrukcij izdelalo v Sloveniji, ostalih 20 % druge v EU (največji delež v Italiji in Španiji). Pogodbeni podizvajalci Elan Invente so izdelali 70 % polizdelkov in 30 % končnih produktov, ki jih je bilo treba v Katarju zgolj namestiti. Celotna športna oprema, železne konstrukcije in teleskopske tribune so se natovarjale na ladijske kontejnerje v skladišču na Jesenicah. Velika količina opreme je kljub obsežnemu prostoru v skladišču zahtevala izjemno logistiko. Transport je nato potekal do pristanišča v Kopru, od koder so ladje enkrat tedensko vozile v pristanišče katarske prestolnice Doha. Prvi kontejnerji so se naložili že konec februarja leta 2014, saj je pot po morju zahtevala v povprečju 28 dni.

Vzporedno z nakladanjem so se, navezujoč se na navedbe Elan Invente d.o.o. (2016c), v pisarnah urejali tovorni listi, trgovinske fakture, potrdila o poreklu blaga, ladijski tovorni listi, potrdila o usklajenosti blaga z državnimi zahtevami, dobavnice in zavarovalne police. Transportno tveganje poškodovanja ali uničenja izdelkov je Elan Inventa zavarovala pri zavarovalnem podjetju Adriatic Slovenica. V tem času je poiskala banko, ki je servisirala celoten posel s Katarjem. Iskanje primerne banke je zahtevalo bistveno več truda, kot si je vodilni kader podjetja predstavljal na začetku. Ob predložitvi vseh potrebnih dokumentov in natančnem opisu posla je Elan Invento na koncu sprejela Banka Koper. Vstop na katarski trg in tamkajšnje normalno poslovanje je zahtevalo tudi iskanje lokalnega podjetja – »sponzorja«. Tako imenovani sponzor je opravljal distribucijsko vlogo v državi in imel pomemben vpliv tudi pri pridobivanju nadaljnjih poslov. Zaupanje za tovrstno nalogo je Elan Inventa hitro pridobila pri podjetju Al Obeidly and Gulf Eternit Trading Co. W.L.L. za objekt Lusail, medtem ko je pogodbi v Duhailu in Al Saddu sklenila neposredno z gradbenima podjetjema.

V podjetju so se odločili, da bodo v Katar poslali svojega človeka, ki bo na terenu pokrival celoten aspekt logistike in dokumentacije. Zadolžen je bil, da je bilo blago pravočasno na objektih, urejal prevozne, nastanitvene in gradbene dokumente, skrbel za hranjenje dokumentacije in garancijske liste ter pridobival poslovne delovne vize za zaposlene. Delovne vize so montažerji dobili za 1 mesec z možnostjo podaljšanja do največ 3 mesecev. V kolikor je bila oseba prisotna v Katarju več kot 30 dni in se ji je delovna viza podaljšala, je za izhod iz države potrebovala tudi izhodno dovoljenje. Že na začetku se je vedelo, da bo število letalskih prevozov precejšnje, zato je Elan Inventa začasno sklenila pogodbo z letalsko družbo Turkish Airlines, kar je prineslo cenovne in terminske ugodnosti pri nakupovanju letalskih vozovnic (Elan Invento d.o.o., 2016c).

Montaža zaposlenih in pogodbenih delavcev podjetja se je po podatkih Elan Invento d.o.o. (2016c) v Katarju pričela začetek aprila, saj so bili kratki pogodbeni roki, ki so predvidevali zaključna dela že konec maja 2014. Zamude pri gradbenih delih na objektih s strani tujih gradbenikov so končne roke zamaknili na konec novembra. V Katarju je bila prisotna po ena monerska ekipa na objekt. Vsaka od njih je bila na začetku deležna šolanja varnosti delovanja na posameznem gradbišču. Monterji, ki so delali na objektih Duhail in Al Sadd, so bili nastanjeni v bližnjem hotelu Mövenpick, medtem ko so delavci, ki so delali na objektu Lusail, glede na dogovor s sponzorjem brezplačno bivali v delovnem kampu poleg gradbišča. Skupno število dni v letu 2014, ki so jih monterji preživeli v Katarju, je na koncu nanoslo od 10 do 186 dni na posameznika.

Gradbena in administrativna dela so se v Katarju zaključila konec novembra 2014. Elan Invento je od podjetij Aktor S.A. in Redco Construction Almana prejela plačilo za opravljene gradbene storitve preko akreditiva in izstavljenih računov, medtem ko so bile finančne obveznosti za objekt Lusail poravnane v celotnem znesku preko akreditiva.

Uspešno zaključena dela in šolanja za uporabo športne opreme na objektih so gradbena podjetja potrdila tudi v obliki izdanih certifikatov, ki so vidni v Prilogah 7, 8 in 9 (Elan Inventa d.o.o., 2016c).

4.2 Predstavitev intervjuja in udeležencev

V raziskovalnem delu magistrskega dela proučujem ključne prvine poslovnega okolja, tveganja in izzive, ki so bili pomembni pri vstopu podjetja Elan Inventa na katarski trg. Primarne podatke sem zbiral s pomočjo delno strukturiranih intervjujev, saj sem imel že vnaprej pripravljene teme in vprašanja, ki sem jih med pogovori ustrezno prilagajal dotičnim situacijam. Za samo sproščenost, samozavest ter poglobljeno obravnavo tematik sem tudi izpraševancem vnaprej poslal seznam zelenih obravnavanih tem, da so se lahko na njih ustrezno pripravili. Individualne nestandardizirane intervjuje sem izvedel v sproščenih in mirnih okoljih, kjer ni bilo dodatnih oseb, ki bi lahko vplivale na potek intervjujev. Točnost zapisov in sistematičnost sem zagotovil z računalniško podpro ter diktafonom. Ob srečanju z intervjuvanci sem uvodne besede namenil predstavitvi magistrskega dela in proučevanih problemov, ključni del pa zastavljanju poglobljenih vprašanj o prvinah poslovnega okolja, izzivih in tveganjih podjetja Elan Inventa pri vstopu na katarski trg.

Za intervjuvance sem izbral zaposlene iz podjetja, ki so bili neposredno vključeni v proces vstopanja na novo tržišče. Njihovo delo je bilo tako izpostavljeno mnogim prvinam poslovnega okolja, različnim izzivom in pomembnim odločitvam. Vloga direktorja podjetja **Miloša Šter** je bila, da je na podlagi zbranih informacij z naročniki organiziral uvodne sestanke, jih gostoval in predstavil matično podjetje ter reference v Sloveniji. S tem je dvignil nivo pogovorov in stopnjo zaupanja, kar je pripeljalo celo do delnega plačila vnaprej brez garancije. Vzporedno je opravil več razgovorov in sestankov z različnimi institucijami v Katarju, ki so odločale o izbiri potencialnega dobavitelja športne opreme. Med montažo športne opreme je izvajal operativne sestanke v Katarju, nadziral delo zaposlenih na objektih in pomagal pri sami montaži.

Maja Švab je opravljala delo logistike prevozov ladijskih kontejnerjev s skladišča na Jesenicah v pristanišče Luka Koper in vodila komunikacijo s špedicijskim podjetjem Interlogis. Skrbela je, da so bili zaposleni obveščeni o lokaciji ladijskega tovora in samem prihodu ladje v prestolnico Doho. V času potovanja ladje s Kobra v Doho je uredila vso potrebno dokumentacijo, vezano na akreditive, da je uvoz tovora v državo Katar potekal brez večjih zastojev.

Delo projektnega vodja pri vstopu na novo tržišče je prevzel **Robert Koncut**. Usklajeval je popis športne opreme, pripravil finančne ponudbe za vse tri objekte v Katarju, sodeloval v

operativnih sestankih in skrbel za stalen pretok informacij. Celoten čas je bil v kontaktu s tako imenovanim »sponzorjem«, da je delo potekalo tekoče in v skladu s predpisi.

Vodilni kader Elan Invente se je že ob začetku projekta odločil, da bo v Katar poslal osebo, ki bo na terenu pokrila celoten aspekt logistike in dokumentacije. **Matjaž Žargi** je večji del leta 2014 preživel v Katarju, kjer je opravljal različna dela. Preko Inventinega sponzorja je urejal poslovne delovne vize za delavce in s pomočjo katarskega špediterja pripravljajl ustrezno dokumentacijo, potrebno za carinjenje športne opreme. Nadalje je poskrbel za prevoze ladijskih kontejnerjev na delovišča in zagotovil varen in hiter raztovor. Ker je bilo običajno na delovišče pripeljanih več ladijskih kontejnerjev hkrati, je v dogovoru z delovodjem objekta priskrbel še zunanje delavce za pomoč pri raztovarjanju kontejnerjev. Če ladijski kontejnerji ne bi bili vrnjeni nazaj v pristanišče v roku 24 ur, bi Elan Inventa plačala zamudne stroške. Med montažo športne opreme in teleskopskih tribun je skrbel tudi za vsakodnevno oskrbo delavcev z delovnimi stroji (različna dvigala in viličarji).

Robert Osmić je v Katarju vodil montažo športne opreme. Že v Sloveniji je poskrbel, da so bili vsi delavci seznanjeni z običaji, navadami ter naravnim okoljem v državi Katar. Ob prvem obisku delovišča je za delavce skupaj z delovodjem gradbišča organiziral šolanje za varstvo pri delu in upravljanje dvigal, ki so se uporabljala med montažo. Še preden so prispeli prvi ladijski kontejnerji, je skupaj s sodelavci pripravil prostor za spravilo orodja in opreme. Zaradi velikega števila delavcev na gradbišču, ki so opravljali različna gradbena dela, sta nadzor in priprava prostorov zahtevala precej vloženega truda. Vsakodnevno je poročal potek dela nadzornim ljudem na objektih in vodilnemu kadru Elan Invente ter skrbel za prevoze delavcev iz hotela na gradbišče in nazaj. Sproti se je dogovarjal s hotelom tudi za dostavo hrane delavcem na gradbišče.

4.3 Rezultati raziskave

Že med izvajanjem intervjujev sem ugotovil, da je na Elan Invento pri vstopu na novo tržišče vplivalo več prvin poslovnega okolja. Končni rezultati so to potrdili in pokazali medsebojno povezavo med prvinami okolja in tveganji ter izzivi na teh področjih. Bolj ko je bilo določeno okolje pomembno za podjetje, večja je bila izpostavljenost tveganju. Takim področjem je bila namenjena dodatna pozornost, konstanto spremljanje okolja in nemalokrat izvršeni preventivni ukrepi v izogib ali v prilagoditev tveganjem. V nadaljevanju bom glede na zbrane informacije, pridobljene s pomočjo intervjujev, predstavil ključne prvine poslovnega okolja in tveganja ter izzive, ki so spremljali Elan Invento med vstopom na katarski trg.

4.3.1 Ključne prvine poslovnega okolja

Katar je za slovenska podjetja država tako imenovanega tretjega sveta s svojevrstnim **pravnim okoljem**. Temu primerno se je v Elan Inventi pripravljala vsa dokumentacija. Maja Švab pravi: »Sama priprava ustrezne dokumentacije je zahtevala dosledno sledenje katarskim predpisom in od zaposlenih v Elanu Invente zahtevala natančnost, organiziranost in strpnost. Najprej smo pripravili trgovinsko fakturo (angl. *comercial invoice*) in dobavnico (angl. *packing list*) za ladijski tovor, da je ta lahko vstopil v Luko Koper. Oba dokumenta sta potrebovala žig Gospodarske zbornice Slovenije. Dobavnica je vsebovala številko ladijskega kontejnerja, carinsko tarifo, neto in bruto težo, spisek športne opreme, dimenzije in število paketov. Ko je ladja že odplula na pot, smo pripravili še ostalo spremljajočo dokumentacijo. Ladjar je skladno z akreditivom pripravil tovorni list (angl. *bill of lading*), ki ga nam je poslal preko špedicijskega podjetja Interlogis. Od ladjarja smo pridobili še certifikate, ki so potrjevali, da tovor ni izraelske nacionalnosti, da tovor lahko prispe v arabske države pod njihovimi standardi in pogoji ter da ima ladjar dovoljenje za mednarodno varnostni menedžment. V skladu s predpisi smo zagotovili potrdilo o poreklu blaga, ožigosanega s strani Gospodarske zbornice Slovenije in zavarovalno polico Adriatic Slovenice. Vse zbrane dokumente smo na koncu poslali v potrditev koprski banki, ki jih je posredovala naprej bankam naročnikov športne opreme.«

Izjemni birokratski pristop k dokumentaciji in carinjenju tovora potrjuje Matjaž Žargi, ki je v Katarju od naročnikovih bank prevzel originalno dokumentacijo in jo predložil v ladijskem pristanišču za potrebe carinjenja. V intervjuju meni: »Se je zgodilo, da kak papir nismo prejeli originalen in je bil zgolj kopija originala. Zaposleni na carini so postopek nemudoma ustavili, od nas zahtevali originalen papir ali plačilo kazni, ki se je gibala med 300 in 500 €. V takem primeru je prav prišla iznajdljivost in predvsem preračunljivost med kaznijo ter zamudnimi stroški, ki bi nastali v času zagotovitve originalnega dokumenta. V večini primerov sem se odločil za hitro sprostitev materiala in s tem normalen potek montažnega dela. Končni finančni izračuni v Elanu Inventa so moje odločitve potrdili.«

Politično okolje se je zgolj v manjši meri dotaknilo samega procesa vstopa Elan Invente na katarski trg. Miloš Šter je povedal: »Poslovna politika našega podjetja je, da ne spodbuja poslovanja v državah, kjer je vojna. Katar je država, kjer je vodenje urejeno in veljajo strogi zakoni na področju korupcije ter kriminala. Že vnaprej smo točno vedeli, katerim osebam moramo plačati v skladu s predpisi in pogodbami. Ljudje, ki so na vplivnih mestih za posel, so vsi dovolj dobro plačani in nimajo potreb po dodatnih zaslužkih. V povezavi s politiko bi izpostavil le problem dogovora med državama Slovenije in Katarja glede viz. Smo ena redkih evropskih držav, ki za vstop v Katar še vedno urejamo vize glede na namen obiska, medtem ko imajo ostale evropske države sklenjene medsebojne dogovore s Katarjem in tega ne potrebujejo.«

Matjaž je večji del leta 2014 preživel v Katarju, zato je vso dokumentacijo v povezavi z vizami urejal v sodelovanju s sponzorjem. Pridobljene kopije potnih listov delavcev in čas bivanja v državi je posredoval sponzorju, ki je v sodelovanju s katarskim ministrstvom za zunanje zadeve poslovne delovne vize (angl. *work business visa*) potrdil ali zavrnil.

Celotna skupina Elan d.o.o. je bila v času pridobivanja posla v Katarju v slabi finančni situaciji tik pred stečajnim postopkom. Z vidika **ekonomskega okolja** je bila Elan Inventa tako v očeh poslovnih partnerjev, naročnikov in komercialnih bank slabo zapisana. Situacijo je dodatno popestrila likvidacija Factor banke, saj je s tem Elan Inventa ostala brez poslovne banke. Sledilo je intenzivno iskanje nove finančne institucije, ki bo servisirala posel s Katarjem. Sprejela jih je Banka Koper, katere lastništvo se nahaja v Italiji. Dobro vzpostavljeni finančni kanali Italije in Katarja v povezavi z Banko Koper so pozitivno vplivali na zaposlene v Elanu Inventa, proces vstopa pa je nemoteno stekel dalje. Plačilni promet s Katarjem je v večjem delu potekal preko dokumentarnih akreditivov, ki veljajo za najvarnejše plačilne instrumente. Robert Koncut je razložil: »Akreditiv je najbolj pomemben del posla, saj predstavlja samostojno in nepreklicno garancijo naročnikove banke, da plača izvajalcu dogovorjeno ceno za opravljene storitve. Mi smo dokumentacijo za akreditiv dobro preučili od začetka do konca in nato odšli k naročniku v Katar na uvodni sestanek, kjer smo predstavili svoje zahteve. Določili smo tip akreditiva, način plačila, začetek veljave, datum sprostitve in potrebne dokumente, ki so se ob sklenitvi predložili. Po uskladitvi informacij z naročniki posla so oni poslali akreditiv svoji poslovni banki in ta naprej naši Banki Koper v predogled. Sledila je končna potrditev in obvestilo o prejetju akreditiva na Banki Koper. Plačilni promet je stekel v dogovorjenih rokih, vezan na odpremo športne opreme iz Slovenije.«

Socio-kulturno okolje je zaradi svoje raznolikosti in drugačnosti v Katarju predstavljalo eno od pomembnejših ključnih prvin poslovnega okolja. Kultura, kot osrednji del socialnega okolja, je s svojimi vrednotami, ki se med seboj dopolnjujejo in prepletajo, vplivala na mednarodno poslovanje ter neposredno na zaposlene delavce Elan Inventa. Robert Osmić je dejal: »Gradbeni delavci na objektih so bili v največjem številu iz Indije, Filipinov in Bangladeša. Večina delavcev ni imela zadostne izobrazbe in znanja angleščine. Vodstveni kadri na objektu Duhail so bili Egipčani in Libanonci, v Al Saddu Grki ter v Lusailu Indijci. Različne nacionalnosti nam niso povzročale težav v komunikaciji in razumevanju delovnih postopkov. Na gradbišču so tuji delavci imeli poseben prostor za molit, mi pa smo pazili, da jih med molitvijo nismo motili z delom. Unikaten je tudi njihov odnos do časa. Ko so nam rekli, da bodo določeno stvar uredili čez 10 minut, je to velikokrat pomenilo dan ali dva. Potek in vrstni red montaže smo zaradi tega morali fleksibilno spreminjati in prilagajati. Velike športne dvorane so bile deležne ogledov s strani vodilnih iz olimpijskega komiteja in različnih ministrstev. Ob takih obiskih smo z delom prekinili in jim pokazali funkcionalnost športne opreme ter napredek dela. Izpostavil bi še, da se kultura izraža tudi v drugačni hrani, ki je nismo vajeni oz. je ne

poznamo. Eden od naših delavcev je bil alergičen na arašide. Grižljaj peciva, ki ga je naredil po malici, mu je takoj povzročil manjše težave z dihanjem. Fant se je nato pomiril in nadaljeval z delom. Po treh urah je sledila huda reakcija, ki se je odrazila predvsem na dihanju in dušenju. Imeli smo srečo, da je v tistem trenutku prišel mimo vodja gradbišča in nemudoma poklical zdravniško pomoč. Minute do prihoda zdravnika so bile mučne in strašansko dolge, saj je bil v resni življenjski nevarnosti. Zdravnik je ob prihodu na lokacijo takoj razumel situacijo in mu nudil ustrezno pomoč. Fanta so preventivno odpeljali s seboj v bolnišnico, s katere so ga pozno zvečer odpustili. Dogodek je bil za vse udeležence stresen, zato smo tisti dan predčasno končali z delom in se odpravili nazaj v hotel.«

Da ekstremno vahabistična veja vere močno vpliva na poslovni svet in oblikuje tamkajšnjo poslovno etiko ter bonton, je s svojimi besedami v intervjuju potrdil Robert Koncut. Sestankovanja in konkurenčen, tekmovalen slog pogajanj domačinov je opisal z naslednjimi besedami: »V Katarju se na poslovnih sestankih uporabljata arabščina in angleščina. Več kot 90 % poslovnežev govori angleščino, katere smo se posluževali sami. Naši naročniki so bili izvrstni pogajalci glede finančnih vrednotenj. Najprej so nas osrečili s potrditvijo prvotne cenovne ponudbe športne opreme, a so nam jo na koncu znižali za skoraj 50 %. Njihova prva zahteva je bila vrednotenje finančne ponudbe v QR, a so v dogovoru z nami pristali na vrednotenje v €. V slabem letu izvajanja posla je QR pridobil na vrednosti, kar je bilo v nasprotju z našo odločitvijo. Večina nadaljnjih sestankov je bilo tehnične narave, kjer so se urejali sprotni montažni postopki dela.«

Informacijsko, komunikacijsko in gradbeno **tehnološko okolje** je bilo izjemno dobro urejeno, saj imajo vse panoge odlično finančno zaledje s strani naftnih derivatov in zemeljskega plina. Matjaž Žargi in Robert Koncut sta imela na objektih svoje pisarne, vendar je bila internetna povezava zaradi velikega števila delavcev na gradbiščih preobremenjena in počasna. V poletnih mesecih leta 2014 je bilo na objektu Duhail okoli 4.000 delavcev, medtem ko se je v Lusailu število delavcev ustavilo na 12.000. V kolikor so Elanovi monterji za delo potrebovali dvigala ali viličarje, je Matjaž Žargi v dogovoru z delovodji gradbišč to pravočasno priskrbel. Robert Osmić je v intervjuju dejal: »Večina delovnega orodja smo na montažo prinesli iz Slovenije. Bili smo dobro opremljeni, vendar se je zgodilo, da smo morali določene malenkosti kupiti na lokalnem tržišču. Izbira delovnega orodja v Katarju je v redu, medtem ko ponudba drobnega materiala ni bogata.«

Najpomembnejša prvina poslovnega okolja v Katarju je bila zagotovo **naravno okolje**, v katerem se je izvajalo delo. Vsi udeleženi v poslu, ki so bili med montažnim postopkom v Katarju, so neposredno občutili visoke temperature in nevzdržno vlago na lastnem telesu. Glavnina dela se je opravila v poletnih mesecih, kar je dodatno vplivalo na način in postopek delovnega procesa. Robert Osmić je v intervjuju razložil: »Pogoji dela so bili v Katarju res posebni. Temperatura zraka je bila večinoma med 40 in 50 stopinj Celzija. V

mesecu juliju in avgustu smo se soočali še z visoko vlago. Na začetku smo imeli nekaj delavcev z dehidracijo, zato smo pitju vode namenili posebno pozornost in čas. Vodo smo si že zjutraj ob odhodu iz hotela spakirali v nahrbtnike, dodatno zalogo pa dobili še v času malice. Po varnostnih predpisih gradbišča smo bili oblečeni v dolge hlače in majice z dolgimi rokavi, kar nas je dodatno varovalo pred sončnimi opeklinami. Glave smo imeli ves čas zaščitene z delovnimi čeladami. Vse materiale, ki smo jih imeli začasno shranjene na prostem, smo pokrili, da so lažje prenesli izjemne temperature. Na tem mestu bi izpostavil še stranišča na gradbiščih, ki so bila krepko pod našim razumevanjem higienskega minimuma.«

Svoje občutke in začudenja nad naravnim okoljem ter pogoji dela je Matjaž Žargi opisal z naslednjimi besedami: »Vsi delavci so bili predčasno seznanjeni z ekstremnimi pogoji dela, ki jih čakajo v Katarju. Verjeli so, da bo temperatura visoka, a so bili vsi po vrsti šokirani, ko so to občutili na lastni koži. Dehidracija in manjša mera stresa je tudi mene popeljala na kratek obisk v bolnišnico. Od tistega dogodka naprej sem vsak dan pazil na zadostni vnos tekočine. Zagotovo je bilo najbolj vroče našim delavcem pri raztovarjanju ladijskih kontejnerjev. Na gradbišče so hkrati pripeljali med 3–5 ladijskih kontejnerjev, ki se zaradi dostopa do velike dvorane niso mogli vsi naenkrat raztovoriti. Kontejnerji, ki so na soncu stali najdlje, so bili temperaturno neugodni, saj so delavci v njem zdržali največ po 5 minut. Vsi delovni prostori po gradbiščih niso bili klimatizirani, zato smo za najbolj občutljive materiale (parket) zahtevali klimatiziran shranjevalni prostor. Temperaturno občutljivi so bili še VIP stoli, pripeljeni s posebnimi klimatiziranimi kontejnerji, in blago za pregradne zavese. Poleg vremenskih pogojev so naše delovne razmere zaznamovali še prah in preobremenjenost delovnih ter prehodnih prostorov. Športna oprema Elan Invente se v večini primerov v večnamenske športne dvorane namešča šele, ko so glavna gradbena dela končana. V Katarju se je vzporedno delalo več gradbenih inštalacij hkrati, kar je dodatno upočasnjevalo delovni proces monterjev.«

Vsi intervjuvanci se strinjajo, da nobene od naštetih prvin poslovnega okolja ni za izključevati ali podcenjevati. Prav vsaka je s svojimi lastnostmi zaznamovala proces vstopa na katarski trg in posledično korelirala na različna tveganja in izzive, ki so se v povezavi z njimi pojavili.

4.3.2 Tveganja in izzivi

V pogovoru z Majo Švab sem dobil informacije, da se je dokumentacija v Elanu Inventa pripravljala v skladu s katarskimi **pravnimi predpisi**. Priprava in posredovanje sta zahtevala veliko natančnost in časovno usklajenost, saj bi zamiki lahko povzročili dodatne finančne stroške. Tveganjem, da bi prišlo do morebitnih poškodb uporabnikov, se je Elan Inventa izognila s predložitvijo standardnih certifikatov za varnost uporabe in kakovostno izdelavo športne opreme, ki jih je že posedovala.

Miloš Šter je v intervjuju v povezavi s pripravo dokumentacije izpostavil: »Največji izziv naše projektive je povzročila izdelava končne tehnične dokumentacije in načrtov. Potrebna je bila prilagoditev katarskim obrazcem in zahtevam, da so naši naročniki lahko v nadaljevanju dobili dovoljenje za uporabo in upravljanje športne opreme v komercialne namene.«

Matjaž Žargi je tveganja pri raztovarjanju in carinski dokumentaciji razložil: »Na delovišče je bilo pripeljanih več ladijskih kontejnerjev hkrati. Kljub dodatni pomoči delavcev je bil za nas velik izziv vse razložiti in vrniti v roku 24 ur nazaj v pristanišče. Približno polovico smo jih zaradi oblike paketov morali z dvigalom postaviti iz transportnega vozila na tla ter prevzeti vso odgovornost za morebitne poškodbe. Tveganje je bilo veliko, a se nam je pazljivo in strpno delo časovno ter finančno obrestovalo. Dodal bi še, da smo imeli veliko srečo, saj je vsa naša športna oprema prišla v pristanišče v enem ladijskem kontejnerju in se ni mešala z drugimi dobavitelji. Ostali dobavitelji, ki so gradbeni material oz. lastne produkte pošiljali preko zbirnikov, so bili izpostavljeni večjemu tveganju. Zbirnik je ladijski kontejner, v katerem je tovor od večjega števila dobaviteljev hkrati. V kolikor eden od njih ni pravočasno priskrbel vse potrebne dokumentacije za carinjenje, je bila celotna pošiljka blokirana. Ladijski kontejner je lahko v pristanišču stal 14 dni, ob tem pa so vsi dobavitelji plačevali stroške skladiščenja.«

Zmerna vloga katarskega princa Tamima na področju mednarodnih odnosov, fokusiranje na notranje gospodarstvo in politična vprašanja ter relativno nizka stopnja koruptivnosti so se izražala v majhnem **političnem tveganju** Elan Invente pri vstopu na tržišče. Maja Švab je v intervjuju dejala: »Večjim političnim tveganjem nismo bili izpostavljeni. Dokumentarni akreditiv, ki je vključeval zavarovanje tovora v primeru vojne v Katarju, smo oblikovali skupaj z naročnikom. Ustrezno dokumentacijo smo v Sloveniji uredili z zavarovalnico Adriatic Slovenia. V skladu s katarsko zakonodajo in političnim usmeritvam smo potrebovali še certifikate s strani ladjarja, da tovor ni izraelske nacionalnosti.«

Direktor Miloš Šter meni, da bi državi Slovenija in Katar v bližnji prihodnosti morali skleniti medsebojni dogovor glede viz, saj to predstavlja veliko operativno težavo. Slovenska podjetja izgubljajo dragocen čas in denar z urejanjem dokumentacije, kar izhaja iz političnih neskladij. V intervjuju še dodaja, da se večina poslov sklene preko posredovanja političnih predstavnikov, ki v Sloveniji na tem področju niso dejavni. Država bi po njegovem mnenju morala organizirati grozd oz. skupni nastop podjetij, ki bi v Katarju nudil celovit nabor opreme, inštalacij in storitev. Izpostavlja tudi politično tveganje dosega drugega kroga hierarhične lestvice (sorodstvo princa Tamima) v Katarju, ki ga je moralo podjetje Elan Inventa v sodelovanju s sponzorjem doseči, da je bilo mednarodno poslovanje uspešno.

Likvidacija Factor banke v času sprejemanja posla s Katarjem je Elan Inventi povzročila nemalo problemov in močno vplivala na pospešeno iskanje nove poslovne banke. Vodilni kader je bil izpostavljen velikemu izzivu na področju **plačilnega prometa** in posledično tveganju zavrnitve posla. Situacija se je umirila, ko je Banka Koper Elan Invento vzela za svojega komitenta. Robert Koncut je izzive in tveganja, navezujoča se na plačilni promet, opisal z naslednjimi besedami: »Velik izziv nam je bil preučiti vse točke in zahteve akreditiva, a smo le na tak način uspešno zmanjšali vpliv plačilnega tveganja. Vzporedno smo se z naročniki pogajali o finančnih ovrednotenjih objektov, kar je zahtevalo veliko truda in strpnosti. Katarci so kljub denarnemu izobilju izredni in vztrajni finančni pogajalci. Sledili so podpisi dokumentarnih akreditivov z naročniki, medtem ko je določen delež plačila stekel preko odprtih računov. Za objekt Duhail smo zaradi velikega začetnega vložka zahtevali avans plačila. Naši zahtevi je bilo celo brez garancije hitro ugodeno. V roku 1 meseca smo posredovali povratno garancijo v znak spoštljivosti in zaupanja. Plačila so preko akreditivov potekala normalno. Manjša pridržana finančna sredstva s strani naročnikov smo imeli zgolj na objektu Al Sadd, a se je situacija hitro rešila.«

Mednarodno poslovanje Elan Invente s Katarjem je bilo zaradi različnih uradnih valut izpostavljeno tudi **tržnemu tveganju**. Robert Koncut je o pogodbenemu dogovoru dejal: »Uradna valuta katarskih prebivalcev je QR. Za sekundarno valuto priznavajo ameriški dolar, šele nato pridejo na vrsto vse ostale svetovne valute. Ob sklepanju pogodbe in določanju skupnih točk v dokumentarnemu akreditivu so od nas zahtevali sklenitev celotnega posla v QR. Zavedali smo se nevarnosti tečajnega tveganja, saj bo trg mednarodnih valut vplival na končni finančni rezultat. Vztrajali smo in dosegli sklenitev celotnega posla v € ter na ta način onemogočili, da bi zunanji dejavniki vplivali na prvotno finančno ovrednotenje. Naša odločitev se je izkazala za napačno, saj je med celotnim procesom mednarodnega sodelovanja s Katarjem vrednost QR narasla kar za 20 %. Elan Invente je bila s tem prikrajšana za potencialni dobiček finančne narave, ki je odraz sprememb razmer na valutnem trgu. Dodal bi še, da obrestnemu in cenovnemu tveganju nismo bili izpostavljeni.«

Makovec et al. (2009, str. 145) uvrščajo med **poslovna tveganja** vse izzive in nevarnosti, ki se pojavijo pri opravljanju vsakodnevnih aktivnosti poslovanja podjetja. Elan Invente je bila med vstopom na katarski trg izpostavljena različnim tovrstnim izzivom in nevarnostim. Vodilni kader podjetja je stremel k natančni in poglobljeni obravnavi izbranih odločitev ter stalno spremljal dogajanje v okolju. Pri pripravi ustrezne dokumentacije so imeli pomoč in stalno podporo specializiranega špedicijskega podjetja Interlogis. Dosledno upoštevanje dokumentacijskih predpisov je zmanjšalo možnosti zapletov in tveganj, ki bi se lahko pojavili pri opredeljevanju dokumentarnega akreditiva, izvozno uvoznih postopkov in zavarovalnih pogodb. V povezavi s prevoznimi storitvami je Maja Švab v intervjuju izpostavila: »Vsi produkti, ki smo jih pošiljali z ladijskimi kontejnerji, so bili zavarovani za morebitno poškodovanje ali uničenje v času transporta. Zavarovalna

pogodba Adriatic Slovenice je pokrivala poleg prevoznega tveganja še politične nevarnosti ob primeru vojne v Katarju. Ladijski kontejnerji so bili na poti od Kopra do Dohe med 25–45 dni. V vmesnem času so se prekladali v pristaniščih Genova (Italija) in Jebel Alija (ZAE), kjer smo bili izpostavljeni zunanjim dejavnikom, na katere nismo imeli vpliva. Ladje so čakale v pristaniščih, dokler niso imele polnih kapacitet in šele nato nadaljevale pot. V izogib čakanju in poškodbam smo najobčutljivejše materiale, kot sta parket ter blago pregradnih zaves, preventivno poslali z letalskimi prevozi.«

Miloš Šter meni, da je bila velika fleksibilnost pridobljena s sklenitvijo korporacijske pogodbe med Elan Invento in Turkish Airlines. Omogočene so bile številne terminske ugodnosti nakupov letalskih prevoznic, cenovni popusti in brezplačno spreminjanje datumov odhodov ter povratkov. Zaposleni delavci Elan Invente so imeli možnost dodatne prtljage, katera je večkrat prišla prav za različno manjkajoče delovno orodje in drobni gradbeni material. Komunikacijski izziv je Miloš Šter v intervjuju opisal z naslednjimi besedami: »Večja geografska razdalja je od nas zahtevala, da smo v Katar za celoten čas poslovanja poslali svojega človeka, ki je skrbel za koordinacijo med investitorjem, montažnimi ekipami in nami v Begunjah. Vsak večer smo imeli tako imenovano »Skype« konferenco, preko katere smo urejali tekoče zadeve. Za posredovanje raznih datotek, risb in načrtov smo uporabljali maile, medtem ko so telefonski klici služili zgolj za usklajevanje urgentnih dnevnih stvari. Na ta način smo uspešno kljubovali nastanku večjih tveganj in nerazumevanj, ki nastanejo ob neredni komunikaciji. Z uporabo ustrezne IT tehnologije smo gledali, da so bili stroški komunikacije čim nižji.«

Matjaž Žargi in Robert Koncut menita, da je bil znotraj poslovnega tveganja velik izziv samo iskanje in izbira tako imenovanega »sponzorja«. V pravem pomenu besede je bilo to zgolj podjetje Al Obeidly na objektu Lusail, saj je ostalo poslovanje steklo neposredno preko lokalnih gradbenih podjetij. Izbiri je sledil izziv vzdrževanja dobrih poslovnih odnosov in redne komunikacije. Trdita, da je delo, ki se je navezovalo na nastanitve, vize, akreditivna plačila in servisne dolžnosti, opravil sponzor skladno z dogovorom. Sestanki, ki so se izvrševali glede na dinamiko poslovanja, so z njim potekali normalno, medtem ko večjega truda za nadaljnje pridobivanje poslov ni izkazal. S tem razlogom je bilo medsebojno sodelovanje s sponzorjem, po končanih montažnih delih, sporazumno prekinjeno.

Svojevrstno naravno okolje je v Katarju postreglo z nemalo izzivi in tveganji. Intervjuvanci trdijo, da je bil njihov vpliv ključnega pomena med opravljanjem montažnih del na gradbiščih. Matjaž Žargi je vremenske izzive opisal z naslednjimi začudenji: »Vremenske razmere v Katarju so predstavljale velike izzive po prilagajanju, ki so se večkrat na žalost spreobrile celo v tveganja. Preventivna dejanja, kot so zadostni vnosi tekočine, zaščitena telesa proti sončnim opeklinam, zaščitna očala proti puščavskemu pesku in izogibanje neposrednemu klimatsko ohlajenemu zraku na gradbiščih, so unesla

intenziteto montažnega dela in bistveno zmanjšala zdravstvene probleme, katerim smo bili priča ob začetku dela. Klimatsko opremljeni so bili tudi nastanitveni prostori, zato so montažerji morali skrbno paziti na temperaturne razlike in ustrezno zaščititi predele vratu ter glave. Izpostavil bi še izziv preobremenjenosti delovnih in prehodnih prostorov, ki je od naših montažerjev zahteval izjemno previdnost pri gibanju. Poleg tega je bilo usklajevanje in medsebojno sporazumevanje z ostalimi delavci na gradbišču, zaradi drugačnega dojemanja časovne komponente, oteženo. Lahko bi rekel, da je bila linija med izzivi in tveganji zelo tanka.«

4.4 Strateška priporočila podjetjem, ki vstopajo na trg države Katar

Mednarodno poslovanje na tržiščih islamskih držav predstavlja mnoge nepoznane dimenzije in vrednote. Katar je s svojimi bogatimi surovinami in naftnimi derivati nedvomno pravi magnet za podjetja celotnega sveta. Ekstremno versko vahabistična usmeritev prebivalcev ima močan vpliv na poslovni svet in oblikuje tamkajšnjo poslovno etiko ter bonton. Edinstvena kultura, ki je značilna v državi, ima velik vpliv pri oblikovanju družbenih in ekonomskih struktur. Opredeljuje jezik, umetnost, religijo, prehranjevanje, družbene vrednote, moralo in običaje. Le dosledno razumevanje in ustrezno prilagajanje vodita v uspešno medsebojno sodelovanje podjetij z drugačnimi navadami, običaji in vrednotami.

Za podjetja, ki se odločajo vstopiti na katarski trg, je v prvem koraku pomembna podrobna analiza naročnika. Pridobiti morajo čim več informacij o njegovem poslovanju, hierarhičnem položaju in boniteti. Pomembno vlogo v sklepanju poslov ima lokalni posrednik ali tako imenovani »sponzor«, ki je velikokrat vzvod obstoječim projektom. V Katarju ga tuja podjetja nujno potrebujejo, če v državi še nimajo registrirane dejavnosti in lociranih pisarn. Sponzorji podjetjem pomagajo vzdrževati poslovne odnose z domačini, vzpostavljajo nove stike, odpravljajo kulturne razlike in s tem povečujejo učinkovitost poslovanja. Uradni jezik je arabščina, vendar večina poslovnežev govori in razume angleško. Priporočljivo je, da se podjetja za uvodni sestanek ustrezno pripravijo in naučijo nekaterih osnovnih izrazov v arabščini ter s tem naredijo pozitivni vtis. Učinkovita in uspešna izpeljava sestanka temelji na doslednem upoštevanju pravil poslovne etike in bontona. Na znanje je treba vzeti, da se na sestankih velikokrat vzpostavi kaotična atmosfera, kjer je potrebna umirjenost, potrpežljivost in vztrajnost. Katarci so znani po svojevrstni časovni komponenti, zato prepirljivost in hitenje hitro privedeta do neproduktivnosti, nezaupanj ali celo prekinitve poslovnih zvez. Najpomembnejša je vzpostavitev zaupanja na osebni ravni in doseg medsebojnih povezav po hierarhični lestvici do nivoja sorodnikov katarskega princa Tamima. Predstavniki podjetij naj ključne informacije sestankov in delovnih procesov preko komunikacijskih kanalov redno posredujejo vodilnemu kadru. S tem bo zagotovljena informiranost oddaljenih udeležencev

posla in zmanjšano tveganje nerazumevanja. Pri tem je smiselno uporabiti cenovno ugodno IT.

Dokumentaciji naj podjetja namenijo posebno pozornost. Za nemoten proces vstopa na trg mora biti pripravljena v skladu s katarskimi predpisi in pravočasno posredovana zastopnikom. Poslovnim bankam, carinski instituciji in ostalim poslovnim ustanovam je treba predložiti originalno dokumentacijo. V nasprotnem primeru se lahko postopki časovno podaljšajo in povzročijo dodatne finančne ali zamudne stroške. Priporočljivo je, da podjetja sklenejo zavarovalne pogodbe za primer poškodovanja ali uničenja produktov v času transporta. S predložitvijo varnostnih certifikatov za uporabo in kakovostno izdelavo produktov, se bodo vstopajoča podjetja zavarovala za morebitne obtožbe končnih uporabnikov.

Sklepanje medsebojnih sporazumov in podpisovanje pogodb s strani katarskih poslovnežev poteka izjemno počasi na podlagi logike, preteklih in osebnih izkušenj. Velikokrat nudijo prednost majhnim državam, ki niso podvržene vplivu zahodne civilizacije. Njihova prva zahteva je sklenitev pogodbe v domači valuti. V kolikor vstopajoča podjetja to sprejmejo, so izpostavljena tržnemu tveganju. Uporaba finančnih terminskih pogodb (angl. *futures*), terminskih pogodb (angl. *forwards*), transakcijskih zamenjav (angl. *swaps*), opcij (angl. *option*) in pogodbenih klavzul, je priporočljiva v izogibitev morebitnih tečajnih razlik, ki nastanejo s spreminjanjem vrednosti posameznih denarnih valut. Vstopajoča podjetja na katarski trg morajo imeti ustrezno poslovno banko, ki bo pripravljena servisirati sklenjen posel. Po sklenitvi pogodb je zaželena fleksibilnost delovnih postopkov in ohranjanje komunikacije z naročniki ter sponzorji, saj nesporazumi lahko hitro pripeljejo do prekinitve dogovorov. Plačila naj podjetja sklepajo preko dokumentarnih akreditivov, ki veljajo za najvarnejše plačilne instrumente. V postopku dogovarjanja določil akreditiva z naročniki naj bodo natančni, preračunljivi in samozavestni. Na tak način bodo pridobili nepreklicno garancijo naročnikove banke za plačilo dogovorjene cene za svoje opravljene storitve. Ob velikih začetnih denarnih investicijah naj zahtevajo plačila vnaprej. Avanse je priporočljivo podpreti z določenimi garancijami v znak spoštljivosti in zaupanja.

V kolikor podjetja svoje proizvode pošiljajo v Katar preko morja, je izbira specializiranega špedicijskega podjetja ključnega pomena. Z redno medsebojno komunikacijo se uspešno kljubuje zahtevni logistiki in pripravi ustrezne dokumentacije. Ladjar za vstop v katarska pristanišča potrebuje od podjetij certifikate, ki izkazujejo poreklo blaga in vstopna dovoljenja, navezujoča se na katarske predpise. Vzporedno je treba časovno usklajevati delovne procese podizvajalcev, da so proizvodi pravočasno v pristaniščih za naklad. V izogib blokiranju ali zadrževanju pošiljk, ki se pojavijo ob neustrezni pripravi dokumentacije tujih dobaviteljev, naj podjetja lastni tovor pošiljajo v enem ladijskem kontejnerju, v kolikor je to le mogoče. Pridobitev informacij o dostavi tovora v pristanišče za naklad, morebitnih prekladih ladijskih kontejnerjev med potovanjem in samem času

potovanja, igra pomembno vlogo za nemoten delovni proces v Katarju. Sočasna predložitev originalne dokumentacije s prihodom ladijskega tovora v katarska pristanišča omogoča carinjenje v časovnem obdobju 5 dni in s tem izognitev plačilu dodatnega skladiščenja. Transport in izpraznitev ladijskega kontejnerja morata biti opravljena v roku 24 ur, saj v nasprotnem primeru podjetja plačajo zamudne stroške.

Občutljive proizvode naj podjetja pošiljajo z letalskimi prevozi. S tem se skrajša čas potovanja, zniža tveganje poškodovanja ali uničenja tovora in pospeši carinjenje. Ob večjem številu letalskih pošilk tovora ali prevoza zaposlenih ljudi je priporočljivo skleniti medsebojne pogodbe z letalskimi družbami. Na ta način se omogočijo številni cenovni popusti, terminske ugodnosti nakupov letalskih prevoznic, spreminjanje datumov odhodov in povratkov ter povečajo se možnosti za brezplačno dodatno prtljago.

Katar velja za politično stabilno in urejeno pravno državo s strogimi zakoni na področju kriminala in korupcije. Podjetja v skladu s predpisi in poslovnimi pogodbami vedo, kako in kam se izvršujejo finančna nakazila. Bogato finančno zaledje se kaže v tem, da katarski poslovneži nimajo potreb po dodatnih zaslužkih in podkupninah. Večina evropskih držav ima s Katarjem podpisan medsebojni politični dogovor, v katerem vize za vstop v državo niso predvidene. V kolikor se vize potrebuje, te veljajo za obdobje 1 meseca. Če bodo zaposleni delavci podjetij prisotni v Katarju več kot 30 dni in se jim bo delovna viza podaljšala, bodo potrebovali za izhod iz države tudi izhodno dovoljenje. Delovne vize se lahko podaljšajo največ do obdobja 3 mesecev.

Katar leži na Arabskem polotoku, katerega obdajajo Perzijski zaliv na severovzhodu, Rdeče morje na jugozahodu in Arabsko morje na jugovzhodu. Naravno okolje, pogojeno z zemljepisno lego države, se z vsemi svojimi pojavnostmi bistveno razlikuje od okolja v Evropi. Temperature zraka v zimskem obdobju ne padejo pod 15 stopinj Celzija, medtem ko v poletnih mesecih lahko presežejo 50 stopinj Celzija. Če je v zraku prisotna še velika stopnja vlage, so razmere za opravljanje delovnih procesov večkrat nevzdržne. Podjetja naj s tem razlogom zaposlene pred odhodom v Katar ustrezno seznanijo z vremenskimi razmerami. Priporočljivi so zadostni vnosi tekočine, zaščitne obleke proti sončnim opeklinam, različna pokrivala za glavo, zaščitna očala za puščavski pesek in izogibanje neposrednemu klimatsko ohlajenemu zraku v delovnih prostorih. S tem se bo hitro vzpostavila kontinuiteta dela in bistveno zmanjšali razni zdravstveni problemi. Zaželeno je, da se v medsebojnem dogovoru s sponzorjem izpelje organizirano šolanje za varstvo pri delu. Klimatsko opremljena je večina nastanitvenih prostorov v Katarju, zato naj delavci tudi izven službenih obveznosti skrbno pazijo na temperaturne razlike in ustrezno zaščitijo predele vratu ter glave.

Odzivni čas sklepanja pogodb Katarcev se vsekakor ne more primerjati s fleksibilnim spreminjanjem njihovih želja in idej med delovnim procesom. Pomembno je, da se podjetja

držijo časovnih terminov, sproti preverjajo informacije in ne prelagajo odgovornosti in krivde na druge ljudi. V Katarju je na deloviščih moč zaslediti večje število ljudi, ki povzročajo prenatrpanost delovnih in prehodnih prostorov. Normalen delovni proces in gibanje sta s tem omejena, hitra odzivnost in iznajdljivost pa več kot dobrodošli. Fleksibilnost je vsekakor zagotovljena s stalno prisotnostjo zastopnika podjetja v Katarju. Prisotna oseba bo na terenu lahko pokrivala celoten aspekt dokumentacije in logistike. Redni osebni stiki z lokalnimi podjetji bodo utrdili medsebojno sodelovanje, zagotovljena bo redna komunikacija in sledenje spreminjanju poslovnega okolja.

Ugodno investicijsko okolje in optimistične gospodarske perspektive bodo v prihodnosti v Katar privabljal podjetja s celotnega sveta. V okviru Katarske nacionalne vizije 2030, IAAF svetovnega prvenstva v atletiki leta 2019 in svetovnega nogometnega prvenstva leta 2022 se nudijo izjemne delovne priložnosti ter odpirajo nova delovna mesta. Več kot 90 % podjetij v državi bo v prihodnjih letih širilo poslovanje s pomočjo odpiranj novih podružnic in širitev. Podjetja, ki nudijo svoje storitve na področju prehranske industrije, IKT, turizma, zdravstva ali infrastrukture, bodo deležna dodatnih finančnih podpor s strani države. Vstop podjetij na tržišče bo odvisen tudi od njihove velikosti. Stalna prisotnost na trgu, osebni stiki in dinamika poslovnih sestankov predstavljajo finančni zalogaj, ki ga marsikatero malo podjetje ni zmožno ali ni pripravljeno financirati. V kolikor se manjša podjetja odločijo za vstop, so vprašljive proizvodne kapacitete, saj so sklenjeni posli večkrat obsežnih dimenzij in količin. S tega vidika je za manjša podjetja priporočljivo oblikovanje grozda ali skupnega nastopa na trgu. Odgovornim podjetjem, ki bodo vzpostavila osebne stike z lokalnimi podjetji, pridobila sponzorje, dosegla osebna zaupanja, investirala začetni kapital in konstantno spremljala poslovno okolje, se na koncu tunela kaže svetla luč.

4.5 Omejitve raziskav

Izvedba raziskave je bila izpostavljena nekaterim omejitvam. Z uporabo kvalitativne metode raziskovanja sem v vzorec vključil zgolj ekstremne in čim bolj različne enote (namerno vzorčenje). Da bi izbrane enote omogočale pregled nad problematiko celotne populacije, sem upoštevala naravo raziskave, omejitve premostil s poglobljeno obravnavo tematike. Pomembna omejitev v raziskavi je, da sem delno strukturirane intervjuje izpeljal zgolj znotraj **enega podjetja**. S tem obstaja možnost, da pridobljeni podatki ne predstavljajo reprezentativnega vzorca na nivoju podjetja, s čimer je omejeno posploševanje rezultatov na celotno populacijo.

Uporaba nestandardizirane oblike individualnih intervjujev, ki so blizu običajnemu pogovoru, je omejevala raziskavo z možnostjo pristranskosti in subjektivne interpretacije z moje strani. Kot spraševalec sem ton glasu, obrazno mimiko, telesne kretnje in komentiranje odgovorov poizkušal minimalizirati in s tem uspešno premostiti omejitve.

Posredoval sem zgolj v primeru očitnega nerazumevanja vprašanj s strani intervjuvancev, kar bistveno ne vpliva na vrednotenje in oblikovanje končnih rezultatov raziskave. Z izvedbo intervjujev v sproščenih in mirnih okoljih sem zagotovil razkritje vseh potrebnih informacij in se izognil morebitni pristranskosti. Omejitev subjektivnih podajanj odgovorov s strani intervjuvancev sem premostil z dodatnimi podvprašanji ter triangulacijo podatkov, pridobljenih na podlagi sekundarnih virov.

Pomembna omejitev delno strukturiranih intervjujev je bila razpoložljiv čas za njihovo izvedbo, ki je bil vezan na različne obveznosti, sestanke in potovanja intervjuvancev. Z uporabo računalniške podpore in zvočnim snemanjem pogovorov sem zagotovil sistematičnost in točnost zapisov ter ustrezno skrajšal čas same izvedbe. Nekatere podatke, ki niso vplivali na rezultate raziskave, sem pridobil tudi s pomočjo elektronske pošte.

Navezujoč se na potencialne omejitve raziskave menim, da rezultati raziskave v zadovoljivi meri prikazujejo pregled nad proučevano problematiko. Vse možne izboljšave v izbrani raziskavi nudijo priložnosti za nadaljnje raziskovanje. Nadomestitev kvalitativnih metod z kvantitativnimi orodji in raziskava na večjem vzorcu podjetij bosta zagotovili bolj reprezentativen vzorec in lažje posploševanje rezultatov na celotno populacijo.

SKLEP

Internacionalizacija predstavlja za organizacije iskanje priložnosti in ponuja nemalo možnosti za mednarodna sodelovanja v vseh pojavnih oblikah. Podjetja si le na tak način zagotavljajo tehnološki napredek, rast in postopen razvoj. Mednarodno poslovanje je pogosto dinamično, ofenzivno in kompleksno, pri čemer nepoznana ter negotova okolja zahtevajo zbiranje ustreznih informacij, na podlagi katerih se sprejemajo pomembne odločitve. Med procesom vstopanja na nova tržišča se podjetja srečujejo z notranjimi in zunanji ovirami, ki vplivajo na trženjsko strategijo, produkcijske procese, organizacijsko strukturo, delovno klimo in medsebojne odnose s poslovnimi partnerji. Proces internacionalizacije in njeni učinki so odvisni od vnaprej pridobljenih informacij in vplivajo na dolgoročno stabilnost poslovanja podjetja. V Sloveniji izvoz predstavlja pomemben delež v strukturi bruto domačega produkta, kar proces internacionalizacije uvršča med prioritete, katerim se namenja velika pozornost. Gibanje uvoza in izvoza blaga ter storitev z zajemom tehnologije, kapitala, znanja in povezovanje podjetij v Sloveniji od meseca januarja 2013 postopno narašča. Trženjska naravnost podjetij, velikost trga in potrebe kupcev ne pokrivajo ponudbe ter apetitov številnih organizacij, zato je proces mednarodnega širjenja več kot dobrodošel. Kljub podpori z različnih strani organizacij in spletnih portalov bodo podjetja sama morala narediti velik korak in obstoječe priložnosti izkoristiti sebi v prid.

Procesa internacionalizacije v arabske države se je v letu 2014 poslužilo tudi slovensko podjetje Elan Inventa, ki predstavlja eno od vodilnih blagovnih znamk na področju opreme športnih objektov. Že več kot 60 let predstavlja inovacije, razvija produkte in sledi kakovostnim predpisom ter standardom. Širok izdelčni splet, bogate reference z več kot 4000 opremljenimi športnimi objekti in pridobljeni varnostni certifikati podjetju omogočajo uspešno mednarodno poslovanje na vse bolj oddaljenih trgih, ki so postali del vsakdanjika. Razvojna ekipa projektantov z izboljšavami obstoječih produktov in postopnim razvijanjem novih, uspešno kljubuje svetovni potencialni konkurenci v panogi.

V mednarodnem poslovanju s Katarjem se je Elan Inventa srečala z različnimi prvinami poslovnega okolja, ki so s svojimi lastnostmi neposredno in posredno vplivali na vstopni proces. Islam kot religija velja za najpomembnejšo kulturno sestavino. V Katarju opredeljuje način življenja, podaja elemente osebne odgovornosti, oblikuje odnose do dela in prihodnost. V državni sistem je vpeljala univerzalne temeljne pravice, prisotna je v izobraževalnih institucijah in je močno podprta s strani države. V očeh zahodne civilizacije pa večkrat predstavlja zgolj širjenje terorizma, agresije, jedrskega orožja in spolne diskriminacije. Večina trenj izhaja že iz obdobja kolonializma, zato bo potrebno veliko strpnosti in odprtosti za spremembo negativnih konotacij in sprejemanje kulturne različnosti.

Izkoriščanje bogatih zalog naftnih derivatov, visoka stopnja razvoja in inovativni pristopi, so zagotovili velik korak na ekonomskem in gospodarskem področju Katarja. Kazalci paritetne kupne moči na prebivalca za leto 2015 državo postavljajo na vodilno mesto v svetu. Kapitalsko ustrezen bančni sektor z nizkim deležem slabih terjatev in inovativnimi elektronskimi bančnimi storitvami jo uvrščajo med najpomembnejše mednarodne posojilodajalce. Po podatkih korupcijskega indeksa za javni sektor organizacije Transparency International Katar velja za najbolj »čisto« med državami Srednjega vzhoda in severne Afrike, kljub velikim kritikam, prejetih na račun milijonskih podkupnin v zvezi s svetovnim prvenstvom v nogometu, ki bo leta 2022.

V Katarju je moč zaslediti najnižjo stopnjo brezposelnosti na svetovni ravni. Večina delavcev predstavlja nizkocenovno in neizobraženo delovno silo iz Nepala, Indije, Egipta, Bangladeša, Filipinov, Pakistana in Šrilanke, ki opravljajo delo v naftni industriji, gradbeništvu in prevoznih industriji. Izpostavljeni so težkim delovnim pogojem, izseljevanju, grožnjam in trgovanju z ljudmi, kar se zadnje leta uspešno zmanjšuje. Novosti na področju delovnega prava urejajo pridobivanja izstopnih dovoljenj iz države in izboljšujejo pogodbene odnose med delodajalci ter delojemalci. Številne reforme, dobro osnovan davčni zakon, nizke stopnje davkov in enostavnost plačevanja davkov uvrščajo Katar na 1. mesto med 189. državami v letu 2016. Na drugi strani je mednarodno trgovanje opazno upočasnjeno z zahtevno uvozno dokumentacijo in zapletenimi birokratskimi postopki. Padec cen naftnih derivatov in visoki infrastrukturni stroški se izražajo z vladnim

preusmerjanjem ekonomskega gibanja in družbene potrošnje v ostale panoge, kot so turizem, kmetijstvo, IKT, prehranska industrija, zdravstvo, finance in podjetništvo.

Elan Inventa je v letu 2014 v sodelovanju s katarskim olimpijskem komitejem in podjetjem DAR Group uspešno pridobila in izpeljala posel v Katarju. S teleskopskimi tribunami, pregradnimi zavesami in ostalo športno opremo je bila prisotna na 3 večjih objektih. S skupno več kot 40 poslanimi ladijskimi kontejnerji in nekaj letalskimi prevozi je oprema nepoškodovana prispela v roke montažerjev, ki so svoja dela zaključili v pogodbenih rokih do konca novembra leta 2014. Uspešno zaključena dela in šolanja za varno uporabo športne opreme na objektih so gradbena podjetja potrdila tudi v obliki izdanih certifikatov in zahvalnih listin.

Na podlagi delno strukturiranih intervjujev s ključnimi zaposlenimi v Elan Inventi, ki so sodelovali pri vstopu na katarski trg, sklepam, da obstaja premo sorazmerna povezava med prvinami poslovnega okolja in tveganji na teh področjih, kar so pokazali in potrdili tudi končni rezultati raziskave. Bolj ko je bilo določeno okolje pomembno za podjetje, večja je bila izpostavljenost tveganju. Takim področjem je bila namenjena dodatna pozornost, konstanto spremljanje okolja in nemalokrat izvršeni preventivni ukrepi.

V povezavi s ključnimi prvinami poslovnega okolja v Katarju povzemam, da je bilo treba upoštevati stroge državne predpise in zahtevno uvozno dokumentacijo. Priprava in posredovanje sta zahtevala veliko natančnost in časovno usklajenost, saj bi zamiki lahko povzročili dodatne finančne stroške. Na drugi strani je politična veja nudila meddržavna nesoglasja v povezavi s poslovnimi delovnimi vizami. Slovenija in Katar bosta za premostitev raznih operativnih težav in znižanje finančnih vložkov v bližnji prihodnosti morala skleniti medsebojni dogovor glede azilne politike. Bančno servisiranje in urejanje dokumentarnega akreditiva, kot največje garancije za plačilo opravljenih storitev Elan Inventa, je označevalo ekonomsko področje. Gospodarski in tehnološki svet v skupno celoto povezuje edinstvena kultura kot osrednji del socialnega okolja. V Katarju predstavlja način življenja in ima velik vpliv pri oblikovanju družbenih in ekonomskih struktur. Najbolj je izstopalo naravno okolje, ki je s težkimi vremenskim pogoji vsakodnevno vplivalo na potek delovnih procesov in od zaposlenih zahtevalo nemalo preventivnih ukrepov v izogib zdravstvenim težavam. Lahko bi rekel, da je prav vsaka prvina poslovnega okolja s svojimi lastnostmi zaznamovala proces vstopa in jih ni moč podcenjevati ali izključevati.

Rezultati raziskave kažejo, da je preventivna seznanitev z etiko in poslovnim bontonom države ključna za razumevanje načina življenja in sklepanja medsebojnih poslov. Med poslovnimi sestanki so priporočljive velika potrpežljivost, umirjenost in vztrajnost. V kolikor bodo podjetja dosegla z naročniki zaupanje na osebni ravni, bosta nadaljnja komunikacija in poslovanje potekala brez večjih časovnih in finančnih zapletov. Optimistične gospodarske perspektive, nove zaposlitve, širjenja poslovanj in ugodno investicijsko okolje bodo v prihodnosti v Katar privabljal podjetja celotnega sveta. Zgolj

stalna prisotnost na tržišču bo omogočila hitro odzivnost za ponujene priložnosti in osebne stike, katerim so katarski prebivalci podvrženi. Ali bodo fleksibilnost, ki nosi ceno začetnih finančnih investicij, pripravljena plačati tudi podjetja, pa prepuščam v presojo vsakemu podjetju.

LITERATURA IN VIRI

1. Aliyev, B. F. (2007). Problems of interaction between state and economy under the post-communist transition: The perspective of Islamic political economy. *Humanomics. Emerald Group Publishing Limited*, 23(2), 73–82.
2. Avant Sports Industrial Company. (2016). *About us*. Najdeno 3. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.avantseating.com/>
3. Banka Slovenije. (2016, januar). *Ekonomski odnosi Slovenije s tujino*. Ljubljana: Banka Slovenije.
4. Barkema, H. G., & Drogendijk, R. (2007). Internationalising in small, incremental or larger steps? *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1132–1148.
5. BMI Research. (2016). *Qatar Information Technology Report*. Najdeno 25. oktobra 2016 na spletnem naslovu <http://store.bmiresearch.com/catalog/product/view/id/3989>
6. Ceta. (2016). *Company profile*. Najdeno 3. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.ceta.it/eng/index.php>
7. Central Intelligence Agency. (2016). *The world Factbook. Middle East: Qatar*. Najdeno 13. septembra 2016 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/qa.html>
8. Delo. (2015, junij). *Sepp Blatter je odstopil*. Najdeno 15. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/sport/nogomet/sepp-blatter-je-odstopil.html>
9. Dubrovski, D. (2013). *Mednarodna ekonomija in poslovanje*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
10. Elan d.o.o. (2016). *O Elanu*. Najdeno 21. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.elanskis.com/sl/home.html>
11. Elan Inventa d.o.o. (2016a, marec). *Letno poročilo Elan Inventa d.o.o. 2015*. Begunje: Elan Inventa d.o.o.
12. Elan Inventa d.o.o. (2016b). *Prodajni katalog Elan Invente 2016*. Begunje: Elan Inventa d.o.o.
13. Elan Inventa d.o.o. (2016c). *Ključne informacije vstopa na trg države Katar* (interno gradivo). Begunje: Elan Inventa d.o.o.
14. Es'hailSat Qatar Satellite Company. (2017). *Satellites*. Najdeno 11. januarja 2017 na spletnem naslovu <https://eshailsat.qa/en/satellites/index/#tab-14>
15. Esposito, J. L. (2002). *What everybody needs to know about Islam*. New York: Oxford University press.
16. Forum Seating. (2012). *About us*. Najdeno 3. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.forumseating.com/about-us/who-we-are/>
17. Government United Kingdom. (2014, 4. september). *Overseas Business Risk – Qatar*. Najdeno 10. septembra 2016 na spletnem naslovu <https://www.gov.uk/government/publications/overseas-business-risk-qatar/overseas-business-risk-qatar>

18. Government United Kingdom. (2017). *Exporting to Qatar*. Najdeno 3. januarja 2017 na spletnem naslovu <https://www.gov.uk/guidance/exporting-to-qatar#qatar-export-overview>
19. Hrastelj, T. (2008). *Razpotja mednarodnega poslovanja in kultur*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Hussey Seating Company. (2011). *About Hussey Seating Company*. Najdeno 27. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.husseyseating.com/about/#.WOUaQWdm2po>
21. IMD World Competitiveness Center. (b.l.). *The Reference Database on World Competitiveness*. Najdeno 11. septembra 2016 na spletnem naslovu <https://worldcompetitiveness.imd.org/>
22. Investopedia. (2017). *Sukuk*. Najdeno 11. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.investopedia.com/terms/s/sukuk.asp>
23. Irwin Seating Company. (2017). *History*. Najdeno 10. januarja 2017 na spletnem naslovu <https://www.irwinseating.com/the-irwin-difference/history>
24. Izvozno okno. (b.l.). *Program spodbujanja Internacionalizacije 2015–2020*. Najdeno 4. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Analize/Program%20INTER%202015-2020_kon%C4%8Dna.pdf
25. Jaklič, A., & Svetličič, M. (2005). *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
26. Katz, L. (2006). *Negotiating international business (The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World)*. Charlestone: Booksurge, LCC.
27. Knight, J. (2015). New rationales driving internationalization. *International Higher Education*, (34).
28. Kohont, A. (2011). *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Fakulteta za družbene vede.
29. Lambert, J. (2011). Political reform in Qatar: Participation, legitimacy and security. *Middle East Policy*, 18(1), 89–101.
30. Lewis, D. R. (2006). *When cultures collide: leading across cultures* (3rd ed.). Boston, London: Nicholas Brealey Publishing.
31. Lloyd-Reason, L., Damyanov, A., Nicolescu, O., & Wall, S. (2005). Internationalisation process, SMEs and transitional economies: a four-country perspective. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 5(3–4), 206–226.
32. Makovec, B. M., Lisjak, M., Pfajfar, G., & Ekar, A. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Makovec, B. M., Pfajfar, G., Rašković, M., Lisjak, M., & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Mead, R. (2005). *International management: Cross-cultural dimensions* (3rd ed.). Oxford: Blackwell Publishing Ltd.

35. Moran, R. T., Harris, P. R., & Moran, S. V. (2011). *Managing cultural differences: global leadership strategies for cross-cultural business success*. Routledge.
36. Nasr, S. H., & Zalta, A. (2007). *Islam: religija, zgodovina in civilizacija*. Maribor: Študentska založba Litera.
37. Organization for Economic Co-operation and Development. (2009). *Top barriers and drivers to SME internationalisation, Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship*. Pariz: OECD.
38. Oxford Business Group. (2017). *Tax regulations in Qatar*. Najdeno 4. januarja 2017 na spletnem naslovu <https://www.oxfordbusinessgroup.com/analysis/tax-regulations-qatar>
39. Pašič, A. (2005). *Islam in muslimani v Sloveniji*. Tržič: Učila International.
40. Politics & Policy. (b.l.). *Qatar: Rise of an Underdog*. Najdeno 13. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://politicsandpolicy.org/article/qatar-rise-underdog>
41. Potočnik, D., Zupanič, S. K., & Hozjan, A. (2006). *Azija med preteklostjo in sedanostjo*. Maribor: Založba Pivec.
42. Pricewaterhousecoopers. (b.l.). *Doing Business in Qatar. A tax and legal guide*. Najdeno 21. oktobra 2016 na spletnem naslovu <https://www.pwc.com/m1/en/tax/documents/doing-business-guide-qatar.pdf>
43. Qatar Central Bank. (2016). *Statistics*. Najdeno 10. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.qcb.gov.qa/English/Publications/Statistics/Pages/Statistics.aspx>
44. Qatar Development Bank. (2017). *Special Projects*. Najdeno 4. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.qdb.qa/English/Subsidiaries/Pages/default.aspx>
45. Qatar e-Government. (2016). *Topics*. Najdeno 10. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://portal.www.gov.qa/wps/portal/topics>
46. Ruzzier, M. (2002). *Internacionalizacija v trgovini na drobno: primer Mercator*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. Ruzzier, M., & Konečnik, M. (2007). Internationalization of Small and Medium Enterprises: An Integrative Conceptual Mode. *Organizacija*, 40(1). Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
48. Schelde Sports. (b.l.). *About Schelde Sports*. Najdeno 3. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.scheldesports-international.com/introducing-schelde-sports/>
49. Schwab, K., & Sala-i-Martin, X. (2015). *World Economic Forum's Global Competitiveness Report, 2015–2016*. Switzerland: World Economic Forum.
50. Sidra. (2016). *About Sidra*. Najdeno 27. oktobra 2016 na spletnem naslovu <http://www.sidra.org/about/>
51. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.). *Kazalniki globalizacije, Slovenija, 2015*. Najdeno 5. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/News/Index/6365>
52. Svetličič, M. (2004). *Globalizacija in neenakomeren razvoj v svetu*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

53. The Union of European Football Associations. (2016, 14. september). *Čeferin elected as UEFA President*. Najdeno 14. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.uefa.org/about-uefa/organisation/congress/news/newsid=2403250.html>
54. The World Bank. (2016). *GDP per capita (current \$)*. Najdeno 10. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?year>
55. Trading Economics. (2016). *Qatar Economic Indicators*. Najdeno 10. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.tradingeconomics.com/qatar/indicators>
56. Transparency International. (2016). *Corruption Perceptions Index 2015*. Najdeno 4. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.transparency.org/cpi2015>
57. Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. (2016, 11. april). *Ekonomsko ogledalo št. 2/2016*. Ljubljana: UMAR.
58. U.S. Department of State. (2016). *Trafficking in Persons Report 2016*. USA: U.S. Department of State Publication.
59. Waagner Biro. (2012). *Company – History*. Najdeno 3. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.waagner-biro.com/en/company/history>
60. Williams, J. (1998). *Don't They Know It's Friday: Cross Cultural Considerations for Business and Life in the Gulf*. ZAE: Motivate Publishing.
61. Wilson, R. (1997). *Economics, ethics and religion: Jewish, Christian and Muslim economic thought*. New York: New York University Press.
62. World Bank Group. (2016a). *Doing Business 2017. Equal opportunity for all – Economy profile 2017, Qatar*. (14th ed.). Washington: The World Bank Group.
63. World Bank Group. (2016). *Ease of Doing Business in Qatar*. Najdeno 22. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/qatar>
64. Zahlan, R. S. (2016). *The creation of Qatar* (Vol. 4). Routledge.
65. Zekavat, S. M. (2007). *Political Economy of Islam: A Blend of Traditional Islamic Laws and Modern Political Economy*. Philadelphia: Xlibris Corporation.
66. Zhejiang Dafeng Sports Equipment Company. (2013). *About Dafeng*. Najdeno 3. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.dafengsports.com/about.aspx>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Bilanca stanja Elan Invente d.o.o. na dan 31. 12. 2015 v €	1
Priloga 2: Glavne postavke izkaza uspeha Elan Invente d.o.o. med leti 2011 in 2015 v €.....	2
Priloga 3: Finančni kazalniki Elan Invente med leti 2011 in 2015	3
Priloga 4: Razdelitev celotnih stroškov poslovanja Elan Invente d.o.o. v letu 2015	4
Priloga 5: Državna ekonomska okolja po stopnjah razvitosti v letu 2015–2016	5
Priloga 6: Korupcijski indeks javnih sektorjev za leto 2015 po točkah in doseženih mestih na svetovni lestvici držav Srednjega vzhoda in severne Afrike	6
Priloga 7: Certifikat zahvale podjetja Redco Construction Almaná v letu 2014	7
Priloga 8: Zahvala podjetja Al Obeidly and Gulf Eternit Trading Co. W.L.L. v letu 2014.....	8
Priloga 9: Potrdilo o zaključku projekta grškega gradbenega podjetja Aktor S.A. v letu 2014	9

PRILOGA 1: Bilanca stanja Elan Invente d.o.o. na dan 31. 12. 2015 v €*Tabela 1: Bilanca stanja Elan Invente d.o.o. na dan 31. 12. 2015 v €*

Zaporedna številka	Postavka	2014	2015
A	SREDSTVA	3.227.963	2.752.385
AA	Stalna sredstva	169.607	123.839
AA100	Neopredmetena dolgoročna sredstva	13.205	1.887
AA200	Opredmetena osnovna sredstva	46.125	26.462
AA300	Dolgoročne finančne naložbe	110.277	95.490
AB	Gibljava sredstva	3.058.354	2.628.546
AB100	Zaloge	430.197	303.698
AB200	Dolgoročne poslovne terjatve	9.269	9.269
AB300	Kratkoročne poslovne terjatve	1.970.682	1.600.630
AB400	Kratkoročne finančne naložbe	0	0
AB500	Denarna sredstva	648.206	714.949
AB600	Aktivne časovne razmejitev	0	0
B	OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	3.227.963	2.752.385
BA	Kapital	1.594.465	1.877.694
BA101	Osnovni kapital	346.404	346.404
BA300	Rezerve iz dobička	74.570	88.711
BA310	Kapitalske rezerve	30.710	30.710
BA400	Preneseni čisti poslovni izid	431.043	1.141.717
BA500	Prevrednotevalni popravki kapitala	1.065	1.469
BA601	Čisti poslovni izid poslovnega leta	710.673	268.683
BB	Dolgoročne rezervacije	41.282	44.785
BC	Dolgoročne finančne obveznosti	52.381	0
BD	Dolgoročne poslovne obveznosti	0	0
BE	Kratkoročne finančne obveznosti	52.381	52.381
BF	Kratkoročne poslovne obveznosti	1.465.696	764.345
BG	Pasivne časovne razmejitev	21.758	13.181

Vir: Elan Inventa d.o.o., Letno poročilo Elan Inventa d.o.o. 2015, str. 5.

PRILOGA 1: Glavne postavke izkaza uspeha Elan Invente d.o.o. med leti 2011 in 2015 v €

Tabela 2: Glavne postavke izkaza uspeha Elan Inventa d.o.o. med leti 2011 in 2015 v €

Kazalnik	2011	2012	2013	2014	2015
PRIHODKI POSLOVANJA	6.308.606	6.014.840	8.249.688	11.246.817	7.829.591
Spremembe (povečanje) vrednosti zalog	0	0	0	0	0
Spremembe (zmanjšanje) vrednosti	0	0	0	0	0
Usredstveni lastni proizvodi in storitve	0	0	0	0	0
Drugi poslovni prihodki	124.814	40.302	25.641	24.848	38.578
SKUPAJ POSLOVNI PRIHODKI	6.433.420	6.055.142	8.275.329	11.271.665	7.868.168
Stroški blaga, materiala, storitev	5.712.858	5.334.866	7.433.657	9.577.407	6.971.505
Stroški dela	491.208	463.010	491.281	554.240	553.521
Odpisi vrednosti (amortizacija)	53.443	66.654	57.488	50.881	37.484
Drugi poslovni odhodki	239.105	18.854	133.034	225.349	8.373
Finančni prihodki iz finančnih naložb	18.636	4.149	3.544	4.589	5.764
Finančni odhodki iz finančnih naložb	49.136	40.519	26.973	64.345	10.116
POSLOVNI IZID REDNEGA DELA	-93.694	135.388	136.440	804.032	292.933
Ostali prihodki	43.045	6.148	-34	10.163	10.420
Ostali odhodki	500	25.500	2.570	1.000	0
POSL. IZID ZUNAJ REDNEGA DELA	-51.149	116.036	133.836	813.195	303.353
Davek iz dobička	24.095	0	0	65.118	20.531
Odloženi davek	0	0	0	0	0
ČISTI POSL. IZID OBR. OBDOBJA	-75.244	116.036	133.836	748.077	282.822

Vir: Elan Inventa d.o.o., Letno poročilo Elan Inventa d.o.o. 2015, str. 8.

PRILOGA 2: Finančni kazalniki Elan Invente med leti 2011 in 2015

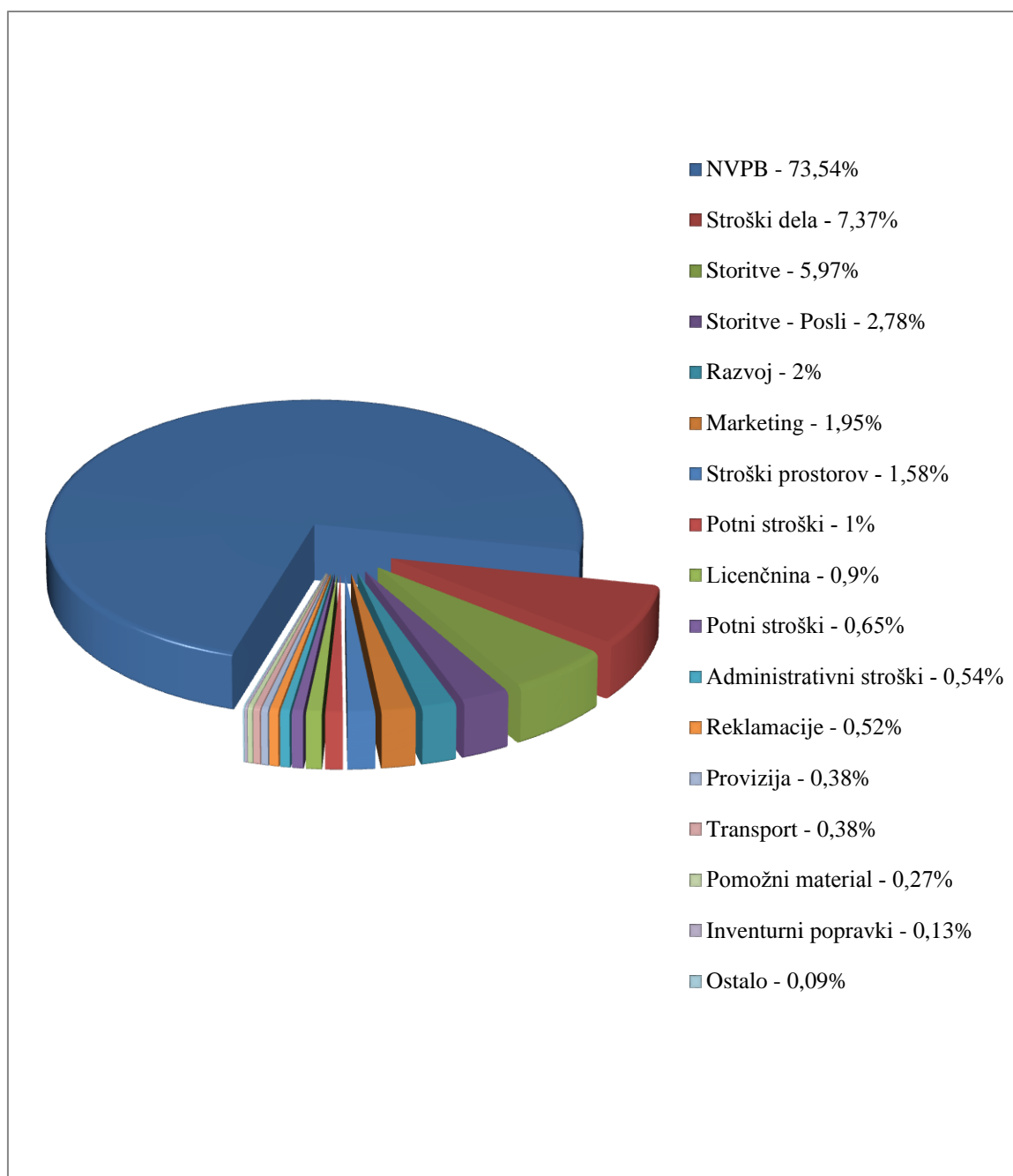
Tabela 3: Finančni kazalniki Elan Invente med leti 2011 in 2015

Kazalnik	2011	2012	2013	2014	2015
Poslovni izid poslovnega dela (EBIT)	-63.194	171.758	159.869	863.788	297.285
Poslovni izid poslovnega dela (EBITDA)	-9.751	238.412	217.357	914.669	334.769
Čisti donos poslovanja	-75.244	116.036	133.836	748.077	282.822
Donos sredstev (ROA)	-2,82	4,76	5,41	25,91	9,46
Donos kapitala (ROE)	-11,03	17,25	17,17	61,26	16,22
Delež dolgov v financiranju	72,34	68,75	65,05	48,65	28,93
Finančni vzvod	282,90	231,90	195,33	98,49	42,05
Kapitalska pokritost dolgoročnih sredstev	345,10	151,81	354,32	891,38	1528,97
Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,28	1,30	1,49	2,01	3,30
Pospešeni koeficient likvidnosti	1,04	1,06	1,18	1,73	2,92

Vir: Elan Inventa d.o.o., Letno poročilo Elan Inventa d.o.o. 2015, str. 9.

PRILOGA 3: Razdelitev celotnih stroškov poslovanja Elan Invente d.o.o. v letu 2015

Slika 1: Celotni stroški poslovanja Elan Invente d.o.o. v letu 2015



Vir: Elan Inventa d.o.o., Letno poročilo Elan Inventa d.o.o. 2015, str. 17.

PRILOGA 4: Državna ekonomska okolja po stopnjah razvitosti v letu 2015–2016

Tabela 4: Državna ekonomska okolja po stopnjah razvitosti v letu 2015–2016

Stopnja 1: Osnovni dejavniki (35 ekonomij)	Preh. stopnja med 1 in 2: (16 ekonomij)	Stopnja 2: Učinkovitost (31 ekonomij)	Preh. stopnja med 2 in 3: (20 ekonomij)	Stopnja 3: Inovacije (38 ekonomij)
Bangladeš	Alžirija	Albanija	Argentina	Avstralija
Benin	Azerbajdžan	Armenija	Braziliya	Avstrija
Burundi	Butan	Bolivija	Čile	Bahrajn
Kambodža	Bocvana	BIH	Kostarika	Belgija
Kamerun	Gabon	Bolgarija	Hrvaška	Kanada
Čad	Honduras	Zelenortski otoki	Madžarska	Ciper
Slonokoščena obala	Iran	Kitajska	Latvija	Češka republika
Etiopija	Kazahstan	Kolumbija	Libanon	Danska
Gambija	Kuvajt	Dominik. republika	Malezija	Estonija
Gana	Moldavija	Ekvador	Mavricij	Finska
Gvineja	Mongolija	Egipt	Mehika	Francija
Haiti	Nigerija	Salvador	Oman	Nemčija
Indija	Filipini	Gruzija	Panama	Grčija
Kenija	Savdska Arabija	Gvatemala	Poljska	Hong Kong
Kirgizistan	Venezuela	Gvajana	Romunija	Islandija
Laos	Vietnam	Indonezija	Rusija	Irska
Lesoto		Jamajka	Sejšeli	Izrael
Liberija		Jordan	Turčija	Italija
Madagaskar		Makedonija	Urugvaj	Japonska
Malavi		Črna Gora		Koreja
Mavretanija		Maroko		Luksemburg
Mozambik		Namibija		Malta
Mjanmar		Paragvaj		Nizozemska
Nepal		Peru		Nova Zelandija
Nikaragva		Srbija		Norveška
Pakistan		Južna Afrika		Portugalska
Ruanda		Šrilanka		Katar
Senegal		Svazi		Singapur
Sierra Leone		Tajska		Slovaška
Tadžikistan		Tunizija		Slovenija
Tanzanija		Ukrajina		Španija
Uganda				Švedska
Zambija				Švica
Zimbabve				Tajvan
				Kitajska
				Trinidad in Tobago
				ZAE
				Velika Britanija
				ZDA

Vir: K. Schwab & Sala-i-Martin, *World Economic Forum's Global Competitiveness Report, 2015–2016*, 2015, str. 38.

PRILOGA 5: Korupcijski indeks javnih sektorjev za leto 2015 po točkah in doseženih mestih na svetovni lestvici držav Srednjega vzhoda in severne Afrike

Tabela 5: Prikaz korupcijskega indeksa javnih sektorjev za leto 2015 po točkah in doseženih mestih na svetovni lestvici držav Srednjega vzhoda in severne Afrike

Država	Dosežene točke na svetovni lestvici (max. 100)	Mesto na svetovni lestvici (od 168 držav)
Katar	71	22
Združeni arabski emirati	70	23
Izrael	61	32
Jordanija	53	45
Savdska Arabija	52	48
Bahrajn	51	50
Kuvajt	49	55
Oman	45	60
Tunizija	38	76
Alžirija	36	88
Egipt	36	88
Maroko	36	88
Libanon	28	123
Iran	27	130
Sirija	18	154
Jemen	18	154
Irak	16	161
Libija	16	161
Sudan	12	165

Vir: Transparency International, Corruption Perceptions Index 2015, 2016.

PRILOGA 6: Certifikat zahvale podjetja Redco Construction Almanya v letu 2014

Slika 2: Prikaz certifikata zahvale podjetja Redco Construction Almanya



Vir: Elan Inventa d.o.o., Ključne informacije vstopa na trg države Katar (interno gradivo), 2017.

PRILOGA 7: Zahvala podjetja Al Obeidly and Gulf Eternit Trading Co. W.L.L. v letu 2014

Slika 3: Prikaz zahvalnega pisma podjetja Al Obeidly and Gulf Eternit Trading Co. W.L.L. v letu 2014

	<p>CONSOLIDATED CONTRACTORS GROUP S.A.L. (OFFSHORE) (CCC) / TEYSEER CONTRACTING COMPANY W.L.L. – JV MULTI-PURPOSE HALL AT LUSAIL SPORTS CLUB-PACKAGE2 P.O. Box 22056, Doha, Qatar Tel: 4021 2444 Fax: 4021 2431</p>	
<p>01st October 2015</p>		
<p>Al Obeidly and Gulf Eternit Trading Co. W.L.L. (ELAN Inventa) P.O. Box 1965 Doha, State of Qatar Tel. No.: 974 4464 4505/ 974 5527 3724 Fax No.: 974 4464 4514 E-mail Address: obeidly@qatar.net.qa</p>		
<p>Attention : Mr. MATJAZ ZARGI</p>		
<p>Subject : <u>CONSTRUCTION OF SUPER STRUCTURE & FAÇADE WORKS for MULTIPURPOSE HALL at LUSAIL SPORTS CLUB - PACKAGE 2 CONTRACT No. EPD/C/154/2012</u></p>		
<p><u>Appreciation Letter</u></p>		
<p>CCIC/TCC would like to express their appreciation to the high performance of Al Obeidly and Gulf Eternit Trading Co. W.L.L. (ELAN Inventa) for the works performed at Lusail Multi-Purpose Sports Hall Project.</p>		
<p>Al Obeidly and Gulf Eternit Trading Co. W.L.L. (ELAN Inventa) scope of works involved the production, technical assistance and installation of dividing, netting and concert mode curtains with miscellaneous sport equipment items.</p>		
<p>The project was awarded to CCC/TCC JV by Ministry of Youth & Sports with ASTAD as Client's Representative and KEO as consultant.</p>		
<p>The time frame was challenging and Al Obeidly and Gulf Eternit Trading Co. W.L.L. (ELAN Inventa) were on top of all the issues and managed to deliver their obligations with full diligence.</p>		
<p>Very Truly Yours,</p>		
<p>Mahdi Salem Project Director</p>		

Vir: Elan Inventa d.o.o., Ključne informacije vstopa na trg države Katar (interno gradivo), 2017.

PRILOGA 8: Potrdilo o zaključku projekta grškega gradbenega podjetja Aktor S.A. v letu 2014

Slika 4: Prikaz potrdila o zaključku projekta grškega gradbenega podjetja Aktor S.A. v letu 2014

	
Ref: 2781A-ASSC-AKT-ELAN-0006	6th December 2014
Elan Inventa, d.o.o. Begunje 1, SI-4275 Begunje na Gorenjskem Slovenia Tel. +386 5 33 11 441 E-mail. Tomaz.mohorc@elan.si	
Attention:	Mr. Tomaz Mohorc
Contract No.:	EPD/C/134/2012
Contract Title:	Construction of Multipurpose Hall at Al Sadd Sports Club Package 2 – Main Works
Subcontract:	Seating and Sport Equipment Systems
Subject:	Completion of Project
Dear Mr. Mohorc,	
Aktor confirms that that Elan Inventa has delivered and installed all Items relating to their Subcontract with Global Sports.	
All items regarding the original contract and also additional orders have been delivered as per contact orders according to such dates as agreed between both parties.	
Yours truly,	
For Aktor S.A.	
	
Vasileios Karagkounakis Project Manager	
Attachment(s): None Reply Required: N/A Response Required by: N/A	
Receipt Acknowledged: _____	
	

Vir: Elan Inventa d.o.o., Ključne informacije vstopa na trg države Katar (interno gradivo), 2017.