

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA AZERBAJDŽANA, KAZAHSTANA,
TURKMENISTANA IN UZBEKISTANA TER PRILOŽNOSTI ZA
SLOVENSKA PODJETJA**

Ljubljana, september 2018

ANDREJA MULEC BOHINC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Andreja Mulec Bohinc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza poslovnega okolja Azerbajdžana, Kazahstana, Turkmenistana in Uzbekistana ter priložnosti za slovenska podjetja, pripravljena v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Majo Makovec Brenčič

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 VSTOP PODJETJA NA TUJE TRGE	3
1.1 Odločitev podjetja za vstop na tuji trg.....	3
1.2 Raziskava tujih trgov.....	6
1.3 Izbira ustreznega vstopa	7
2 POSLOVNO OKOLJE AZERBAJDŽANA, KAZAHSTANA, UZBEKISTANA IN TURKMENISTANA	8
2.1 Analiza poslovnih okolij	8
2.2 Osnovni podatki o Azerbajdžanu, Kazahstanu, Turkmenistanu in Uzbekistanu	10
2.3 Politično okolje.....	12
2.4 Ekonomsko okolje	14
2.4.1 Potrošniški trg	16
2.5 Socialno okolje	19
2.6 Tehnološko okolje	21
2.7 Zakonodajno okolje	23
2.8 Naravno okolje	24
3 INVESTICIJSKO OKOLJE	25
3.1 Azerbajdžan.....	25
3.1.1 Ustanovitev podjetja in oblike poslovanja	25
3.1.2 Davki in druge dajatve	26
3.1.3 Trg dela in delovna zakonodaja	27
3.2 Kazahstan	27
3.2.1 Ustanovitev podjetja in oblike poslovanja	28
3.2.2 Davki in druge dajatve	28
3.2.3 Trg dela in delovna zakonodaja	29
3.3 Turkmenistan.....	29
3.3.1 Ustanovitev podjetja in oblike poslovanja	30
3.3.2 Davki in druge dajatve	31
3.3.3 Trg dela in delovna zakonodaja	31
3.4 Uzbekistan.....	31
3.4.1 Ustanovitev podjetja in oblike poslovanja	32
3.4.2 Davki in druge dajatve	32
3.4.3 Trg dela in delovna zakonodaja	33
4 PREGLED IZBRANIH PANOG	33
4.1 Energetika.....	33
4.2 Zdravstvo in farmacija.....	35

4.3	Informacijsko-komunikacijska tehnologija.....	37
4.4	Gradbeništvo	39
4.5	Obrambna in vojaška industrija	40
4.6	Kmetijstvo in živilskopredelovalna industrija	42
4.7	Turizem	45
5	POSLOVNA KULTURA.....	47
5.1	Azerbajdžan.....	47
5.2	Kazahstan	48
5.3	Turkmenistan.....	49
5.4	Uzbekistan.....	49
6	GOSPODARSKI ODNOSI.....	49
6.1	Bilateralni sporazumi	50
6.1.1	Azerbajdžan	50
6.1.2	Kazahstan	51
6.1.3	Turkmenistan	51
6.1.4	Uzbekistan.....	52
6.2	Analiza gospodarskega sodelovanja	52
6.2.1	Blagovna menjava med Slovenijo in Azerbajdžanom	54
6.2.2	Blagovna menjava med Slovenijo in Kazahstanom.....	54
6.2.3	Blagovna menjava med Slovenijo in Turkmenistanom	56
6.2.4	Blagovna menjava med Slovenijo in Uzbekistanom	57
7	IZKUŠNJE SLOVENSКИH PODJETNIKOV	58
7.1	Metodologija	58
7.2	Predstavitev sogovornikov in podjetij.....	59
7.3	Smernice azerbajdžanskega, kazahstanskega, turkmenistanskega in uzbekistanskega gospodarstva ter razlike med državami.....	60
7.4	Primerno obdobje za vstop.....	61
7.5	Najboljša oblika vstopa	61
7.6	Kako do dobrih poslovnih partnerjev.....	62
7.7	Nevarnosti na teh trgih	63
7.8	Vstopi in neposredne investicije	65
7.9	Kulturne razlike.....	65
7.10	Prepoznavnost Slovenije na teh trgih.....	66
7.11	Priložnosti za slovenska podjetja in možnosti v naslednjih desetih letih.....	67
	SKLEP	67
	LITERATURA IN VIRI.....	69
	PRILOGA	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Osnovni podatki o Azerbajdžanu, Kazahstanu, Turkmenistanu in Uzbekistanu	10
Tabela 2: Blagovna menjava med Slovenijo in Azerbajdžanom od 2008 do 2017 (v tisoč evrih)	54
Tabela 3: Slovenski izvoz v Azerbajdžan v letu 2017 po skupinah proizvodov (v tisoč evrih) ...	54
Tabela 4: Slovenski uvoz iz Azerbajdžana v letu 2017 po skupinah proizvodov (v tisoč evrih) .	54
Tabela 5: Blagovna menjava med Slovenijo in Kazahstanom od 2008 do 2017 (v tisoč evrih) ..	55
Tabela 6: Slovenski izvoz v Kazahstan v letu 2017 po skupinah proizvodov (v tisoč evrih).....	55
Tabela 7: Slovenski uvoz iz Kazahstana v letu 2017 po skupinah proizvodov (v tisoč evrih).....	56
Tabela 8: Slovenski izvoz v Kazahstan v letu 2017 po skupinah proizvodov (v tisoč evrih).....	56
Tabela 9: Slovenski izvoz v Turkmenistan v letu 2017 po skupinah proizvodov (v tisoč evrih) .	56
Tabela 10: Blagovna menjava med Slovenijo in Uzbekistanom od 2008 do 2017 (v tisoč evrih)	57
Tabela 11: Slovenski izvoz v Uzbekistan v letu 2017 po skupinah proizvodov (v tisoč evrih) ...	57
Tabela 12: Slovenski uvoz iz Uzbekistana v letu 2017 po skupinah proizvodov (v tisoč evrih)..	57

KAZALO SLIK

Slika 1: Zaporedje aktivnosti v procesu nastopa podjetij na tujih trgih	5
Slika 2: Razdelitev potrošnikov po starosti v letu 2016 (v %).....	18
Slika 3: Gospodinjstva po skupinah razpoložljivih prihodkov 2011 (v %)	19
Slika 4: Izvoz iz Slovenije v Azerbajdžan, Kazahstan, Turkmenistan in Uzbekistan od leta 2008 do 2017.....	53
Slika 5: Uvoz iz Azerbajdžana, Kazahstana, Turkmenistana in Uzbekistana v Slovenijo od leta 2008 do 2017.....	53

UVOD

Opredelitev problematike. Azerbajdžan, Kazahstan, Turkmenistan in Uzbekistan so države v vzhodni Evropi in Srednji Aziji (Azerbajdžan geografsko leži na Kavkazu, na meji med Evropo in Azijo, politično pa ga pogosto prištevajo k azijskim državam), ki jih družijo geostrateška umeščenost, skupna zgodovina, podobno politično in gospodarsko okolje ter kultura. Močan pečat na države je pustila Sovjetska zveza (v nadaljevanju SZ), katere del so bile od prve polovice 20. stoletja pa do leta 1991, ko je SZ razpadla. Po razpadu se je večina držav nekdanje Sovjetske zveze vključila v Skupnost neodvisnih držav (v nadaljevanju SND), ki je sicer bolj ohlapno združenje, vendar pa podpira sodelovanje članic na področju trgovine, financ, zakonodaje in varnosti. Države so bogate z naravnimi viri, kot sta nafta in plin, ki sta tudi glavna vira njihovih dohodkov (Central Intelligence Agency, 2018). Te države imajo za cilj diverzifikacijo gospodarstva, saj so bile do sedaj odvisne predvsem od energetskega sektorja.

Kljub podobni geostrateški legi pa se države med seboj razlikujejo po indeksu enostavnosti poslovanja Svetovne banke. Poslovanje v Kazahstanu velja za dokaj enostavno, kar so potrdili tudi intervjuvani sogovorniki. V Azerbajdžanu in Uzbekistanu je poslovno okolje bolj zahtevno. Za Turkmenistan pa Svetovna banka nima relevantnih podatkov, zato ga ni uvrstila na lestvico indeksa enostavnosti poslovanja. Zaradi padca cene surovin na svetovnem trgu v letu 2014 je stopnja gospodarske rasti v Azerbajdžanu in Kazahstanu padla, v Azerbajdžanu celo na -3,1 % v letu 2016 (World Bank, 2018b). V Kazahstanu se je stanje hitro izboljšalo, po napovedih Svetovne banke pa se bo gospodarska rast v Azerbajdžanu izboljšala le postopoma. Uzbekistan in Turkmenistan sta manj odvisna od energentov, zato jih padec cene surovin ni tako prizadel. V Uzbekistanu je stopnja gospodarske rasti približno deset let stabilna, pri približno 8 % bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP), v Turkmenistanu pa je z 10,3 % v letu 2014 BDP padel na 6,4 %. Svetovna banka do leta 2020 za obe državi napoveduje stabilen BDP, nad 6 % (World Bank, 2018b). Države bi lahko izboljšale svoje gospodarstvo, če bodo odpravile določene pomanjkljivosti, kot so: strukturne težave, šibko poslovno in institucionalno okolje, okoren bančni sektor ter prevelika odvisnost od naravnih virov. Glavne ovire za diverzifikacijo in rast zasebnega sektorja so korupcija, pomanjkanje konkurence in preveliko vmešavanje države v gospodarstvo (World Bank, 2015, str. 5). Ena večjih ovir je tudi slaba infrastruktura.

Izvoz predstavlja enega ključnih stebrov slovenskega gospodarstva. Tako je slovenska vlada (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo et al., 2013, str. 15) v akcijskem načrtu za leto 2013 ravno Azerbajdžan in Kazahstan prepoznala kot dva izmed šestih najbolj perspektivnih novih trgov, na katerih želi okrepiti svoje aktivnosti, s katerimi bi vzpostavili nove kontakte in poslovne vezi za slovensko gospodarstvo. V akcijskem načrtu Mednarodni izzivi 2015–2016 (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo et al., 2015, str. 18) pa je vlada označila Srednjo Azijo kot perspektivno regijo in med drugim izpostavila Kazahstan in Turkmenistan. Slovenska podjetja do sedaj niso imela veliko poslovanja na teh trgih, predvsem zato, ker so ti trgi bolj oddaljeni, kultura je drugačna, razlikuje pa se tudi poslovanje.

Slovenska podjetja lahko na teh trgih izkoristijo trenutno konjunkturo, vendar pa so se razmere v zadnjem desetletju korenito spremenile. Poleg upočasnjene gospodarske rasti na teh trgih vlada čedalje večja konkurenca med tujimi podjetji. Poleg tradicionalne trgovinske partnerice Rusije je svojo dejavnost na teh trgih okrepila Kitajska z nizkimi cenami svojih proizvodov, v Azerbajdžanu imajo velik vpliv turška podjetja, priložnosti na teh trgih pa aktivno iščejo tudi druge evropske države. Slovenska podjetja bodo morala dobro preučiti svojo konkurenco in svoje prednosti, če bodo želela na teh trgih uspeti, poiskati bodo morala tržne niše in predvsem navezati dobre poslovne vezi, ki so ključne za uspešno poslovanje v teh državah.

Države in potencialne panoge sem izbrala na podlagi zanimanja slovenskih podjetij in priporočil na Gospodarski zbornici Slovenije.

Namen magistrskega dela. Namen tega magistrskega dela je pripraviti pregledno analizo poslovnega okolja izbranih trgov ter na ta način zagotoviti uporabne informacije slovenskim gospodarstvenikom, ki se prvič srečujejo s poslovanjem z Azerbajdžanom, Kazahstanom, Turkmenistanom in Uzbekistanom ter opozoriti na potencialne priložnosti v perspektivnih panogah.

Pri analizi poslovnega okolja pa naletimo na problem, ki ga dobro povzamejo Brooks, Weatherston in Wilkinson (2004, str. 33), ki argumentirajo, da lahko organizacije in posamezniki v stiku s svojim okoljem vidijo iste informacije na različne načine. Kar je za neko podjetje priložnost, lahko za drugo podjetje predstavlja nevarnost.

Cilj magistrskega dela. Glavni cilj magistrskega dela je analizirati poslovno okolje Azerbajdžana, Kazahstana, Turkmenistana in Uzbekistana ter prepoznati potencialne priložnosti v zanimivih dejavnostih izbranih trgov za slovensko gospodarstvo.

Podcilji so:

- s pomočjo primarnih in sekundarnih virov analizirati investicijsko okolje;
- preučiti kulturne razlike v poslovanju na izbranih trgih;
- z empirično analizo ugotoviti glavne prednosti in težave, s katerimi se slovenska podjetja srečujejo ob vstopu in širitvi poslovanja na izbranih trgih;
- na podlagi ugotovitev raziskave oblikovati priporočila za slovenska podjetja, ki jih zanima vstop na izbrane trge.

Prav tako je cilj magistrskega dela preveriti **tezo**, da imajo trgi Azerbajdžana, Kazahstana, Turkmenistana in Uzbekistana, kljub nedavni recesiji, velik gospodarski potencial in s tem priložnosti za slovenska podjetja.

Metode dela. Pri delu uporabljam teoretične in empirične raziskovalne metode, konkretnije:

- splošno raziskovalno metodo spoznavnega procesa, s pomočjo katere so zbrana dejstva, informacije, podatki, definicije in opredelitve, ki se nanašajo na proučevano tematiko;
- metodo kompilacije, s katero povzemam dosedanja spoznanja, stališča in raziskave nekaterih avtorjev;
- metodo deskripcije, s katero opišem dejstva, procese in pojave;
- komparativno metodo, s katero medsebojno primerjam poslovna okolja izbranih trgov;
- analitsko metodo; s PESTLE analizo analiziram poslovno okolje izbranih trgov;
- metodo globinskega intervjuja z odprtimi tipi vprašanj s predstavniki slovenskih poslovnih, ki poznajo izbrane trge.

Zasnova dela. V prvem poglavju sem predstavila motive podjetja za vstop na tuji trg, pomembnost raziskav trga ter izbiro načina vstopa podjetja na tuji trg. Drugo poglavje vsebuje analizo poslovnih okolij izbranih trgov. V tretjem poglavju je predstavljeno investicijsko okolje. Četrto poglavje vsebuje izbrane dejavnosti, ki bi bile lahko perspektivne za slovenska podjetja. V petem poglavju je na kratko opisana poslovna kultura z nasveti, kako ravnati v teh državah. V šestem poglavju je analizirano gospodarsko sodelovanje med Slovenijo in izbranimi državami. V sedmem poglavju pa sem s pomočjo intervjujev slovenskih podjetnikov, ki poslujejo na izbranih trgih zbrala izkušnje, priporočila in nasvete, kako poslovati na th trgih.

1 VSTOP PODJETJA NA TUJE TRGE

1.1 Odločitev podjetja za vstop na tuji trg

Motivi za vstop na tuji trg so različni: uspešna podjetja stremijo k rasti, doseganju dobička in tržnemu deležu. Zaradi majhnosti slovenskega trga pa je večina slovenskih podjetij primorana delovati v mednarodnem okolju. V zadnjih nekaj letih je bil zaradi krize eden pomembnejših motivov za iskanje novih trgov predvsem upad oziroma stagnacija povpraševanja na obstoječih trgih. Trenutne razmere se sicer izboljšujejo, vendar pa je eden od pomembnih motivov za iskanje novih trgov tudi razpršitev tveganja, to je zmanjšanje odvisnosti od enega samega trga. V prvi vrsti mora podjetje dobro poznati svoje konkurenčne prednosti, strateško usmeritev in zastavljene cilje. Zelo pomemben element pa so tudi znanje in izkušnje podjetja.

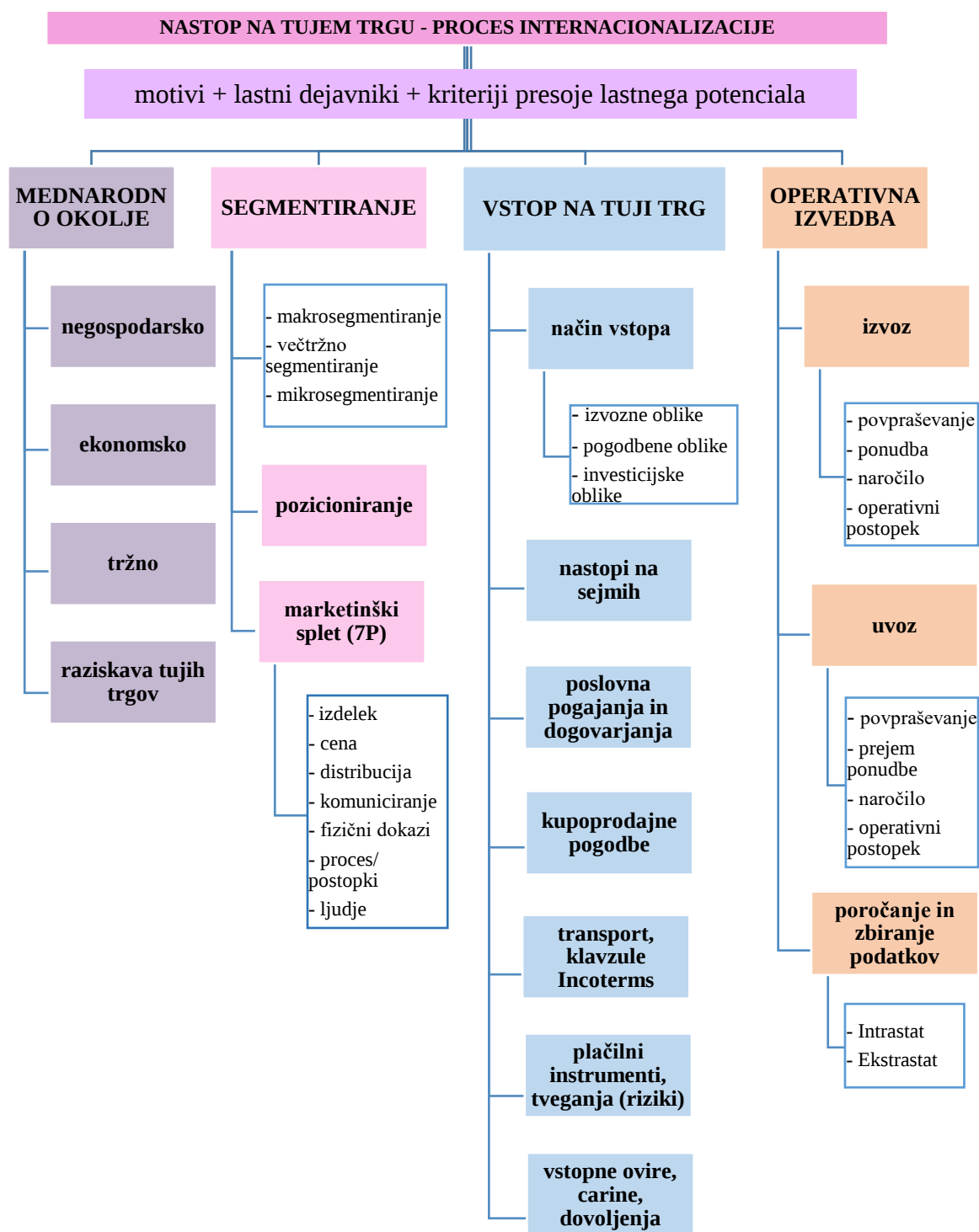
Internacionalizacija podjetja je zelo zahteven proces, saj zahteva veliko predpriprav, znanja, organizacije in finančnega vložka. Manjša podjetja so tu bolj izpostavljena tveganjem, zato običajno začnejo z uvozom in izvozom, ki sta manj rizična (Šenk Ileršič, 2013, str. 73).

Pred samim vstopom na tuji trg mora podjetje narediti svojo »domačo nalogo«. To je identificirati ciljni trg in realno oceniti vire, ki so podjetju na razpolago. Pri tem mora upoštevati svoje konkurenčne prednosti in slabosti, čas, denar in znanje, ki ga namerava vložiti v prodor na tuji trg. Podjetje mora obvezno opraviti segmentacijo in analizo poslovnega okolja posameznega tujega trga. Le tako bo bolje razumelo okolje, v katerem želi poslovati. Pri geografsko oddaljenih trgih pa je pomembno tudi dobro poznavanje poslovne kulture.

Za večino slovenskih podjetij so trgi Srednje Azije bolj ali manj neznani. Zato so podjetja soočena z velikimi težavami, če se na vstop na te trge ustrezno ne pripravijo in ne upoštevajo značilnosti poslovanja na teh trgih. Vstop na te trge zahteva veliko načrtovanja in premisleka, ali so izdelki oziroma storitve podjetja tem kupcem ustrezni. Podjetje mora narediti načrt, kakšno organizacijsko obliko vstopa bo izbralo, kako se bo lotilo dostave in distribucije izdelkov ter kako bo oblikovalo trženjski splet (izdelek, ceno, distribucijo, komuniciranje, fizične dokaze, proces/postopke in ljudi).

Šenk Ileršič (2013, str. 108) nazorno predlaga zaporedje aktivnosti, ki so nujno potrebne za uspešen nastop na tujih trgih.

Slika 1: Zaporedje aktivnosti v procesu nastopa podjetij na tujih trgih



Vir: Šenk Ileršič, Mednarodno poslovanje, 2013, str. 108.

1.2 Raziskava tujih trgov

Za uspešen vstop podjetja na tuji trg in pravilne poslovne ter trženjske odločitve je ključna raziskava trga, še posebej če gre za oddaljene in razmeroma nepoznane trge Srednje Azije in Kavkaza. Zbiranje podatkov o trgih Azerbajdžana, Kazahstana, Turkmenistana in Uzbekistana je zahtevno opravilo, ker se raziskava opravlja v tujem, kulturno in jezikovno drugačnem okolju. Pri zbiranju podatkov o teh trgih pa naletimo tudi na visoke stroške in pomanjkanje sekundarnih virov podatkov.

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 80) predlagata, da mora podjetje pri vstopu na nov trg širino raziskovalnega problema povezati s poznavanjem vseh vrst okolij, npr. političnega in pravnega okolja, kulturoloških in socialnih razsežnosti trga ter ekonomskega okolja. Podjetja pa morajo za posamezen izdelek ali izdelčno skupino preučiti še strukturo tega izdelka, porabnike (odjemalce) na tem trgu, oblike tržnih poti in konkurenco. Poleg notranjih virov podatkov oz. lastnih podatkovnih baz, podjetje potrebuje tudi zunanje vire informacij. Pri tem pa Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 82) razlikujeta dva načina zbiranja informacij: primarne in sekundarne raziskave. Podrobnejše primarne raziskave so dolgotrajne in precej drage, zato se običajno podjetja v začetku odločijo za analizo že obstoječih sekundarnih virov.

V magistrskem delu sem se osredotočila na zbiranje sekundarnih podatkov obravnavanih držav, in sicer predvsem od inštitucij, kot so Svetovna banka, Mednarodni denarni sklad, trgovinske zbornice različnih držav ipd. Pri tem pa sem naletela na precej težav, saj so sekundarni podatki za obravnavane države velikokrat pomanjkljivi, neažurni in plačljivi. Kot primarni viri podatkov za te države pa so služili intervjuji posameznih podjetnikov in strokovnjakov, ki poznajo razmere na teh trgih.

Radonjič in Iršič (2011, str. 245) v svojem delu navajata, da analiza zunanjega okolja predstavlja osnovo za identificiranje priložnosti in nevarnosti podjetja. Zunanje okolje podjetja delimo na ožje in širše okolje. Pri analizi ožjega zunanjega okolja upoštevamo analizo kupcev, analizo konkurence in analizo celostnih značilnosti trgov (velikost, rast, dobičkonosnost trga, stroškovno strukturo, distribucijske sisteme, tržne trende in ključne dejavnike uspeha na trgih). V poglavju Pregled izbranih industrijskih panog so opravljene osnovne analize ožjega zunanjega okolja za posamezne perspektivne panoge na trgih Azerbajdžana, Kazahstana, Uzbekistana in Turkmenistana. K analizi širšega zunanjega okolja pa uvrščamo analizo političnega, ekonomskega, socialnega, tehnološkega, zakonodajnega in naravnega okolja (PESTLE).

Kot poskus nadgradnje obstoječih analiz Roman Anton (2016, str. 21–26) predlaga nov model analize, to je integriran strateški okvir (angl. *Integrated Strategy Framework*). Avtor skuša v enem modelu kombinirati različne modele analiz, to so Porterjeva analiza privlačnosti panoge z modelom petih silnic, Porterjev diamant, PESTLE analiza in SWOT analiza. Integriran strateški okvir tako ponuja najbolj široko in sistematično analizo podjetja na določenem trgu ter pomaga pri celovitem konsolidiranem strateškem odločanju. Avtor v svojem znanstvenem članku sicer predstavi model, katerega pa podrobno ne razloži.

1.3 Izbira ustreznega vstopa

Pri vstopu podjetja na tuje trge izbiramo med tremi osnovnimi oblikami vstopa (Makovec Brenčič, 2009, str. 69):

- izvozne oblike (neposredni izvoz, posredni izvoz, kooperativni izvoz);
- pogodbene oblike (licenčno poslovanje, franšizing, pogodbeni proizvodnja, skupna vlaganja ter strateške zveze/zaveze);
- investicijske oblike.

Dejavniki, ki vplivajo na odločitev podjetja o izbiri vstopne oblike, so (Šenk Ileršič, 2013, str. 267):

- notranji (velikost podjetja, znanja in kompetence, značilnosti proizvodnje in izdelkov ter finančna sposobnost);
- zunanji (IKT, zakonski predpisi, sociološke in kulturne značilnosti trga, velikost trga, gospodarska rast, stroški delovne sile);
- transakcijski (znanje, izkušnje, kompetence, specifične lastnosti zaposlenih, blagovne znamke in ugled podjetja).

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 141) svetujeta, da podjetje pri izbiri vstopne oblike upošteva notranje dejavnike (velikost podjetja, izkušnje iz mednarodnega poslovanja in trženja, izdelek/storitev ter njegovo prilagoditev trgu in potrebam ciljnega segmenta), zunanje dejavnike, značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa (nagnjenost podjetja k tveganju, stopnjo nadzora, fleksibilnost) ter transakcijske dejavnike (neotipljivi *know-how*, pogostost transakcij, posebnosti virov in tveganje).

Zunanji dejavniki, ki vplivajo na vstop, so:

- sociokulturne razlike med domačim in tujimi trgi: razlike med slovenskim trgom in obravnavanimi trgi so velike, s tega vidika so skupna vlaganja bolj primerna oblika vstopa;
- stopnja tveganja v državi; po podatkih EUI (2015) spadata državi Azerbajdžan in Kazahstan med države s srednjo stopnjo tveganja, Turkmenistan in Uzbekistan pa z visoko stopnjo tveganja – ob visokem tveganju je za podjetje bolj primerna izbira manj zahtevnih oblik vstopa, npr. izvozne oblike;
- variabilnost obsega povpraševanja;
- velikost in rast trga: večji kot je trg in višja je rast, bolj se podjetje nagiba k investicijam, skupnim ali individualnim. Velikost trga in rast v letu 2017 za države:
 - Azerbajdžan: BDP države je 40,7 mrd USD (ameriških dolarjev), 0,1-odstotna rast BDP;
 - Kazahstan: BDP države je 158,2 mrd USD, 4-odstotna rast BDP;
 - Turkmenistan: BDP države je 36,2 mrd USD, 6,5-odstotna rast BDP in
 - Uzbekistan: BDP države je 48,7 mrd USD, 5,3-odstotna rast BDP (World Bank, b. l.).

Iz podatkov sledi, da je Kazahstan privlačen zaradi velikosti trga, Turkmenistan in Uzbekistan pa zaradi hitre rasti, seveda pa je pri analizi posamezne panoge potrebno upoštevati tudi njeno velikost in rast;

- neposredne in posredne trgovinske omejitve: eden od kazalnikov je lahko tudi enostavnost poslovanja, ki primerja države med seboj in v juniju 2017 uvršča Kazahstan na 36. mesto, Azerbajdžan na 57. mesto, Uzbekistan na 74. mesto, za Turkmenistan ni podatkov (World Bank, b. l.). Slovenija je medtem na 37. mestu;
- na trgih, ki so težje dostopni, je smiselno uporabljati pogodbene ali investicijske oblike vstopa;
- intenzivnost konkurence ter
- dostopnost členov in oblik tržnih poti.

Več informacij o investicijskih oblikah na trgih Azerbajdžana, Kazahstana, Turkmenistana in Uzbekistana pa sledi v poglavju Investicijsko okolje.

2 POSLOVNO OKOLJE AZERBAJDŽANA, KAZAHSTANA, UZBEKISTANA IN TURKMENISTANA

2.1 Analiza poslovnih okolij

Poleg presoje lastnega potenciala in izbire primerne vstopa na tuji trg mora podjetje raziskati makrookolje tujih trgov in opraviti analizo vseh pomembnih dejavnikov ter napoved njihovega razvoja. V analizi makrookolja poznamo različne pristope in načine. Šenk Ileršič (2013, str. 126) predlaga analizo treh okolij:

- negospodarsko okolje, kjer analiziramo demografsko-fizične, sociokulturne, geografske, tehnološko-informacijske ter politične dejavnike;
- ekonomsko okolje, kjer analiziramo mednarodne integracije, zunanjetrgovinsko strukturo, monetarno politiko, carinsko politiko, velikost trga in splošne tržne indikatorje;
- tržno okolje, kjer analiziramo pravo in zakonodajo, konkurenco, kupno moč, strukturo distribucije, logistično okolje ter IKT – informacijsko-komunikacijsko tehnologijo.

Ena najbolj razširjenih analiz pa je analiza PEST oziroma PESTLE, pri kateri so upoštevani različni vidiki okolja: politični, ekonomski, družbeni, tehnološki, pravni in etični/naravni. Pri tej analizi identificiramo različne makrodejavnike v tujem okolju, ki bi lahko vplivali na mednarodno poslovanje podjetja in na katere podjetje nima nobenega vpliva.

Glede na dostopnost posameznih podatkov in priporočil Makovec Brenčič in Hrastelj (2003) pri analizi posameznih poslovnih okolij upoštevam naslednje dejavnike:

Pri političnem okolju upoštevam zgodovinski razvoj države, vladni sistem, ideološko naravnost, dejavnike sprememb v vladnih politikah, politično stabilnost in kontinuiteto, kakovost in odnose

države do drugih držav in njenega položaja v mednarodni skupnosti, nacionalne ekonomske in razvojne prioritete, Marshov indeks deželnega tveganja (CRI)¹, indeks zaznave korupcije (CPI)² in indeks svobode medijev³.

Pri ekonomskem okolju upoštevam različnost, vrsto in posebnosti ekonomskega sistema, stopnjo ekonomske razvitosti trga in kazalnike ekonomskega razvoja (bruto domači proizvod (BDP), trdnost valute, stopnjo inflacije ter druge makroekonomske kazalnike ekonomskega stanja in razvoja posameznih držav), infrastrukturo (komunikacijske, prometne in energetske razmere), razvoj in strukturo mednarodnih trgovinskih tokov, glavne regionalne in državne ter druge sporazume, v katere vstopa država, ter razmere v finančnem sektorju. Pri analizi potrošniških trgov sem upoštevala glavne trende, življenjske stroške, povprečno mesečno neto plačo ter kupno moč.

Pri socialnem okolju upoštevam jezik, vero, stopnjo pismenosti, izdatke za izobraževanje, socialno varnost, življenjski standard, pričakovano življenjsko dobo, razmere na področju človekovih pravic in vrednote ter položaj žensk.

Pri tehnološkem okolju upoštevam tehnološki razvoj in inovacije ter odstotek BDP, ki ga zanje namenja država, odstotek podjetij, ki vlagajo v raziskave in razvoj, ter uporabo elektronske pošte in spletnih strani pri poslovanju.

Pri zakonodajnem okolju upoštevam indeks enostavnosti poslovanja Svetovne banke, ki temelji na nizu indikatorjev, kateri merijo rigidnost zakonodaje na področju poslovanja majhnih in srednjih podjetij. Upoštevam tudi obstoječe reforme zakonodaje na ključnih področjih, carinski sistem, omejitve pri trgovanju in podobno.

Pri naravnem okolju upoštevam okoljevarstveno politiko, ekologijo ter težave zaradi onesnaženja.

V Prilogi je kot primer PESTLE analize prikazana razpredelnica faktorjev posameznega okolja, tako da lahko ocenimo vpliv posameznega faktorja na organizacijo oziroma podjetje.

Zaradi omejenega časa in virov sem v magistrskem delu pri analizi posameznih okolij sama omejila število dejavnikov in indikatorjev glede na priporočila citiranih strokovnjakov in glede na posebnosti posameznih okolij Azerbajdžana, Kazahstana, Turkmenistana in Uzbekistana ter jih primerjala v razpredelnici.

¹ Marshov indeks deželnega tveganja (CRI) zajema politično tveganje, tveganje operativnega poslovanja in gospodarsko tveganje na podlagi podatkov BMI Research. CRI kvantitativno opredeljuje tveganje nenadnih sprememb, kot je gospodarska kriza ali nenadna sprememba političnega okolja, ki lahko vpliva na poslovno okolje v državi. Indeks, manjši od 49, pomeni zelo visoko tveganje, od 50 do 59 visoko tveganje, od 60 do 69 srednje tveganje, od 70 do 79 nizko tveganje, od 80 do 100 pa zelo nizko tveganje (Marsh, 2018).

² Države so na podlagi raziskav točkovane od 0 do 100 točk. Manj kot 50 točk pomeni, da so države bolj korumpirane, več točk pa pomeni, da so manj. Dokazali so namreč visoko korelacijo med indeksom zaznave korupcije in dvema kazalcema korupcije, to je aktivnostjo na črnem trgu in pomanjkanjem regulacije (*Transparency International*, 2018).

³ Indeks svobode medijev se giblje na lestvici od 1 do 100, pri tem nizek indeks pomeni velika svoboda medijev, visok indeks pa majhna svoboda medijev (*Reporters Without Borders for Freedom of Information*, 2017).

2.2 Osnovni podatki o Azerbajdžanu, Kazahstanu, Turkmenistanu in Uzbekistanu

Azerbajdžan, Kazahstan, Turkmenistan in Uzbekistan so države v vzhodni Evropi in srednji Aziji, ki jih družijo geostrateška umeščenost, skupna zgodovina, podobno politično in gospodarsko okolje ter kultura. Močan pečat na države je pustila Sovjetska zveza, kateri so pripadale od prve polovice 20. stoletja pa do leta 1991, ko je SZ razpadla. Po razpadu se je večina držav nekdanje Sovjetske zveze vključila v Skupnost neodvisnih držav, ki je sicer bolj ohlapno združenje, vendar pa podpira sodelovanje članic na področju trgovine, financ, zakonodaje in varnosti. Države so bogate z naravnimi viri, kot sta nafta in plin, kar sta tudi glavna vira njihovih dohodkov (Central Intelligence Agency, 2018). Te države imajo za cilj diverzifikacijo gospodarstva, saj so bile do sedaj odvisne predvsem od energetskega sektorja.

Azerbajdžan, Kazahstan, Turkmenistan in Uzbekistan so v letu 2014 doživeli velik padec v gospodarski rasti. Glavni razlogi za to so bili recesija v Rusiji, stagnacija v evro območju, padanje cen surovin, izvoz in industrijska proizvodnja pa sta se upočasnila. Države so bile prizadete tudi zaradi padanja vrednosti domače valute v primerjavi z dolarjem, deloma zaradi velike depreciacije ruskega rublja. Razmere so se v letu 2017 precej izboljšale. Svetovna banka do leta 2020 tem državam napoveduje konstantno rast (World Bank, 2018a). Dolgoročno rast v teh državah zavirajo tudi notranji dejavniki, kot so strukturne težave, šibko poslovno in institucionalno okolje, okoren bančni sektor ter prevelika odvisnost od naravnih virov. Glavne ovire za diverzifikacijo in rast zasebnega sektorja so korupcija, pomanjkanje konkurence in preveliko vmešavanje države v gospodarstvo (World Bank, 2015, str. 5). Ena večjih ovir je tudi slaba infrastruktura.

Tabela 1: Osnovni podatki o Azerbajdžanu, Kazahstanu, Turkmenistanu in Uzbekistanu

Ime države	Republika Azerbajdžan	Republika Kazahstan	Turkmenistan	Republika Uzbekistan
Glavno mesto	Baku	Astana	Ašhabad	Taškent
Politični sistem	predsedniška republika	predsedniška republika	predsedniška republika	predsedniška republika
Predsednik države	Ilham Alijev	Nursultan Abiševič Nazarbajev	Gurbanguli Berdimuhamedo v	Šavkat Mirzijajev
Predsednik vlade	Novruz Mamadov	Bakitžan Sagintajev	Gurbanguli Berdimuhamedo v	Abdulla Aripov

Se nadaljuje

*Tabela 1: Osnovni podatki o Azerbajdžanu, Kazahstanu, Turkmenistanu in Uzbekistanu
(nadaljevanje)*

Ime države	Republika Azerbajdžan	Republika Kazahstan	Turkmenistan	Republika Uzbekistan
Prebivalstvo (2017)	9,7 milijona	18,6 milijona	5,4 milijona	29,7 milijona
Denarna enota	azerbajdžanski manat (AZN)	tenge (KZT)	turkmenistanski manat (TMM)	uzbekistanski som (UZS)
Etnična sestava (v %)	Azerbajdžanci (91,6), Lezgi (2), Rusi (1,3), Armenci (1,3), Tališi (1,3), ostali (2,4)	Kazahstanci (63,1), Rusi (23,7), Uzbeki (2,9), Ukrajinci (2,1), Ujguri (1,4), Tatari (1,3), Nemci (1,1), ostali (4,4)	Turkmeni (72), Rusi (12), Uzbeki (9), ostali (7)	Uzbeki (80), Rusi (5,5), Tadžiki (5), Kazahi (3), Karakalpaki (2,5), Tatari (1,5), ostali (2,5)
Vera (v %)	muslimani (93), pravoslavni (5), ostali (2)	muslimani (47), pravoslavni (44), protestanti (2), ostali (7)	muslimani (89), pravoslavni (9), ostali (2)	muslimani (88), pravoslavni (9), ostali (3)
Površina	86.600 km ²	2.717.300 km ²	488.100 km ²	447.400 km ²
Državna zastava				
Državni grb				
Izvoz	nafta	mineralna goriva, železo in jeklo, dragi kamni in rude	zemeljski plin, nafta in naftni derivati, tekstil, bombaž	energenti, bombaž, zlato, mineralna gnojila, železo in barvne kovine, tekstil, živila, stroji, avtomobili
Uvoz	stroji, vozila, železo in jeklo, električna oprema	stroji in oprema, vozila, električna in elektronska oprema, izdelki iz železa in jekla	stroji in oprema, kemikalije, živila	stroji, živila, kemikalije, železo in barvne kovine

Vir: Central Intelligence Agency, The World Fact Book, 2018; World Bank, World Bank Open Data, b.l.

2.3 Politično okolje

Azerbajdžan je največja država, ki se nahaja na Kavkazu, na križišču zahodne Azije in vzhodne Evrope. Po podatkih Po podatkih Ameriške obveščevalne agencije (v nadaljevanju CIA) (2018) so po 11. stoletju področje Azerbajdžana naseljevali pretežno prebivalci turškega porekla in šiitske veroizpovedi, v 19. stoletju pa so področje zavzeli Rusi. Po razpadu ruskega carstva v letu 1918 je Azerbajdžan razglasil svojo neodvisnost. V letu 1920 pa so državo ponovno zavzeli Rusi in tako je ozemlje prišlo po Sovjetsko zvezo, leta 1923 je Azerbajdžan postal njena avtonomna republika. Po razpadu Sovjetske zveze leta 1991 je Azerbajdžan pridobil neodvisnost, hkrati pa so se tudi povečale dolgoletne napetosti z Armenijo zaradi Gorskega Karabaha. Armenci so z vojaškim posredovanjem zasedli Gorski Karabah in nekaj azerbajdžanskih provinc. Leta 1994 je bilo z ruskim posredovanjem podpisano premirje, ki velja še danes. Organizacija za varnost in sodelovanje v Evropi poskuša rešiti nastali spor že od leta 1992, vendar neuspešno. Gorski Karabah se ni priključil Armeniji, razen lastne valute pa ima vse atribute države (vojsko, policijo, sodstvo in izobraževalni sistem). Prvi predsednik nove države je postal nekdanji generalni sekretar komunistične partije Azerbajdžana, ki pa je kmalu odstopil. Po kratki politični nestabilnosti je volitve leta 1993 dobil Hejdar Alijev, ki se je na mestu predsednika obdržal dva mandata. Hejdarja Alijeva je nasledil njegov sin, najprej v vlogi premierja, potem pa je leta 2003 zmagal na volitvah, katerim je mednarodna skupnost očitala številne nepravilnosti. Vlada je bila označena kot avtoritarna, saj je na referendumu leta 2009 odpravila omejitve, na koliko mandатов lahko kandidira predsednik. Ocena deželnega tveganja za leto 2018 je 54,3, kar pomeni, da je tveganje visoko. Politično je država srednje stabilna, gospodarsko tveganje je zelo visoko, operativno tveganje pa visoko (Marsh, 2018). Po mnenju analitikov CIE (Central Intelligence Agency, 2018) je eden od perečih problemov korupcija. Indeks zaznave korupcije za leto 2017 je 31, kar pomeni, da je država koruptivna (Transparency International, 2018). Azerbajdžan je 162. država na lestvici držav glede na indeks svobode medijev in ima 56,40 točk. Predsednik Alijev je nezadovoljen z vsemi oblikami pluralizma in skuša od leta 2014 utišati svoje kritike tudi tako, da jih zapira, izsiljuje ali podkupuje. Zaradi mednarodnega pritiska so leta 2016 iz zapora izpustili nekatere pomembne novinarje, vendar pa so kasneje zaprli druge kritike (Reporters Without Borders for Freedom of Information, 2017).

Ozemlje Kazahstana so v preteklosti naseljevala turška plemena, mesta pa so bila pomembne postojanke na svileni poti (Central Intelligence Agency, 2018). V 13. stoletju so ozemlje osvojili Mongoli in ga priključili Mongolskemu cesarstvu kot Kazaški kanat. V 19. stoletju se je Rusko carstvo tako razširilo, da je zasedlo večji del kazahstanskega ozemlja. V kratkem obdobju od leta 1917 do 1920 so bili Kazahstanci samostojni, potem pa je ozemlje kot avtonomna republika pripadlo Sovjetski zvezi. V petdesetih letih 20. stoletja so v Sovjetski zvezi začeli s programom »Osvojitve celine«, kazahstanske stepe so spremenili v rodovitna polja in množično naseljevali rusko prebivalstvo ter nekatere deportirane narode, tako da so v začetku šestdesetih let Kazahstanci bili celo manjšina. V devetdesetih letih se je precej tujih priseljencev odselilo iz države, zaradi nacionalnega programa pa se je v državo vrnilo približno milijon odseljenih Kazahstancev. Tako so Kazahstanci zopet postali večinsko prebivalstvo. Verska raznolikost se je s tem zmanjšala, v državi je zdaj približno 70 % muslimanov (Central Intelligence Agency, 2018). Kazahstansko

gospodarstvo je večje od drugih srednjeazijskih držav predvsem zaradi bogatih naravnih virov. Ciini analitiki (Central Intelligence Agency, 2018) med trenutna aktualna vprašanja in probleme uvrščajo: razvoj kazahstanske identitete, oživitve islama, razvoj pri pridobivanju naravnih energentov in njihov izvoz na svetovne trge, diverzifikacijo ekonomije in zmanjšanje odvisnosti od sektorjev nafte, plina in rudarstva, krepitev gospodarske konkurenčnosti države, politične in socialne reforme ter krepitev odnosov s sosednjimi in drugimi državami. Kazahstan je v preteklem letu uspešno gostil Expo 2017. Država je predsedniška republika in njen predsednik je že od razglasitve neodvisnosti leta 1991 Nursultan Nazarbajev. Predsedniške volitve v preteklosti niso zadostile mednarodnim standardom, opozicija pa je omejena. Ocena deželnega tveganja za leto 2018 je 60,7, kar pomeni, da je tveganje srednje. Politično je država srednje stabilna, gospodarsko in operativno tveganje pa je visoko (Marsh, 2018). Tudi Kazahstan ima 31 točk pri indeksu zaznave korupcije za leto 2017, kar pomeni, da je država koruptivna (Transparency International, 2018). Kazahstan je 157. država na lestvici držav glede na indeks svobode medijev in ima 54,55 točk. Predsednik Nazarbajev skuša kontrolirati medije, leta 2013 so prepovedali večino opozicijskih časopisov. Novinarji so večkrat zaprti, internet je pod nadzorom, dostop do novic, družabnih omrežij pa je velikokrat prekinjen (Reporters Without Borders for Freedom of Information, 2017).

Današnji Turkmenistan pokriva ozemlje, ki je bilo v preteklosti križišče civilizacij (Central Intelligence Agency, 2018). V antiki so mu vladala različna perzijska kraljestva, kasneje so ga zavzeli Aleksander Veliki, muslimanski zavojevalci, Mongoli ter turška plemena. V srednjem veku je bilo mesto Merv eno največjih mest v islamskem svetu in pomembno postajališče na svileni poti. Konec 19. stoletja je Turkmenistan priključilo Rusko carstvo, v letih 1916 do 1926 pa so se Basmači, eno od turkmenskih plemen, uprli ruskemu imperializmu. Po nastanku in okrepitvi Sovjetske zveze so Sovjeti uspeli upor zatreti in si priključiti ozemlje kot eno izmed sovjetskih republik. Država je postala neodvisna po razpadu Sovjetske zveze v letu 1991. Po osamosvojitvi je njen dosmrtni predsednik postal Saparmurat Nijazov, nekdanji generalni sekretar komunistične partije Turkmenistana, ki je umrl decembra 2006. Februarja 2007 so v Turkmenistanu potekale prve predsedniške volitve, na katerih je sodelovalo več kandidatov. S 97 % glasov je bil izvoljen Gurbanguli Berdimuhamedov, dotedanji namestnik predsednika kabineta Nijazova. Ponovno je bil izvoljen leta 2012 in 2017, volitve pa so bile označene kot »demokratska prevara«. Turkmenistanska največja mednarodna partnerica je Turčija, saj imata državi močne povezave tako z zgodovinskega, kulturnega, poslovnega, trgovinskega, ekonomskega in političnega vidika. Pomembni partnerici sta tudi Rusija in Kitajska. Leta 2016 sta Iran in Rusija prenehala kupovati turkmenistanski plin, zato je Kitajska postala edini kupec (Central Intelligence Agency, 2018). Ocena deželnega tveganja za leto 2018 je 45,8, kar pomeni, da je tveganje zelo visoko. Politično tveganje je majhno, saj so na oblasti že desetletje isti ljudje, gospodarsko in operativno tveganje pa je zelo visoko (Marsh, 2018). Država velja za zelo koruptivno, saj ima samo 19 točk pri indeksu zaznave korupcije za leto 2017 (Transparency International, 2018). Turkmenistan je na 178. mestu 180 držav glede na indeks svobode medijev in ima 84,19 točk. Država nadzira vse medije, redki uporabniki interneta pa lahko dostopajo do zelo cenzuriranih vsebin. Več novinarjev je zaprtih, vlada pa nadaljuje z odstranjevanjem satelitskih krožnikov ter onemogoča državljanom dostop do neodvisnih novic (Reporters Without Borders for Freedom of Information, 2017).

Ozemlje današnjega Uzbekistana je konec 19. stoletja osvojila Rusija. Po boljševiški revoluciji je Rdeča armada v Uzbekistanu zatrla močan upor in v letu 1924 je bila ustanovljena socialistična republika. V sovjetskem obdobju je zaradi intenzivne proizvodnje »belega zlata« (bombaža) in žita prišlo do pretirane uporabe umetnih gnojil in izčrpavanja vodnih zalog, tako da je zemlja postala degradirana, delno se je izsušilo Aralsko jezero in nekatere reke. Uzbekistan je postal neodvisen v letu 1991 (Central Intelligence Agency, 2018). Država je zmanjšala odvisnost od bombažne monokulture, povečala izvoz rudnin in nafte ter razvila industrijo. Dolgoletni predsednik Islam Karimov, ki je svojo kariero začel še v časih Sovjetske zveze in je bil eden od pomembnejših funkcionarjev v Gosplanu (državna planska komisija), je do danes uporabljal koncepte planiranega gospodarstva, kar je ustvarilo zahtevno okolje za tuje naložbe. Karimova je po njegovi smrti septembra 2016 nadomestil dotedanji premier Šavkat Mirzijashev, ki je zmagal na predsedniških volitvah decembra 2016. Novi predsednik je izboljšal odnose s svojimi sosedi ter predstavil nove gospodarske in pravosodne reforme. Delovanje opozicije in neodvisnih medijev je zelo omejeno, prav tako pa država ostro preganja islamski fundamentalizem (Central Intelligence Agency, 2018). Ocena deželnega tveganja za leto 2018 je 50,6, kar pomeni, da je tveganje visoko. Politično je država srednje stabilna, gospodarsko in operativno tveganje pa je zelo visoko (Marsh, 2018). Indeks zaznave korupcije za leto 2017 je 22, kar pomeni, da je država precej koruptivna (Transparency International, 2018). Uzbekistan je 169. država na lestvici držav glede na indeks svobode medijev in ima 61,15 točk. Kljub smrti dolgoletnega predsednika Islama Karimova pa njegov naslednik Šavkat Mirzijashev nadaljuje s popolnim nadzorom nad tradicionalnimi mediji, omejuje pa tudi dostop do internetnih novic ter komunikacijskih kanalov (Reporters Without Borders for Freedom of Information, 2017).

2.4 Ekonomsko okolje

Po dveh letih recesije v Azerbajdžanu analitiki Coface za leto 2018 napovedujejo skromno gospodarsko rast v višini 1,5 % BDP (Coface, 2018). Pred svetovnim padcem cene nafte je bila visoka gospodarska rast v Azerbajdžanu v preteklih letih predvsem rezultat povečanega izvoza nafte in zemeljskega plina, visoko dvoštevlično rast pa je beležilo gradbeništvo, bančništvo in nepremičninski sektor. Največje gonilo gospodarskega razvoja je še vedno izvoz nafte po naftovodu Baku–Tbilisi–Ceyhan in zemeljskega plina po plinovodoma Baku–Novorossijsk ter Baku–Supsa (Central Intelligence Agency, 2018). V teku pa je tudi povečanje proizvodnje zemeljskega plina. Če bo kdaj dokončan geopolitično pomemben plinovod iz Azerbajdžana v Evropo, bo to dodaten vir prihodkov za državo. Vendar pa je zmanjšanje gospodarske rasti v zadnjih nekaj letih povzročilo fiskalno neravnotežje in omejitve pri ustvarjanju novih delovnih mest. Na področju tržno naravnanih gospodarskih reform je Azerbajdžan naredil le omejen napredek. Korupcija v javnem in zasebnem sektorju ter strukturna gospodarska neučinkovitost omejuje dolgoročno rast, še posebej je to očitno v neenergetskem sektorju. Gospodarski napredek ter tuje naložbe v neenergetskem sektorju pa ovira tudi trajajoč konflikt z Armenijo glede Gorskega Karabaha. Mednarodna trgovina z Rusijo in drugimi državami nekdanje Sovjetske zveze ni več tako pomembna, povečuje pa se trgovina s Turčijo in drugimi evropskimi državami. Zaradi zmanjšanja cene nafte se je v letu 2016 BDP zmanjšal za kar 3,1 %, leta 2017 pa za 0,8 %. Temu

je sledil močan upad investicij, zato se je zmanjšal gradbeni sektor. Od leta 2015 je država dvakrat močno devalvirala valuto. Težave v finančnem sektorju se nadaljujejo. Maja 2017 je državna Azerbajdžanska mednarodna banka (ang. *International Bank of Azerbaijan*) v Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA) odložila plačilo svojih obveznosti in prosila za prestrukturiranje svojega dolga. Letna stopnja inflacije je v preteklem letu 2017 znašala 13 %, za leto 2018 pa napovedujejo 5-odstotno letno povprečno stopnjo inflacije (Central Intelligence Agency, 2018).

Kazahstan je druga največja država izmed republik nekdanje Sovjetske zveze. Ima velike rezerve fosilnih goriv, mineralov in kovin, kot so uran, baker in cink (Central Intelligence Agency, 2018). Zelo pomembna je tudi kmetijska panoga, predvsem na področju živinoreje in pridelave žit. Leta 2002 je Kazahstan kot prvi izmed držav nekdanje sovjetske zveze dobil bonitetno oceno naložbenega razreda. Rudarska industrija je bila in ostaja glavni motor rasti, čeprav si država resno prizadeva diverzificirati gospodarstvo. Kazahstan je celinska država z omejenim dostopom do morja. Kljub razvoju pristanišč na Kaspijskem jezeru, plinovodov in železniških povezav, pa dodatne izboljšave potrebujejo civilna letališča in cestne povezave. Dobava in distribucija električne energije sta zaradi regionalne odvisnosti neredni odvisnosti, vendar pa država izboljšuje zanesljivost dobave električne energije in zemeljskega plina svojim porabnikom. Vlada se zaveda, da bo ob zanašanju na nafto in rudarsko panogo njen ekonomski razvoj omejen. Zato se je lotila ambicioznega programa za diverzifikacijo, ki razvija ciljne sektorje, kot so promet, farmacija, telekomunikacije, petrokemična in živilska industrija (Central Intelligence Agency, 2018). Leta 2010 se je država pridružila carinski uniji Belorusije in Rusije, da bi spodbudila tuje naložbe in izboljšala trgovinske odnose. V letu 2015 pa se je Carinska unija razvila v Evrazijsko ekonomsko unijo (v nadaljevanju EAEU), vendar pa je zaradi nizke cene blaga izvoz v države EAEU v letu 2015 upadel kar za 23,5 %. Gospodarska rast se je močno upočasnila, Kazahstan je devalvirал svojo valuto in sprostil menjalni tečaj, zaradi katerega je kazahstanski tenge močno padel, razmere v bančnem sektorju pa so se poslabšale. Kljub nekaterim pozitivnim institucionalnim in zakonodajnim spremembam pa glavne težave za investitorje ostajajo korupcija, birokracija, vladavina prava ter nestabilen bančni sektor (Central Intelligence Agency, 2018). Kljub temu pa ima Kazahstan v primerjavi s soslednjimi državami veliko tujih direktnih investicij. V letu 2017 je država beležila 3,3-odstotno rast BDP, letna stopnja inflacije pa je znašala 7,5 % (Coface, 2018).

Turkmenistan pretežno pokriva puščava, intenzivno kmetijstvo pa je razvito v oazah, kjer je zgrajena namakalna infrastruktura. Država ima velike rezerve zemeljskega plina in nekaj naftnih rezerv, večino pa izvozi na Kitajsko, prihodek od surovin pa znaša 25 % BDP (Central Intelligence Agency, 2018). Dve drugi potencialni izvozni poti, transkaspijski plinovod v Evropo in plinovod Turkmenistan–Afganistan–Pakistan–Indija (v nadaljevanju TAPI), pa še nista realizirani. Največji kmetijski kulturi sta bombaž, ki ga pretežno izvažajo, in pšenica, ki pokriva domače potrebe. Čeprav kmetijstvo prinese le 8 % BDP (Central Intelligence Agency, 2018), zaposluje skoraj polovico prebivalstva. Nizke cene energentov v letu 2014 so omejile turkmenistansko gospodarsko rast. Čeprav država spodbuja tuje naložbe, v makroekonomski politiki pa so bile narejene nekatere izboljšave, številne birokratske ovire zavirajo mednarodno poslovno dejavnost. Avtoritaren režim v Turkmenistanu se le počasi loteva ekonomskih reform, ki bi izboljšale učinkovitost in zmanjšale korupcijo, saj jih rešujejo prihodki od izvoza plina in bombaža. Leta 2012 je vlada predstavila

načrt privatizacije. Tako so bila v letu 2013 privatizirana nekatera mala in srednje velika podjetja, kasneje pa se je privatizacija upočasnila. Državna podjetja še vedno ohranjajo svoje monopole. Obeti Cinih analitikov za prihodnost niso dobri, kajti gospodarsko rast zavirajo endemična korupcija, slab izobraževalni sistem, napačno trošenje prihodkov od nafte in plina ter nepripravljenost vlade, da sprejme tržno usmerjene reforme. Večina turkmenistanske ekonomske statistike je vladna skrivnost, BDP in ostali podatki, ki jih zagotovi vlada, pa niso natančni. Kljub devalvaciji manata za 19 % pa je velika razlika med uradnim menjalnim tečajem in tečajem na črnem trgu. Turkmenistan sicer trdi, da ima velike devizne rezerve, vendar pa netransparentni podatki mednarodnim institucijam omejujejo, da bi to preverile. Razvoj države je odvisen od velikih zalog nafte in zemeljskega plina, ki še niso v celoti izkoriščene. Turkmenistanska vlada se trudi povečati pridobivanje naravnih bogastev, razvija pa tudi svoje distribucijske poti in se tako trudi, da bi postala neodvisna od ruskega mreže plinovodov. V letu 2010 je začel delovati nov plinovod, ki izvaža zemeljski plin na Kitajsko in v severni Iran, s tem pa se je končal ruski monopol pri izvozu turkmenistanskega plina. Tako je Kitajska postala prevladujoči kupec turkmenistanskega plina, saj je Rusija močno zmanjšala povpraševanje, izvoz v Iran pa je omejen (Central Intelligence Agency, 2018). Rast BDP je v letu 2017 znašala 5 %, letna inflacija pa 8 % (Coface, 2018).

Uzbekistan je suha celinska država. Devizne prihodke zagotavlja predvsem izvoz zemeljskega plina, zlata in bombaža (Central Intelligence Agency, 2018). Kljub temu, da si država prizadeva povečati raznovrstnost v poljedelstvu, je kmetijstvo osredotočeno predvsem na bombaž. Uzbekistan je 5. največja država po izvozu bombaža. Po osamosvojitvi v letu 1991 je država nadaljevala s sovjetskim načinom planskega gospodarstva, tako da je obdržala subvencije in strogo nadzirala proizvodnjo in cene ter dostop do deviz. Kriza zaradi padca cen blaga ter upočasnitve gospodarske rasti v Rusiji in na Kitajskem je prizadela tudi Uzbekistan. Po smrti predsednika Karimova si novi predsednik Šavkat Mirzijajev z reformami prizadeva izboljšati okolje za tuje investicije. Kljub temu so investitorji previdni, saj je v preteklosti uzbekistanska vlada nekatera tuja podjetja obtožila kršitve njenih zakonov in jim zamrznila ali celo zasegla premoženje. Ekonomske reforme pa so medtem omogočile več priložnosti majhnim in srednje velikim podjetjem (Central Intelligence Agency, 2018). Septembra 2017 je vlada devalvirala valuto za skoraj 50 %, da bi na ta način povečala investicije. Rast BDP v letu 2017 je znašala 5,7 %, letna stopnja inflacije pa 12 %. Glavno gonilo rasti so javne investicije, predvsem v industrijski sektor in infrastrukturo.

2.4.1 Potrošniški trg

Raziskava Euromonitor International (2013) uvršča Turkmenistan, Savdsko Arabijo, Azerbajdžan, Kazahstan in Kitajsko med države z najhitrejšo rastjo razpoložljivega letnega dohodka. Razvoj trgovine in naložb ovirajo razmah korupcije, pomanjkanje zakonodajne transparentnosti in odprtosti, prav tako pa močna vpetost države v gospodarstvo duši konkurenco. Delovna sila je pismena, uporaba IKT pa narašča. Hkrati pa naraščajo stroški dela, kar vpliva na konkurenčnost predvsem Uzbekistana.

Kljub hitri gospodarski rasti zaradi naftnega poka v preteklosti pa po podatkih Svetovne banke (World Bank, b. l.) Azerbajdžan v letu 2017 beleži 1-odstotni padec BDP. Neenergetski sektor poganja domače povpraševanje, kljub temu pa gospodarska rast stagnira, rast neenergetskih sektorjev pa se bo medtem okrepila. Zaradi stagnacije zaupanje azerbajdžanskih porabnikov še naprej pada. Javni transport je zastarel, nezadovoljiva pa je tudi zdravstvena oskrba, zato se čedalje več potrošnikov odloča za medicinske storitve v tujini. Življenjski stroški v Azerbajdžanu so 47 % nižji kot v Sloveniji, povprečna mesečna neto plača pa znaša 194 evrov. Kupna moč je zelo nizka, cene nepremičnin pa so glede na prihodke zelo visoke (Numbeo, 2018).

Kazahstan je bil v letu 2014 na četrtem mestu seznama držav z najhitreje rastočimi letnimi prihodki. Letni prihodek gospodinjstev se je povečal na 26.350 USD v primerjavi z letom 2013, ko je znašal 24.480 USD. Srednji razred se močno povečuje, kar je dober temelj za potrošniški trg. Poraba srednjega razreda dobro vpliva predvsem na področje komunikacij ter hotelov in cateringa, ki sta najbolj dinamični potrošniški kategoriji v letu 2014, pa tudi dolgoročno do leta 2030 (Euromonitor International, 2013). Življenjski stroški v Kazahstanu so 40 % nižji kot v Sloveniji, povprečna mesečna neto plača pa znaša 310 evrov, kar je nekoliko bolje kot v sosednjih državah. Kljub temu pa je kupna moč v Kazahstanu zelo nizka, cene nepremičnin pa so visoke (Numbeo, 2018).

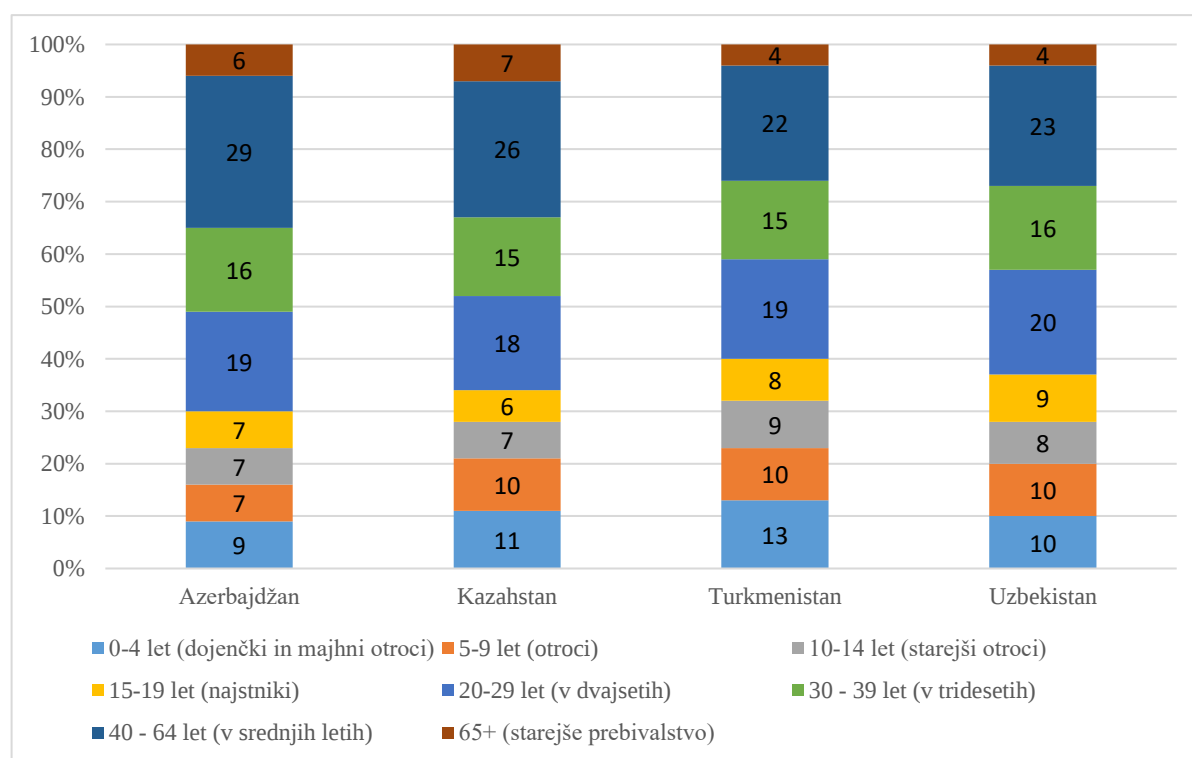
Prihodki v Turkmenistanu so v letu 2014 rasli najhitreje na svetu in to je močno spodbudilo zasebno porabo. Dobički so čedalje večji in ta trend se nadaljuje. Javne investicije se večajo, proizvodni sektorji ter zasebni sektor rase, večja pa se tudi izvoz plina na Kitajsko. Kljub temu pa prihodki ostajajo nizki in revščina je zelo razširjena. Povprečna mesečna neto plača znaša 223 evrov, življenjski stroški pa so le 15 % nižji kot v Sloveniji. Kupna moč je zelo nizka, cene nepremičnin pa zelo visoke (Numbeo, 2018). Drug problem je socialno-ekonomska neenakost, ki je visoka in se še povečuje. Razlike v prihodkih so velike tudi med regijami. Strokovnjaki Euromonitorja (Euromonitor International, 2013) napovedujejo, da bodo komunikacije najhitreje rastoča porabniška kategorija v Turkmenistanu, predvsem mobilna telefonija in širokopasovno omrežje. V letu 2014 je ta kategorija zrasla za 18 %. Srednji razred se krepi, tako bo v prihodnosti turkmenistanski potrošniški trg nudil poslovne priložnosti v vseh sektorjih. Vendar pa bodo močne tradicionalne vrednote omejele hitre spremembe življenjskega sloga tudi zato, ker med elito in ostalo populacijo še vedno obstaja širok razkorak. Kljub temu pa je stopnja zaupanja v gospodarstvo visoka, mlajša populacija pa je bolj odprta do zahodnih vplivov. Vlada je sprostila predhodne visoke regulacije industrije, kar je turkmenistanskim porabnikom omogočilo, da si prvič privoščijo tudi dobrine, ki niso nujne.

Gospodarstvo v Uzbekistanu postaja eno izmed najhitreje rastočih gospodarstev držav bivše Sovjetske zveze. Javne naložbe in preusmeritev izvoza plina iz Rusije na Kitajsko ščitijo gospodarstvo pred regionalno upočasnitvijo (Euromonitor International, 2013). Zaradi slabšega stanja ruskega gospodarstva, upočasnitev rasti kitajskega gospodarstva ter padca cen surovin, se je gospodarska rast nekoliko upočasnila. Kljub relativno nizkim prihodkom gospodinjstev je na majhnem uzbekistanskem potrošniškem trgu živahno. Ne glede na veliko vpetost države v gospodarstvo se prihodki povečujejo. To je dalo zagon porabi, saj lahko Uzbeki porabijo več

denarja za nakupe, ki niso nujni, čeprav jih še vedno večina prejema nizke dohodka. Najbogatejši posamezniki so večinoma v svojih tridesetih letih, mlajši odrasli, ki predstavljajo večino prebivalstva, pa povprašujejo po nizkocenovnih izdelkih za mlajšo populacijo. Povprečna mesečna neto plača v Uzbekistanu znaša 160 evrov, stroški življenja pa so za 46 % nižji kot v Sloveniji. Kupna moč je zelo nizka, cene nepremičnin pa so glede na prihodke zelo visoke (Numbeo, 2018).

Na Sliki 2 lahko vidimo razdelitev porabnikov po starosti v letu 2016 (World Bank, b. l.). Države so med seboj podobne v tem, da imajo relativno mlado prebivalstvo. Otrok oziroma mladoletnih oseb je od približno 30 % v Azerbajdžanu do skoraj 40 % v Turkmenistanu in Uzbekistanu. Če dodamo zraven še kategorijo porabnikov v dvajsetih letih, vsi skupaj sestavljajo polovico prebivalstva. To ima pozitivne učinke na trg blagovnih dobrin široke porabe (angl. *fast consumer goods*). Zaradi gospodarske rasti in višjih prihodkov bodo lahko mladi namenili več denarja za nakupe ne nujnih dobrin, prosti čas in druženje. Zelo majhen je delež starejšega prebivalstva, zato je manj priložnosti za prodajo proizvodov in storitev, namenjenih tej kategoriji. Kljub temu se zaradi višjih prihodkov več povpraševanje po zdravstvenih storitvah v vseh starostnih kategorijah, prav tako pa ima to pozitiven vpliv na farmacevtsko industrijo.

Slika 2: Razdelitev porabnikov po starosti v letu 2016 (v %)

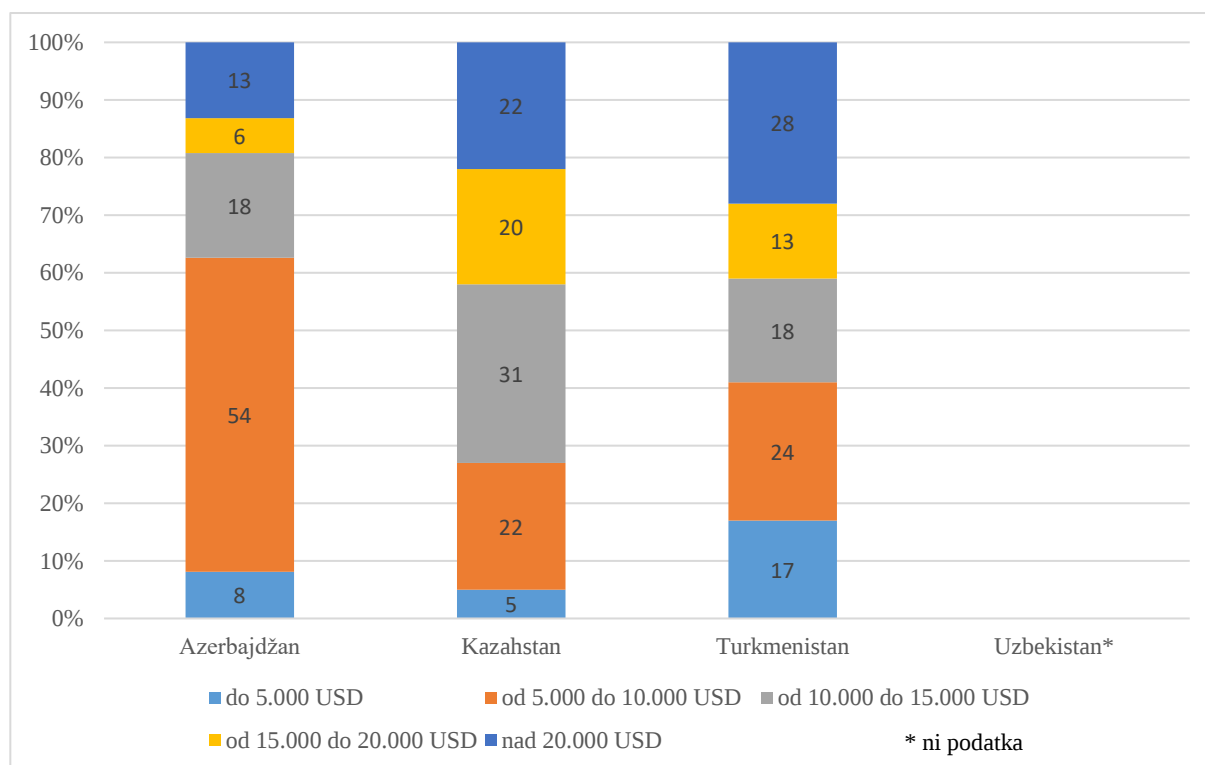


Vir: World Bank, World Bank Open Data, b. l.

Po podatkih raziskave *World Consumer Income and Expenditure* (Euromonitor International, 2013) za leto 2011 so imela gospodinjstva v Azerbajdžanu povprečen letni dohodek 12.847 USD (število prebivalcev v letu 2011 8,9 milijona), v Kazahstanu 15.376 USD (16,2 milijona prebivalcev), v Turkmenistanu pa 17.398 USD (5,2 milijona prebivalcev). Za Uzbekistan pa žal ni podatka. Slika 3 prikazuje razdelitev gospodinjstev po skupinah razpoložljivih prihodkov v letu 2011. Za slovenska podjetja, ki proizvajajo proizvode, namenjene končnemu porabniku srednjega

in višjega cenovnega razreda, sta najbolj zanimivi kategoriji gospodinjstva, katerih letni prihodek je od 15.000 do 20.000 USD in nad 20.000 USD. Teh gospodinjstev je v Azerbajdžanu 19 %, v Kazahstanu 42 % in v Turkmenistanu 41 %. Ker pa ima Kazahstan precej več prebivalcev, je zaradi svoje velikosti bolj privlačen od Turkmenistana in Azerbajdžana.

Slika 3: Gospodinjstva po skupinah razpoložljivih prihodkov 2011 (v %)



Vir: Euromonitor International, World Consumer Income and Expenditure Patterns, 2013.

2.5 Socialno okolje

Azerbajdžan je gosto poseljena država s 111 prebivalci na kvadratni kilometer (UN, 2016). Malo več kot polovica prebivalcev (54,6 %) živi v mestih. Večina prebivalcev je Azerbajdžancev (91,6 %), ki so turškega porekla, 2 % je Lezgianov, 1,3 % Rusov in 1,3 % Armencev, ki pretežno naseljujejo območje Gorskega Karabaha. Uradni jezik je azerbajdžanščina ali azerščina, vendar zaradi skupne preteklosti veliko ljudi še vedno zna rusko. Kljub temu, da islam po razpadu Sovjetske zveze doživlja preporod, je Azerbajdžan sekularna država in vera nima velikega vpliva v javnem življenju. Razpad sovjetskega gospodarstva je vodil v gospodarski upad, nižanje življenjskega standarda in naraščajočo brezposelnost, vendar pa se je zaradi gospodarskega razvoja ta trend v zadnjih letih obrnil. Po podatkih Svetovne banke (World Bank, b. l.) je od leta 2000 do leta 2013 stopnja revščine padla od skoraj 50 % na 6 % prebivalstva, srednji sloj pa je občutno zrasel. Revščina se geografsko ni enakomerno zmanjšala, saj so razlike med različnimi geografskimi področji ter urbanimi in ruralnimi področji zelo velike. Minimalna plača ne zagotavlja možnosti normalnega življenja, tega si posameznik lahko zagotovi le z »varnostno mrežo« razširjene družine. Zdravstveni standardi in varnost pri delu so pogosto zanemarjeni. Delavci za primer brezposelnosti prejemajo nadomestilo, vendar največ 1 leto. Starostna in invalidska pokojnina ter socialna pomoč so zagotovljene. Po zadnjih ocenah CIE (Central

Intelligence Agency, 2018) je pričakovana življenjska doba 73 let (za moške 70 in za ženske 76 let). Umrljivost dojenčkov je v povprečju 24 dojenčkov na 1000 rojstev. Za zdravstvo država namenja 6 % BDP (2014), za šolstvo pa 2,4 % BDP (2014). Pismenih je 99,8 % ljudi. Po podatkih o socialnem razvoju v Azerbajdžanu (Encyclopedia of the Nations, 2016) so ženske pravno enakopravne, kljub temu pa so manj zastopane na državnih položajih in na višjih delovnih mestih. Ženske sicer imajo možnosti za izobrazbo, delo in politične dejavnosti, vendar je zaradi tradicije njihov položaj velikokrat podrejen. Nasilje nad ženskami je resen problem, zlasti na podeželju. Etnične napetosti in protiarmenska čustva so še vedno močna. Veliko Armencev je bilo izgnanih ali pa so se izselili. O diskriminaciji so poročale tudi nekatere druge manjšine, kot so Kurdi in Turki. Ustava zagotavlja svobodo združevanja, veroizpovedi in govora, vendar pa vlada te pravice velikokrat omeji. Poročila o človekovih pravicah ostajajo slaba. Javne demonstracije proti oblasti niso tolerirane, uporaba prekomerne policijske sile pa je pogosta. Mednarodni opazovalci niso zabeležili še nobenih volitev, ki bi bile nedvomno svobodne in poštene, obstoječe reforme v zdravstvu, šolstvu in sodstvu pa niso prinesle večjih rezultatov.

Kazahstan je po velikosti 9. največja država na svetu. Gostota prebivalstva je 6,2 človeka na kvadratni kilometer, kar jo uvršča med najredkeje poseljene države na svetu (UN, 2016). Polovica prebivalstva (53,2 %) živi v mestih, polovica pa na deželi. Večina prebivalcev je Kazahstancev (63,1 %), sledijo Rusi (23,7 %), Uzbeki (2,9 %), Ukrajinci (2,1 %), Ujguri (1,4 %), Tatari (1,3 %), Nemci (1,1 %) ter ostali (4,4 %). Kazahstanci izhajajo iz turških in mongolskih plemen, ki so v začetku našega štetja naselila to področje, v času Sovjetske zveze pa se je v Kazahstan preselilo veliko Rusov. Uradna jezika sta kazahstanski in ruski, ki je uveljavljen poslovni jezik in označen kot jezik za medetnično komunikacijo. Etnični Kazahstanci so pretežno muslimanske veroizpovedi, Rusi pa pravoslavne. Kazahstanski socialni sistem je po padcu Sovjetske zveze šel skozi krizno obdobje, saj država v devetdesetih letih velikokrat ni imela denarja za izplačilo pokojnin in socialnih transferjev. V času gospodarske krize v devetdesetih letih je zdravstveni sistem zaradi hude finančne podhranjenosti zaprl skoraj polovico bolnišnic, predvsem na podeželju. Po zadnjih ocenah CIE (Central Intelligence Agency, 2018) je pričakovana življenjska doba 71 let (za moške 66 in za ženske 76 let). Umrljivost dojenčkov je v povprečju 20 dojenčkov na 1000 rojstev. Za zdravstvo država namenja 4,4 % BDP (2014), za šolstvo pa 3,1 % BDP (2009). Pismenih je 99,8 % ljudi.

Ženske imajo po zakonodaji enake pravice kot moški in tudi dostopnost do izobrazbe je enakovredna, kljub temu pa so manj zastopane na višjih delovnih mestih. Etnične napetosti med Kazahstanci in Rusi obstajajo, Kazahstanci so velikokrat privilegirani pri nastanitvi, izobraževanju in zaposlovanju. Vlada je odgovorna za številne kršitve človekovih pravic in nasilje nad zaporniki, pa tudi za omejevanje opozicije (Encyclopedia of the Nations, 2016).

Turkmenistan je redko poseljena država z 10 prebivalci na kvadratni kilometer (UN, 2016). Polovica prebivalstva živi v mestih, polovica pa na deželi. Večina prebivalcev je po narodnostni Turkmenov (85 %), sledijo Uzbeki (5 %), Rusi (4 %) in ostali (6 %). Turkmeni so potomci turških nomadskih plemen, ki so v preteklosti naseljevala ta prostor. Uradni jezik je turkmenski, vendar veliko ljudi še vedno govori ruščino, ki je priznana kot jezik »medetnične komunikacije«. Država

je sekularna, najvplivnejši religiji pa sta sunitski islam in pravoslavlje. Tudi v Turkmeniji se je po padcu Sovjetske zveze socialni položaj večine prebivalcev poslabšal. Po zadnjih ocenah CIE (Central Intelligence Agency, 2018) je pričakovana življenjska doba 70 let (za moške 67 in za ženske 74 let). Umrljivost dojenčkov je v povprečju 34 dojenčkov na 1000 rojstev. Za zdravstvo država namenja 2,1 % BDP (2014), za šolstvo pa 3 % BDP (2012). Pismenih je 99,7 % ljudi. Ženske imajo po zakonodaji enake pravice kot moški in tudi dostopnost do izobrazbe je enakovredna, kljub temu pa so manj zastopane na višjih delovnih mestih. Ameriško poročilo o človekovih pravicah za leto 2015 (U.S. Department of State, 2016) omenja, da avtoritarna vlada ne omogoča veliko političnih alternativ. Največji problemi glede človekovih pravic so samovoljne aretacije, mučenja ter nespoštovanje človekovih pravic, kot so omejevanje svobode veroizpovedi, govora, medijev, združevanja in gibanja ter nezmožnosti sprememb oblasti preko poštenih in svobodnih volitev.

Uzbekistan ima 61 prebivalcev na km² (UN, 2016). Po podatkih CIE (Central Intelligence Agency, 2018) le 37 % ljudi živi v mestih. Večina prebivalcev je po narodnosti Uzbekov (80 %), sledijo Rusi (5,5 %), Tadžiki (5 %), Kazahi (3%), Karakalpaki (2,5 %), Tatari (1,5 %) in ostali (2,5 %). Tudi Uzbeki so potomci turških nomadskih plemen, ki so v preteklosti naseljevala ta prostor. Uradni jezik je uzbeški, vendar veliko ljudi še vedno govori ruščino, ki se veliko uporablja v poslovnih komunikaciji. Država je sekularna, najvplivnejši religiji pa sta sunitski islam in pravoslavlje. Tudi v Uzbekistanu se je po padcu Sovjetske zveze socialni položaj večine prebivalcev poslabšal. Po zadnjih ocenah CIE je pričakovana življenjska doba 74 let (za moške 71 in za ženske 77 let). Umrljivost dojenčkov je v povprečju 18 dojenčkov na 1000 rojstev. Za zdravstvo država namenja 5,8 % BDP (2014), za šolstvo pa ni podatka. Pismenih je 99,6 % ljudi. Ženske imajo po zakonodaji enake pravice kot moški in tudi dostopnost do izobrazbe je enakovredna, kljub temu pa so manj zastopane na višjih delovnih mestih. Ameriško poročilo o človekovih pravicah za leto 2015 (U.S. Department of State, 2016) omenja, da avtoritarna vlada ne omogoča veliko političnih alternativ. Največji problemi glede človekovih pravic so mučenja in zlorabe v zaporih, nepravilni postopki in nepoštena sojenja, nezmožnost sprememb oblasti preko poštenih in svobodnih volitev, pogosto omejevanje svobodne veroizpovedi, nadlegovanje verskih manjšin ter pogoste aretacije pripadnikov različnih veroizpovedi.

2.6 Tehnološko okolje

Izdatki za raziskave in razvoj v teh državah so bili v letu 2015 relativno nizki, približno 0,2 % BDP (*World Bank*, b. l.). Države so v času Sovjetske zveze imele dobro vzpostavljeno institucionalno infrastrukturo, ki je bila temelj znanosti in tehnologije. Vendar pa je v vseh analiziranih državah v obdobju tradicije kakovost upadla, generacija strokovnjakov pa se ravno sedaj upokojuje. Visoka gospodarska rast pred krizo je pripomogla k temu, da so države več pozornosti namenile raziskavam in razvoju novih tehnologij.

Za razvoj Azerbajdžana so ključnega pomena naložbe v infrastrukturo in človeški kapital. Po podatkih Svetovne banke za leto 2013 (*World Bank*, 2013), podjetja v Azerbajdžanu v zadnjem letu pred raziskavo skoraj niso vlagala v raziskave in razvoj, prav tako pa imajo Azerbajdžanska

podjetja nizek indeks zunanje konkurenčnosti. V primerjavi s podjetji iz vzhodne Evrope in Srednje Azije, manj podjetnikov za stike s svojimi strankami uporablja elektronsko pošto (65 %) in ima svojo spletno stran (33 %). Razkorak je tudi med terciarnim šolstvom in potrebami gospodarstva. Med diplomanti prevladujejo področja, kot so šolstvo, zdravstvo in strokovnjaki za energetski sektor. Primanjkuje pa strokovnjakov na področjih storitev, kmetijstva in neenergetske proizvodnje.

Kazahstan je v zadnjem desetletju naredil pomemben napredek pri stabilizaciji ekonomije in strukturnih reformah. Kljub temu pa mora država narediti tranzicijo od proizvajalke in izvoznice surovin k proizvajalki proizvodov in storitev, ki temeljijo na znanju in imajo višjo dodano vrednost. V primerjavi z drugimi državami v razvoju ima Kazahstan zaradi sovjetskega obdobja relativno dobro izobraženo delovno silo (World Bank, 2013), vendar pa v preteklosti kazahstanska znanost ni bila organizirana na tak način, da bi bila uspešna pri pretvarjanju znanja v blagostanje. Eden večjih problemov je premajhna povezanost raziskovalnih inštitutov in univerz ter različnih disciplin med seboj. Prav tako je premalo povezave med raziskovalnimi projekti in dejanskimi potrebami gospodarstva. V Sovjetski zvezi je bila država močan center za raziskave in razvoj na področju vojaške in vesoljske tehnologije, v tranzicijskem obdobju pa je zaradi pomanjkanja naročil število znanstvenikov drastično padlo. Vlaganji v znanstveno opremo ni bilo, tako da je ta že zelo zastarela. Država si zato prizadeva obnoviti zastarele znanstvene in raziskovalne zmogljivosti ter povezati znanstvenike z domačim in mednarodnim tehnološkim trgom. Tako je leta 2015 spremenila zakone, s katerimi je omogočila lažjo komercializacijo znanosti. Od leta 2016 Kazahstan skupaj s Svetovno banko implementira projekt, ki stimulira prenos znanosti v prakso (World Bank, 2017). Kljub temu pa le 1,9 % podjetij vlaga v raziskave in razvoj, 43 % podjetij ima svojo spletno stran, 88 % jih uporablja elektronsko pošto (World Bank, 2013).

Turkmenistan je v tranzicijskem obdobju doživel krizo na področju znanosti, saj je konec devetdesetih let večina znanstvenikov zapustila državo, zaradi pomanjkanja sredstev pa so zaprli raziskovalne inštitute in akademijo znanosti (World Bank, 2013). V desetih letih se je ta problem odrazil na gospodarstvu, v energetskem sektorju je primanjkovalo lokalnih strokovnjakov za kompleksne projekte, prav tako v intenzivnem kmetijstvu, v IKT in ostalih investicijskih projektih. Po izvolitvi novega predsednika Berdimuhamedova leta 2007 je država ponovno ustanovila akademijo znanosti in vzpostavila raziskovalne centre. Prioritetna področja za raziskave in razvoj so: energetski sektor in rudarstvo, alternativni viri električne energije (sonce, veter, geotermalna energija, naravni plin), seizmologija, transport, IKT, avtomatizacija proizvodnje, varovanje okolja, razvoj živinoreje, medicina in farmacija, naravoslovje in humanistika. Svetovna banka zaradi zaprtosti trga nima podatkov o uporabi elektronske pošte, spleta in izdatkov za raziskave in razvoj.

Znanost, še posebej astronomija, matematika, medicina in filozofija, ima v Uzbekistanu dolgo tradicijo. Tako kot Kazahstan, je bil tudi Uzbekistan eden od centrov za raziskave in razvoj v nekdanji Sovjetski zvezi in državi imata med državami Srednje Azije še danes najbolj razvit znanstveni sistem. Država je definirala sedem prioriternih področij za raziskave in razvoj: razvoj demokracije, civilne družbe in ekonomije, humanistike, rudarstva in predelave surovin, trajnostne rabe okolja in kmetijstva, medicine, predelovalne dejavnosti, kot so avtomobilska industrija ter

orodja, in IKT. Eden od tehnoloških dosežkov Uzbekistana je največja solarna peč, s pomočjo katere obratuje solarni laser. V raziskave in razvoj vlaga le 0,1 % podjetij, 23 % podjetij ima svojo spletno stran, 44 % podjetij pa uporablja elektronsko pošto (*World Bank*, 2013).

2.7 Zakonodajno okolje

Azerbajdžan je po podatkih Svetovne banke (*World Bank*, 2018b) moderniziral pravosodni sistem in izboljšal javne storitve. Svetovna banka meri težavnost poslovanja z indeksom enostavnosti poslovanja (angl. *Ease of Doing Business*), ki temelji na nizu indikatorjev, kateri merijo rigidnost zakonodaje na področju poslovanja majhnih in srednje velikih podjetij. Azerbajdžan se po težavnosti poslovanja majhnih in srednjih podjetij uvršča na 57. mesto od 189 držav v poročilu za leto 2018. Država je v preteklih nekaj letih izboljšala svojo uvrstitev, saj je precej izboljšala kazalnike, kot so Reševanje insolventnosti, Registracija lastništva in Ustanovitev podjetja. Precej je tudi izboljšala indikator Plačevanje davkov, saj je prešla na elektronski sistem. Glavni izzivi za podjetništvo pa ostajajo korupcija, trgovina in inovacije. Podjetniška raziskava Svetovne banke za Azerbajdžan za leto 2012 (Kuriakose, 2013) je med glavnimi ovirami navedla dostop do finančnih sredstev, težave pri iskanju poslovnih partnerjev, kompleksnost pri bankrotiranju, visoke davke ter spreminjajočo se davčno zakonodajo. Obstoječe reforme v zdravstvu, šolstvu in sodstvu pa niso prinesle večjih rezultatov.

Kazahstan se po težavnosti poslovanja majhnih in srednjih podjetij uvršča na visoko 36. mesto v poročilu za leto 2018 (*World Bank*, 2018b). Kazahstan v zadnjih nekaj letih vsako leto izboljšuje svoje rezultate. Država je z novimi določbami v preteklem letu najbolj izboljšala kazalnik Zaščita manjšinskih lastnikov, saj te zahtevajo razkritje transakcij s povezanimi strankami v računovodskih izkazih, okrepila vlogo sodišč, omejila mahinacije z delnicami in povečala transparentnost pri poslovanju podjetij. Prav tako je država precej izboljšala kazalnik Ustanovitev podjetja, saj je odpravila registracijske pristojbine, skrajšala čas, potreben za registracijo, in odpravila žige. Izboljšano je tudi reševanje insolventnosti in stečajni postopek. Z letom 2010 je Kazahstan vstopil v brezcarinsko unijo z Belorusijo in Rusijo, trgovinska menjava med temi državami se je povečala, vendar pa so se zaradi poenotenja trga povečale carine ter omejitev pri trgovanju z drugimi državami izven te unije.

Tuja podjetja, ki delujejo v turkmenistanskem poslovnem okolju, se soočajo z velikimi izzivi. Zaradi pomanjkanja podatkov Svetovna banka za Turkmenistan ne meri težavnosti poslovanja majhnih in srednje velikih podjetij. Britanska vlada (*UK Government*, 2017) zato svojim podjetjem svetuje, da si pri vstopu na turkmenistanski trg najdejo lokalnega partnerja, ki jim pomaga preseči birokratske težave. Glavne težave so pridobitev viz, slabo razvit bančni sistem, pomanjkanje finančnih institucij, razširjena korupcija, nepredvidljivo poslovno okolje in pretiran državni nadzor. Zakon ne ščiti pogodb, saj so te s kakim dekretom lahko hitro razveljavljene. Pri večini uvoza ni splošnih tarif, temveč je carinski sistem usmerjen proti uvozu. Pri uvozu so pogoste zamude, država pa daje prednost domačim podjetjem. Tuji investitorji se soočajo z zakonodajnimi in birokratskimi ovirami. Devizni računi in vsi mednarodni transferji zahtevajo državno odobritev.

Finančni sistem je pod strogim vladnim nadzorom, krediti pa so usmerjeni predvsem v podjetja v državni lasti.

Uzbekistan se po poročilu za leto 2018 (World Bank, 2018b) po težavnosti poslovanja majhnih in srednjih podjetij uvršča na 74. mesto. Država je v preteklem letu najbolj izboljšala plačevanje davkov, saj je uvedla elektronski sistem in to precej poenostavila. Izboljšala je tudi oskrbo z električno energijo, pocenila je priključitev. Lažji so tudi postopki pri ustanovitvi podjetja, saj je to možno opraviti elektronsko na enem mestu.

2.8 Naravno okolje

Hiter razvoj v času Sovjetske zveze je v Azerbajdžanu vplival negativno na okolje in izrabo naravnih virov. Azerbajdžan skuša v zadnjih nekaj letih izboljšati okoljevarstveno politiko tako, da je s pomočjo zakonodaje zaostрил ekološke zahteve in ravnanje z naravnimi viri. Po podatkih CIE (Central Intelligence Agency, 2018) so glavni ekološki problemi: onesnaženje vode z odpadki, vključno z mednarodnim onesnaženjem, slaba kakovost pitne vode ter izgube vode po oskrbovalnih poteh, onesnaženje zraka zaradi industrije in prometa, degradacija zemlje (erozija, dezertifikacija), ravnanje z industrijskimi in gospodinjskimi odpadki, zmanjševanje biološke raznolikosti ter zmanjševanje gozdnih površin ter divjih živali.

Kazahstan ima velike ekološke probleme, saj je ena najbolj onesnaženih držav na svetu (Central Intelligence Agency, 2018). V preteklosti je Sovjetska zveza kar 40 let v Kazahstanu izvajala jedrske poskuse, testirala je več kot 500 jedrskih bomb in sevanju je bilo izpostavljenih 200.000 ljudi. Z razpadom Sovjetske zveze so se jedrski poizkusi prenehali. Drugi ekološki problem je Aralsko jezero, ki se je zaradi namakanja in intenzivnega poljedelstva zmanjšalo za 90 %. Voda je postala pretirano slana in kemijsko onesnažena. Oblasti se zavedajo tega problema in poskušajo neprestano izsuševanje jezera omejiti z gradnjo jezua. Tako se je višina vode na zajezenem območju že dvignila in v jezero se počasi vračajo ribe. Zaradi težke industrije in povečanja prometa se država srečuje tudi z onesnaženjem zraka. V prihodnosti bodo na tem področju potrebne sistematične izboljšave. Eden od problemov je tudi ravnanje z odpadki.

Tla in podtalnica sta v Turkmenistanu precej onesnaženi, predvsem s kmetijskimi kemikalijami in pesticidi (Central Intelligence Agency, 2018). Zaradi slabega namakalnega sistema je marsikje prišlo do zaslanjevanja podtalnice. Med glavne ekološke probleme sodi tudi onesnaženje Kaspijskega jezera, dezertifikacija ter neustrezna uporaba reke Amu Darja v namakalne namene, ki ovira obnovitev Aralskega jezera.

Tako kot v Kazahstanu je tudi v Uzbekistanu zelo velik okoljski problem izsušitev Aralskega jezera, s čemer pa se država manj učinkovito spopada kot Kazahstan. Koncentracija kemičnih pesticidov in soli se je v na tem območju nevarno povečala (Central Intelligence Agency, 2018). Veter, ki odpihuje te snovi, povzroča škodo na celotnem območju, saj se povečuje puščava, ljudje pa imajo zdravstvene probleme. Prav tako pa zdravstvene probleme povzročata tudi onesnažena

voda iz industrijskih obratov in velika uporaba umetnih gnojil ter pesticidov. Zemlja je onesnažena tudi z jedrskimi odpadki in večjimi količinami prepovedanega herbicida DDT.

3 INVESTICIJSKO OKOLJE

3.1 Azerbajdžan

Investicijsko okolje v Azerbajdžanu se v zadnjih letih precej izboljšuje, kljub temu pa nekateri izzivi ostajajo. Po podatkih Ministrstva za zunanje zadeve ZDA (U.S. Department of State, 2017) je azerbajdžanska vlada v zadnjih petih letih skušala čim bolj integrirati državo na globalen trg, privabiti zunanje investicije, diverzificirati gospodarstvo in obdržati gospodarsko rast. Zaradi padca cen nafte se je gospodarska rast v letu 2015 precej upočasnila, saj nafta in zemeljski plin predstavljata približno 90 % prihodka od izvoza. BDP se je v letu 2016 zmanjšal kar za 3,8 %, predvsem zaradi gradbenega sektorja, ki je beležil 27,6-odstotni padec. Predsednik Alijev in azerbajdžanska vlada so si za cilj postavili diverzifikacijo gospodarstva, predvsem na področju kmetijstva, prevoza (preko Azerbajdžana bo potekala trasa nove Svilene poti) in turizma. Trenutno je med neenergetskimi sektorji v največjem vzponu IKT. V preteklosti so bile tuje investicije predvsem na področju energetskega sektorja, vlada pa si prizadeva izboljšati poslovno okolje in reformirati gospodarstvo, da bi povečala gospodarsko rast in stopnjo zaposlitve. V preteklih letih je vlada zmanjšala inšpekcije v gospodarstvu, ukinila številne licence, povečala transparentnost, pospešila javne storitve ter poenostavila carinske postopke za investitorje. Pravne osebe lahko prosto ustanovijo, pridobijo in razpolagajo s svojimi deleži v podjetju, vendar pa ne smejo biti lastniki zemljišč. Zakon o varovanju tujih investicij ščiti vlagatelje pred nacionalizacijo in zasegom, vendar ne v vseh primerih. Slovenija in Azerbajdžan trenutno nimata podpisanega dvostranskega sporazuma o naložbah, ratificirana pa je konvencija o izogibanju dvojnega obdavčevanja in preprečevanju davčnih utaj. Azerbajdžan je v letu 2015 dvakrat devalvirал svojo valuto manat (AZN), prvič za 35 % in drugič za 48 % (Panorama.am, 2015). S tem se je želel prilagoditi padcu cen nafte, hkrati pa je to povečalo krizo v bančnem sistemu in poslabšalo življenjski standard prebivalcev. Na splošno pa ni nobenih omejitev za menjavo ali prenos sredstev, povezanih z investicijami v tujo valuto po legalnih in tržnih menjalnih tečajih. Azerbajdžan ima slabo razvit sektor finančnih storitev, od tega bančništvo obsega več kot 90 %, kar zavira gospodarsko stabilnost, rast in diverzifikacijo. Številna podjetja v državni lasti praktično uživajo monopol v določenih sektorjih. Družbena odgovornost podjetij pa je relativno nov koncept, ki ga lokalna podjetja razumejo predvsem kot dobrodelne donacije in plačevanje davkov. Največje tuje vlagateljice v letu 2017 so bile: Velika Britanija (19 %), Turčija (18 %), Norveška (13 %), Iran (8 %) ter Rusija (6 %) (U.S. Department of State, 2017).

3.1.1 Ustanovitev podjetja in oblike poslovanja

Azerbajdžan ima na splošno naslednje vrste gospodarskih družb (Izvozno okno, 2016a):

- Tam ortaqlıq – družba z neomejeno odgovornostjo;
- Kommanditortaqliğı – komanditna družba;

- Açıqsəhmdarcəmiyyət – javna delniška družba;
- Məhdudməsuliyyətlicəmiyyət – družba z omejeno odgovornostjo;
- Əlavəməsuliyyətlicəmiyyət – družba z dodatno odgovornostjo;

Najbolj priljubljeni obliki sta družba z omejeno odgovornostjo in javna delniška družba.

Družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.) je pravna oseba, ki jo ustanovi eden ali več domačih ali tujih pravnih ali fizičnih oseb, ki prispevajo svoj delež v začetni kapital. D. o. o., ki ima samo enega lastnika, ne sme biti edini lastnik drugega d. o. o. ali kakršne koli druge oblike podjetja. Lastniki d. o. o. običajno odgovarjajo samo do višine lastnih vložkov. D. o. o. običajno ni odgovoren za obveznosti lastnikov tretjim osebam (Izvozno okno, 2016a).

Javna delniška družba (d. d.) je pravna oseba, katere osnovni kapital je razdeljen na določeno število delnic (Izvozno okno, 2016a). Delničarji so odgovorni za obveznosti d. d. le v obsegu nominalne vrednosti njihovih delnic. Ustanovitelj oziroma delničar delniške družbe je lahko fizična ali pravna oseba. Na podlagi azerbajdžanske zakonodaje morajo biti člani uprave posamezniki, prav tako pa so lahko člani uprave tudi posamezniki, ki niso delničarji. Nadzorni svet je obvezen za delniške družbe z več kot 50 delničarji. Skupščina delničarjev je najvišji organ v delniški družbi. Po azerbajdžanski zakonodaji je minimalni osnovni kapital za zaprto delniško družbo 2000 AZN, za odprto pa 4000 AZN. Za ustanovitev bank, zavarovalnic in investicijskih skladov v obliki delniške družbe obstajajo dodatne zakonske zahteve.

Tuja podjetja pa lahko v Azerbajdžanu poslujejo tako, da odprejo hčerinsko podjetje, predstavništvo ali podružnico. Predstavništva in podružnice so po azerbajdžanski zakonodaji enote matičnega podjetja in nimajo pravne osebnosti. Po podatkih Izvoznega okna lahko podružnice za razliko od predstavništev opravljajo komercialne dejavnosti. Registracija predstavništev, podružnic in gospodarskih družb se opravi na enotnem okencu ASAN v okviru Ministrstva za davke.

Vsaka pravna oseba, ki ima oz. nima sedeža v Azerbajdžanu, lahko v državi ustanovi odvisno družbo v kateri koli pravni obliki, ki je namenjena komercialnim namenom. Hčerinsko podjetje je samostojna pravna oseba, kar pomeni, da matično podjetje ne odgovarja za obveznosti odvisne družbe, razen v primeru stečaja, če je zanj odgovorno matično podjetje.

3.1.2 Davki in druge dajatve

Davčna stopnja davka na dobiček podjetij po podatkih Izvoznega okna (2016a) znaša 20 %. Davčne olajšave so možne v ekonomskih conah, industrijskih in tehnoloških parkih ter v okviru režima izvozno usmerjenih dejavnosti na področju nafte in plina. Davek po odbitku za dividende znaša 10 %, za obresti 10 % in za dohodke iz pravic intelektualne in industrijske lastnine 14 %. Slovenska podjetja lahko uveljavijo znižane davčne stopnje v skladu s podpisanim sporazumom o izogibanju dvojnega obdavčevanja (RS-MP, št. 8/12). Plačani davek se lahko upošteva ob plačilu davka na dohodek podjetij v Sloveniji. Davek na dodano vrednost se plačuje pri večini uvoznih,

proizvodnih in trgovskih transakcij. Finančne storitve so oproščene davka. Standardna stopnja je 18 %, nižane stopnje ni. Za izvoz velja ničelna stopnja.

Zunanjetrgovinski odnosi z Azerbajdžanom temeljijo na Sporazumu o partnerstvu in sodelovanju med Azerbajdžanom in EU iz leta 1999 (Izvozno okno, 1999). Sporazum ne vključuje carinskih olajšav, vendar prepoveduje količinske omejitve v dvostranski trgovini. V teku so pogajanja o pridružitvenem sporazumu v okviru Vzhodnega partnerstva (angl. *Eastern Partnership*).

3.1.3 Trg dela in delovna zakonodaja

Delovna razmerja v Azerbajdžanu ureja delovna zakonodaja. Pogodbe o zaposlitvi so običajno sklenjene za nedoločen čas, razen v primerih sezonskega dela. Socialni prispevki za zaposlenega znašajo 22 % njegove plače in jih plačuje delodajalec, za samostojne podjetnike pa v osnovi znašajo 20 % minimalne plače. Minimalna plača znaša 130 AZN, povprečna pa 528 AZN (po povprečnem menjalnem tečaju dne 8. 3. 2018 minimalna plača znaša 62 evrov, povprečna pa 251 evrov) (*Trading Economics*, 2018). Plače v Azerbajdžanu, razen nekaterih izjem, morajo biti izplačane v nacionalni valuti. Delovni teden ima v osnovi 40 ur, nadure so obračunane dvojno. V Azerbajdžanu je 18 del prostih dni, vsakemu delavcu pa pripada letni plačan dopust najmanj 21 koledarskih dni. Bolniška odsotnost delavca je prvih 14 dni v breme delodajalca, po tem pa je kompenzacija zagotovljena iz državnega sklada za socialno zavarovanje in znaša 22 % bruto plače delavca. Porodniški dopust traja najmanj 126 dni, kompenzacijo zagotavlja državni sklad za socialno zavarovanje. Za tuje delavce, ki so zaposleni v podjetjih, podružnicah ali predstavništvih, velja azerbajdžanska delovna zakonodaja. Tujci, razen nekaterih izjem, kot so diplomati, osebe na službeni poti, ki ne traja več kot 90 dni, za delo v Azerbajdžanu potrebujejo delovno dovoljenje, ki ga izda Ministrstvo za delo in socialne zadeve (*Trading Economics*, 2018).

3.2 Kazahstan

Po pridobitvi samostojnosti v letu 1991 je Kazahstan močno napredoval pri vzpostavitvi tržne ekonomije, pridobil pa je tudi veliko tujih investicij. Do septembra 2014 je skupni znesek tujih investicij dosegel 211,5 milijarde USD. Večina tujih investicij je v energetske sektorju. Država izboljšuje investicijsko klimo, saj skuša diverzificirati gospodarstvo, da bi dosegla neodvisnost od naravnih virov. Kazahstan je uspel zmanjšati nekatere birokratske ovire. V poročilu Svetovne banke 2017 *Ease of Doing Business Report* (World Bank, 2017) je Kazahstan uvrščen na 36. mesto od 189 držav, prehitel je celo Slovenijo, ki je na 37. mestu. Kljub temu pa glavna izziva za tuje investitorje ostajata korupcija in birokracija. Vlada vzdržuje dialog z mednarodnimi investitorji in se trudi izboljšati investicijsko klimo. Junija 2014 je predsednik Nazarbaev potrdil spremembe investicijske zakonodaje, ki je bolj naklonjena investicijam v razvoj neenergetskih sektorjev, vendar pa naravna bogastva privabijo največ tujih investicij in tvorijo močno hrbtnico kazahstanskemu gospodarstvu. Kljub rasti investicij pa glavni izziv predstavljajo vladne tendence, da bi omejila pogodbene pravice in omogočila boljšo pozicijo domačim podjetjem ter da bi uzakonila mehanizme za posredovanje v poslovanje tujih podjetij, še posebej v sistem javnega naročanja. Skupaj z nejasnimi in nasprotujočimi si pravnimi predpisi, ki so pogosto poljubno upoštevani, te negativne tendence dajejo vtis, da je investicijsko okolje Kazahstana slabše.

Kazahstanska vlada upa, da bo zaradi nadaljnje integracije z Rusijo in Belorusijo preko EAEU bolj privlačna za tuje vlagatelje, saj bi jim na ta način omogočila vstop na trge teh držav. Kazahstan še ni dosegel zelenih finančnih rezultatov, ko je stopil v carinsko unijo z Rusijo in Belorusijo, vendar pa se v okviru EAEU namerava še bolj gospodarsko povezati. Po podatkih Ministrstva za zunanje zadeve ZDA (U.S. Department of State, 2017), so v letu 2017 največje neposredne tuje vlagateljice Nizozemska (50 %), ZDA (21 %), Francija (10 %), Japonska (4 %) in Rusija (3 %).

3.2.1 Ustanovitev podjetja in oblike poslovanja

Kazahstan ima na splošno naslednje vrste gospodarskih družb (Izvozno okno, 2018):

- Polnojetovarišestvo – družba z neomejeno odgovornostjo;
- Komanditnojetovarišestvo – komanditna družba;
- Tovarišestvo s ograničenojotvetstvenostju – družba z omejeno odgovornostjo;
- Tovarišestvo s dopolnitelnojetvetstvenostju – družba z dodatno odgovornostjo;
- Akcionernoje občestvo – delniška družba.

Družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.) je pravna oseba, ki jo ustanovi eden ali več domačih ali tujih pravnih ali fizičnih oseb, ki prispevajo svoj delež v začetni kapital. Lastniki niso odgovorni za njene obveznosti, odgovarjajo pa do višine lastnih vložkov, razen v primerih, določenih v kazahstanski zakonodaji (Izvozno okno, 2018).

Delniška družba (d. d.) je pravna oseba, ki izdaja delnice za zbiranje sredstev za svoje dejavnosti. Delničarji ne odgovarjajo za obveznosti delniške družbe. Delniška družba je odgovorna za svoje obveznosti v obsegu njenega premoženja, delničarji pa so odgovorni za obveznosti d. d. le v obsegu nominalne vrednosti njihovih delnic, razen v primerih, določenih v kazahstanski zakonodaji (Izvozno okno, 2018).

Podružnica je lokacijsko in organizacijsko ločena poslovna enota matičnega podjetja, ki nastopa v imenu in za račun matične družbe. Predstavništvo tujega podjetja v državi zastopa in ščiti interese matičnega podjetja, stopa v njegovem imenu v transakcije in izvaja druge pravne aktivnosti, določene v kazahstanski zakonodaji. Podružnice in predstavništva niso pravne osebe (Izvozno okno, 2018).

Hčerinsko podjetje je gospodarska družba, ki jo kontrolira matično podjetje in vpliva na njegove dejavnosti. Hčerinsko podjetje ni odgovorno za dolgove matičnega podjetja in obratno – matično podjetje ni odgovorno za dolgove hčerinskega podjetja. Če matično podjetje povzroči stečaj ali izgubo, pa mora po kazahstanski zakonodaji odgovarjati za nastalo škodo (Izvozno okno, 2018).

3.2.2 Davki in druge dajatve

Davčna stopnja davka na dobiček podjetij po podatkih Izvoznega okna (2018) znaša 20 %. Davčne olajšave so možne za naložbe v prednostne sektorje in v proste cone. Davek po odbitku za dividende znaša 15 %, za obresti 15 % in za dohodke iz pravic intelektualne in industrijske lastnine

znaša 15 %. Davek na dodano vrednost se plačuje za dobave blaga in dobave storitev. Standardna stopnja je 12 %. Za izvoz velja ničelna stopnja.

Zunanjetrgovinski odnosi s Kazahstanom temeljijo na Sporazumu o partnerstvu in sodelovanju (European Commission, 2004a), ki je bil podpisan leta 1995 in je začel veljati leta 1999. Pomemben okvir za odnose med EU in Kazahstanom je tudi Strategija EU za Srednjo Azijo (Council of the EU, 2007). Januarja 2010 je pričela delovati Carinska unija Belorusije, Kazahstana in Ruske federacije, s katero so bile uvedene enotne carinske tarife, odpravljen carinski nadzor na notranjih mejah ter omogočeno svobodno gibanje blaga na območju držav članic. Od 1. 1. 2015 deluje Evrazijska gospodarska unija, katere članici sta poleg držav Carinske unije še Armenija in Kirgizija (Izvozno okno, 2018).

3.2.3 Trg dela in delovna zakonodaja

Delovna razmerja v Kazahstanu ureja delovna zakonodaja (Ministry of Commerce of PRC, b. l.). Pogodbe o zaposlitvi so sklenjene za nedoločen in določen čas ter za projektno delo oz. nadomeščanje. Socialni prispevki za zaposlenega znašajo 21 % bruto plače zaposlenega (KPMG, 2016), za samostojnega podjetnika 15 % ter obračunan indeks. Minimalna plača znaša 24.459 KZT, povprečna pa 168.220 KZT (po povprečnem menjalnem tečaju dne 8. 3. 2018 minimalna plača znaša 61 evrov, povprečna pa 423 evrov) (Trading Economics, 2018). Delovni teden ima v osnovi 40 ur, nadure so obračunane 1,5-kratno, v času dela prostih dni pa dvojno. V Kazahstanu je 19 del prostih dni, vsakemu delavcu pa pripada plačan letni dopust najmanj 18 dni. Nadomestilo za bolniško odsotnost delavca se izračuna na podlagi povprečne mesečne plače. Delavec je lahko bolniško odsoten dva meseca, po tem delodajalec lahko prekine pogodbo o zaposlitvi. Porodniški dopust znaša najmanj 126 dni.

Država letno določi kvote po regijah in kategorijah za zaposlitev tujih delavcev. Kot primer, za leto 2014 so kvote znašale 0,7 % delovno aktivnih prebivalcev. Največ tujih delavcev prihaja s Kitajske, Turčije, Indije, Italije in Uzbekistana (Ministry of Commerce of PRC, b. l.).

3.3 Turkmenistan

Po podatkih 2017 Investment Climate Statement (U.S. Department of State, 2017) se tuji vlagatelji v tej državi srečujejo z velikimi ovirami. Zaradi zmanjšanja prihodkov iz energetskega sektora Turkmenistan ne plačuje redno svojih naročil tujim podjetjem. Težave se pojavljajo pri spoštovanju pogodb, pri menjavi turkmenistanske valute v tujo valuto, saj država nadzira količino zamenjane valute. Leta 2016 so se nekateri turški investitorji umaknili iz države, država pa je nekaterim tujim investitorjem zasegla premoženje. Zato pomanjkanje vladavine prava, nedosledna zakonodajna praksa in nepoznavanje mednarodnih poslovnih norm zavirajo tuje investicije. Korupcija je razširjena tako v javnem kot tudi zasebnem sektorju, za uspešno poslovanje v državi pa je pomembno zgraditi in obdržati dobre odnose z vlado. Vlada nadzira količino izmenjane valute, kar ostaja ena od težav. Kljub temu, da Turkmenistan skuša izboljšati varovanje intelektualne lastnine, ustanovljena je bila namreč agencija za intelektualno lastnino, se to izvaja bolj na načelni ravni. Turkmenistan sicer izboljšuje zakonodajo in jo približuje mednarodnim

standardom, vendar pa zakonodajne spremembe niso transparentne, vlada pa ima vpliv na odločitve sodišč. Avtorski politični sistem v državi je stabilen. Kljub temu da gospodarstvo počasi raste in se diverzificira, je še vedno manj razvito.

3.3.1 Ustanovitev podjetja in oblike poslovanja

Turkmenistan ima naslednje oblike gospodarskih družb (CABC, 2009):

- državno podjetje;
- samostojno podjetje;
- kooperativa;
- socialno podjetje;
- poslovna družba;
- delniška družba (odprta in zaprta).

Pri poslovanju v Turkmenistanu se tuja podjetja najpogosteje odločajo za obliko poslovne in delniške družbe.

Poslovna družba je zveza dveh ali več fizičnih oziroma pravnih oseb, ustanovljena z namenom skupne poslovne aktivnosti (CABC, 2009). Najmanjši znesek ustanovitvenega kapitala je znesek 100 minimalnih plač v Turkmenistanu. Glede na obliko odgovornosti so lastniki lahko odgovorni do višine lastnih vložkov ali pa odgovarjajo z vsem svojim premoženjem.

Delniška družba je pravna oseba, katere osnovni kapital je razdeljen na določeno število delnic (CABC, 2009). Delniška družba je lahko zaprta, kjer je največje število delničarjev 50, ali odprta, kjer je število delničarjev neomejeno. Delniška družba ne more biti delničar v neki drugi delniški družbi. Najmanjši znesek ustanovnega kapitala je 200 minimalnih plač v Turkmenistanu.

Predstavništvo je lokacijsko in organizacijsko ločena poslovna enota matičnega podjetja, zastopa njegove interese, sklepa pogodbe in izvaja druge aktivnosti za matično podjetje (CABC, 2009).

Podružnica je prav tako lokacijsko in organizacijsko ločena enota matičnega podjetja, ki pa izvaja vse oziroma del aktivnosti matičnega podjetja, lahko sklepa posle v imenu matičnega podjetja in ustvarja prihodek (CABC, 2009). Tako predstavništvo kot tudi podružnica v Turkmenistanu nista pravni osebi.

Po turkmenski zakonodaji je hčerinsko podjetje družba, katere več kot 50 % lastnik je matično podjetje (CABC, 2009). Ker pa sta za ustanovitev poslovne družbe in delniške družbe potrebna vsaj dva lastnika, mora tuje podjetje, ki želi ustanoviti hčerinsko podjetje v Turkmenistanu, ustanoviti skupno podjetje (angl. *joint venture*) s turkmenskim ali tujim partnerjem, ki ima delež manjši od 50 %.

3.3.2 Davki in druge dajatve

Davčna stopnja davka na dobiček podjetij po podatkih CABC (2009) znaša 8 % za turkmenistanska podjetja, 20 % za ostala podjetja. Davčne olajšave so možne za naložbe v prednostne sektorje in v proste cone. Davek po odbitku za dividende znaša 15 %. Davek na dodano vrednost se plačuje za dobave blaga in dobave storitev. Standardna stopnja je 15 %. Za izvoz velja ničelna stopnja.

Davčni sporazum med Turkmenistanom in Slovenijo ni sklenjen. Turkmenistan je edina država v srednji Aziji, ki z EU nima Sporazuma o partnerstvu in sodelovanju. Sporazum je sicer bil podpisan leta 1998, vendar še ni stopil v veljavo, zato je bil med EU in Turkmenistanom leta 2009 sklenjen začasni trgovinski sporazum (UK Parliament, 2014). Slovenija s Turkmenistanom nima podpisanega sporazuma o izogibanju dvojnemu obdavčevanju.

3.3.3 Trg dela in delovna zakonodaja

Delovna razmerja v Turkmenistanu ureja delovna zakonodaja (CABC, 2009). Delovni teden ima v osnovi 40 ur, nadure so obračunane dvojno. V dveh dneh delavec ne sme imeti več kot 4 nadure oz. letno 120 nadur. odmor med delovnim časom mora trajati vsaj eno uro in največ 2 uri. V Turkmenistanu je 13 dela prostih dni, vsakemu delavcu pa pripada plačan letni dopust najmanj 30 koledarskih dni. Porodniška traja 112 koledarskih dni in je plačana v 100 %, kar zagotavlja Sklad za socialno zavarovanje. Podjetje mora za zaposlitev tujih delavcev zaprositi za delovna dovoljenja. V podjetju ne sme biti zaposlenih več kot 30 % tujih delavcev. Davek na osebni dohodek znaša 10 %. Davek, ki ga plača delodajalec, znaša na zaposlenega 10 % njegovega prihodka. Socialni prispevki na zaposlenega znašajo 20 %. Nadomestilo za bolniško odsotnost krije Sklad za socialno zavarovanje in znaša od 60 % do 100 % plače, odvisno od trajanja, števila vzdrževanih otrok ipd. Minimalna plača znaša 650 TTM, povprečna plača pa 965 TTM (po povprečnem menjalnem tečaju dne 9. 3. 2018 minimalna plača znaša 150 evrov, povprečna pa 223 evrov) (Trading Economics, 2018).

3.4 Uzbekistan

Po podatkih 2015 Investment Climate Statement (U.S. Department of State, 2015c) ima Uzbekistan z 31 milijoni prebivalcev potencial, da postane največje gospodarstvo v srednji Aziji, kljub temu pa je velikost njegovega gospodarstva komaj $\frac{1}{4}$ velikosti kazahstanskega. Država ima veliko naravnih virov, razvito transportno infrastrukturo ter izobraženo delovno silo. Kljub temu da država skuša pritegniti tuj kapital in tuje investicije, je število tujih investicij v zadnjih letih precej upadlo. Država je ustvarila nekaj posebnih investicijskih območij in drugih pobud, da bi privabila naložbe. Vendar pa država še naprej obvladuje določene strateške industrijske panoge, zato je interes investorjev manjši. Država je zakonsko zaščitila intelektualno lastnino, investitorje in delavske pravice, kljub temu pa tuji investitorji poročajo o težavah pri interpretaciji in izvrševanju teh zakonov. Največje operativne težave, s katerimi se srečujejo tuji investitorji, so menjava valute, birokratski postopki, zahteven davčni sistem, preveč reguliran bančni sistem, carinski zakoni in postopki. Hkrati pa je nekaj zasegov premoženja in politično motivirane

inšpekcije pokvarilo uzbekistanski ugled privlačne investicijske destinacije ter povečalo tveganja v uzbekistanskem poslovnem okolju.

3.4.1 Ustanovitev podjetja in oblike poslovanja

Uzbekistan ima naslednje oblike gospodarskih družb (Baker & McKenzie, 2015):

- delniška družba;
- družba z omejeno in neomejeno odgovornostjo;
- splošna poslovna partnerstva in omejena poslovna partnerstva;
- kooperative;
- zasebna in državna podjetja.

Tuja podjetja se največkrat odločajo za ustanovitev delniške družbe, družbe z omejeno odgovornostjo, družbe z neomejeno odgovornostjo, poslovna partnerstva ter zasebno podjetje.

Delniška družba je pravna oseba, katere osnovni kapital je razdeljen na določeno število delnic. Delniška družba je lahko zaprta, kjer je največje število delničarjev 50, ali odprta, kjer je število delničarjev neomejeno. Najmanjši znesek ustanovnega kapitala je znesek, ki ustreza 400.000 USD.

Družba z omejeno odgovornostjo je pravna oseba, ki jo ustanovita vsaj dve pravni ali fizični osebi, ki prispevata svoj delež v začetni kapital. Najmanjši znesek osnovnega kapitala znaša 40 minimalnih mesečnih plač, kar je približno 1.745 USD.

Tuje podjetje lahko v državi odpre predstavništvo ali podružnico. Predstavništvo je enota matične družbe, katerega namen ni poslovna dejavnost, ki bi prinašala prihodke. Podružnica pa je enota, ki je lokacijsko in organizacijsko ločena od svoje matične družbe in izvaja določeno poslovno dejavnost. Trenutno je v Uzbekistanu zaradi pomanjkljive zakonodaje nemogoče odpreti podružnico. Nekatera tuja podjetja se odločajo za registracijo stalne poslovne enote (angl. *permanent establishment*) pri davčnih oblasteh. Vendar to ni pravna oseba in poslovanje izključno preko stalne poslovne enote prinaša veliko pravnih tveganj.

Uzbekistan s Slovenijo nima podpisanega investicijskega sporazuma, ki bi zagotavljal varnost pred zasegom in reševanje sporov z mednarodno arbitražo.

3.4.2 Davki in druge dajatve

Davčna stopnja davka na dobiček podjetij po podatkih Baker & McKenzie (2015) znaša 8 %, za banke pa 15 %. Davčne olajšave so možne za izvozna podjetja ter določene sektorje. Davek po odbitku za dividende znaša 10 %. Davek na dodano vrednost se plačuje za proizvodnjo, prodajo, uvoz blaga, dela in storitev. Standardna stopnja je 20 %. Za izvoz blaga, razen dragocenih materialov, se DDV ne plačuje.

Davčni sporazum med Uzbekistanom in Slovenijo je bil podpisan leta 2013, vendar še ni stopil v veljavo. Zunanjetrgovinski odnosi z Uzbekistanom temeljijo na Sporazumu o partnerstvu in sodelovanju (European Commission, 2004b), ki je bil podpisan leta 1996 in je začel veljati leta 1999.

3.4.3 Trg dela in delovna zakonodaja

Delovna razmerja v Uzbekistanu ureja delovna zakonodaja. Delovni teden ima v osnovi 40 ur, nadure so obračunane dvojno. V dveh dneh delavec ne sme imeti več kot 4 nadure oz. letno 120 nadur. Uzbekistan ima s prazniki 9 dela prostih dni, vsakemu delavcu pa pripada plačan letni dopust najmanj 15 dni, od katerih mora delavec izkoristiti 12 dni v kosu. Minimalna plača je avgusta 2015 (CIS Markets, 2015) znašala 130.240 UZS, julija 2018 pa se je sicer uskladila z inflacijo. Povprečna plača pa znaša 1.547.245 UZS (po povprečnem menjalnem tečaju dne 29. 9. 2018 je povprečna plača znašala 160 evrov, podatki za minimalno plačo so iz leta 2015, ko je po takratnem tečaju znašala 39,5 evra, vendar pa so jo julija 2018 uskladili z inflacijo) (Numbeo, 2018). Bolniška odsotnost gre v breme delodajalca in je plačana v znesku od 60 do 80 % delavčeve plače. V primeru poškodbe na delu ali bolezenskih stanj, povezanih z delom, pa je plačana v 100 %. Porodniška traja 126 koledarskih dni, je plačana v 100 % in v breme delodajalca. Tako bolniška kot tudi porodniška nista obdavčeni. Podjetje mora za zaposlitev tujih delavcev pridobiti delovna dovoljenja, ki stanejo 10 minimalnih plač za posameznega delavca in veljajo eno leto. Za zaposlitev na predstavništvih tujih podjetij lahko pridobijo samo akreditacijo, vendar je v praksi več kot 3 osebe v posameznem predstavništvu ne morejo pridobiti. Davek na osebni dohodek je odvisen od višine posameznikovega dohodka. Če plača zaposlenega znaša do 5 minimalnih plač (približno 218 USD), davek znaša 7,5 %. Če plača znaša od 5 do 10 minimalnih plač (do 436 USD), znaša davek 7,5 % ter 16 % presežka. Plača, ki je višja od 10 minimalnih plač, pa je obdavčena s 7,5 % ter 22 % presežka. Socialni prispevki, ki jih plačuje delodajalec, znašajo 25 % bruto plače, vendar ne manj, kot je minimalna plača.

4 PREGLED IZBRANIH PANOG

4.1 Energetika

Po analizah U.S. Foreign Commercial Service (2015a) sta od sredine devetdesetih let naftni in plinski sektor glavna motorja azerbajdžanskega gospodarstva. Azerbajdžan je s sporazumi o skupni proizvodnji (PSA) uspel privabiti pomembno število tujih neposrednih naložb mednarodnih energetskih podjetij. Azerbajdžan je začetek pomembnega energetskega koridorja, ki poteka iz vzhoda na zahod in se stalno širi. Plinovod Baku–Tbilisi–Ceyhan poteka iz Azerbajdžana preko Gruzije v terminal v Turčiji. Vzporedno z njim poteka Južni kavkaški plinovod, ki se začne na največjem azerbajdžanskem plinskem polju Šah Deniz in zaključi v Erzurumu v Turčiji. Ta plinovod nameravajo povečati z dvema novima cevema ter podaljšati čez Turčijo preko Trans-anatolskega plinovoda (TANAP) naprej v Grčijo in Albanijo do Italije po načrtovanem Trans-jadranskem plinovodu (TAP). Izgradnja novih plinovodov bo dolgoročno povečala razvoj plinskih polj v Kaspijskem jezeru. Priložnosti za slovenska podjetja so v prodaji

opreme, povezane z iskanjem, črpanjem in transportom nafte in plina. Prav tako so priložnosti v projektnem menedžmentu in inženiringu ter v storitvah, povezanih z varovanjem okolja. Za tuje naložbe bo ostal najbolj privlačen ravno naftni in plinski sektor, saj se razvijajo nova naftna in plinska polja ter transportne poti. Azerbajdžan pa načrtuje gradnjo novih rafinerij.

Kazahstan je 11. država na svetu po količini naftnih rezerv in 2. največja proizvajalka nafte med državami bivše Sovjetske zveze, takoj za Rusijo. Po podatkih iz leta 2014 država proizvaja približno 1,7 milijona sodčkov na dan (U.S. Department of Commerce, 2016b). V Kaspijskem jezeru so ogromne količine surove nafte. Kazahstanska država in tuji vlagatelji so močno osredotočeni na sektor ogljikovodikov, v katerega so vložili kar 60 % vseh tujih naložb v Kazahstanu, izvoz nafte in plina pa predstavlja 53 % prihodka od kazahstanskega izvoza. Kljub padcu cen ogljikovodikov so v državi priložnosti za podjetja, ki proizvajajo opremo in stroje za proizvodnjo nafte in plina in ki se ukvarjajo s pridobivanjem, predelavo ter prevozom nafte. Najpomembnejše podjetje na tem področju je državno podjetje KazMunaiGas, ki organizira tudi vrsto razpisov. Največje potrebe so v vrtnanju, raziskavah in upravljanju s podatki, v laboratorijskih raziskavah, v tehnologiji čiščenja razlite nafte ter naftovodu in z njim povezanih storitvah. Priložnosti so v prodaji opreme za vrtnanje, turbinah, kompresorjih, črpalkah za cevovode, merilni opremi, nadzornih sistemih, industrijski avtomatizaciji za rafinerije, predelovalnice plina, petrokemične obrate, tehnologijah za odstranjevanje žvepla in odpadkov.

Turkmenistan ima bogate naravne vire nafte in plina. Dve tretjini načrpanega plina država izvozi na Kitajsko, v Rusijo ter v Iran (U.S. Commercial Service, 2015b). Priložnosti so v moderni geološki raziskovalni tehniki, opremi za vrtnanje in ceveh, opremi za razvoj naftnih ter plinskih polj, v gradnji plinarn ter plinovoda Vzhod–Zahod. V Turkmenistanu sta dve rafineriji nafte, ki proizvajata neosvinčen bencin, naftni koks, cestni bitumen, pralni prašek, hidrotretiran dizel in mazalno olje. Turkmenistan proizvede na leto 83.000 ton polipropilena in približno 412.000 ton utekočinjenega naftnega plina. Država skuša pridobiti tuje naložbe, da bi zgradila tovarne, ki bi proizvajale končne proizvode iz nafte, kot so detergenti in pnevmatike. Glavni izvozni trgi za te proizvode so Rusija, Kitajska, Iran, Afganistan, Turčija, Pakistan, Tadžikistan in Japonska. Država je investirala 900 milijonov dolarjev v različne projekte, da bi do leta 2030 povečala zmogljivosti rafiniranja surove nafte za 95 %. Med projekti so tudi zgraditev objekta za koksanje in izdelavo asfalta, za proizvodnjo bitumna, polipropilenske folije in naftna rafinerija. Turkmenistan je naročil študijo izvedljivosti gradnje nove naftne rafinerije v zahodni balkanski provinci v Turkmenistanu. Vlada je najela konzorcij Hyundai Engineering (Koreja), LG International (Koreja) in Toyo Engineering (Japonska) za gradnjo novega polipropilenskega in polietilenskega plinskega kompleksa. Turkmenistanska proizvodnja zemeljskega plina raste in ta trend se bo srednjeročno verjetno nadaljeval. Vlada je zainteresirana za gradnjo plinskih rafinerij, kjer bi proizvajali polietilen, polivinil klorid, metanol, aminoformaldehidne smole, sintetično gumo in barve. V teku je gradnja ene rafinerije, država pa namerava v prihodnjih letih zgraditi še dve. Priložnosti so v dobavi opreme za predelavo nafte in zemeljskega plina ter v opremi za njihovo shranjevanje. Država ima 10 plinskih elektrarn, približno 10 % proizvedene električne energije pa izvozi v Rusijo, Afganistan in Turčijo. Država ima ambiciozne načrte, saj namerava zgraditi dodatnih 14

plinskih elektrarn do leta 2020. Priložnosti so v dobavi opreme za elektrarne, transformatorjih, nadzornih sistemih ter stikalnih mehanizmi.

Rudarstvo in sektor nafte ter zemeljskega plina so vodilni sektorji v uzbekistanski ekonomiji. Uzbekistan je tretji največji proizvajalec zemeljskega plina na svetu in 11. največji proizvajalec zlata (U.S. Department of Commerce, 2016c). Sektor nafte in zemeljskega plina prinašata državi približno 16 % BDP in zaposlujeta več kot 120.000 ljudi. Država ima zelo bogate zaloge ogljikovodikov. Prav tako je v Uzbekistanu eden največjih rudnikov na prostem na svetu, država pa proizvede 71 ton zlata na leto. Uzbekistan namerava v posodobitev rudarstva ter sektorja nafte in zemeljskega plina vložiti 6 milijard dolarjev. Država je največja proizvajalka elektrike v srednji Aziji in njena neto izvoznica. V državi je 25 elektrarn s kapaciteto 12.500 MW. 89 % elektrike zagotavljajo termoelektrarne na fosilna goriva, ostalo pa hidroelektrarne. Trenutno pa je precej opreme v proizvodnji, prenosu in distribuciji električne energije zastarele in potrebuje posodobitev, da bo zadostila rastočemu povpraševanju. Večino obratov je bilo zgrajenih v 60. in 70. letih prejšnjega stoletja. Približno tretjina opreme je starejša od 30 let in je bila proizvedena v Sovjetski zvezi. Od leta 2010 država aktivno posodablja elektrarne, cilj pa je povečanje kapacitete na več kot 14.000 MW. Ocenjena vrednost načrtovanih posodobitev je 5,4 milijarde dolarjev. Projekte financirajo različne mednarodne finančne inštitucije, Uzbekistanski sklad za rekonstrukcijo in razvoj ter Uzbekenergo, največje državno podjetje v tem sektorju. Ti projekti predstavljajo dobro priložnost za slovenska podjetja s stroji in opremo za elektrarne, daljnovode in distribucijo električne energije, prav tako pa tudi za inženiring in gradbena podjetja. Za več informacij naj se podjetja obrnejo na največje državno monopolno podjetje Uzbekenergo.

4.2 Zdravstvo in farmacija

Razvoj proizvodnje farmacevtskih izdelkov v Azerbajdžanu lahko postane ena glavnih usmeritev pri diverzifikaciji gospodarstva. Država namerava sprejeti davčne olajšave in zmanjšanje omejitev podjetnikom, kar bo prineslo pozitivne učinke v tej panogi. Zaradi rasti populacije se bo moralo javno zdravstvo bolje organizirati. Javno zdravstvo zaradi svoje socialne vloge ostaja pomembno v vladnem programu. Potrebe po zdravstveni oskrbi rasejo, saj se prebivalstvo stara, življenjska doba pa viša. Država je v preteklem desetletju več kot desetkrat povečala izdatke za zdravstvo, tako da so v letu 2014 znašali 425 milijona dolarjev (Dadashova, 2016). Prav tako so v preteklem desetletju na novo zgradili in obnovili 566 bolnišnic ter zdravstvenih domov. Trenutno je pričakovana življenjska doba v Azerbajdžanu za ženske 76 let in za moške 72. Država si prizadeva zagotoviti široko in kakovostno zdravstveno oskrbo, hkrati pa zmanjšati stroške. Zmanjševanje stroškov je tako prizadelo paciente kot tudi farmacevtsko industrijo. Konec leta 2015 je vlada naznanila, da bo Azerbajdžan ustanovil svoja podjetja, ki bodo proizvajala zdravila in tako zmanjšala odvisnost od izvoza. Težave pa so, da Azerbajdžan že dolgo obdobje nima prakse v proizvodnji zdravil, prav tako ni potrebnih strokovnjakov, zato je 97 % zdravil uvoženih, večina iz Evrope ter držav bivše SZ. Kljub priložnostim pa proizvodnja zdravil v Azerbajdžanu ni dobro vodena. Trenutno v državi proizvajajo samo 55 različnih zdravil, Ministrstvo za zdravstvo pa nadzoruje kakovost (Dadashova, 2016). Država od septembra 2015 regulira maloprodajne cene zdravil. Seznam zdravil, ki imajo regulirane cene, pa se neprestano večja. Država namerava

spodbuditi tudi proizvodnjo zdravil rastlinskega izvora, saj je bogata z zdravilnimi zelišči, kar pa lahko odpre nova delovna mesta. Ker domače proizvodnje ni, je na trgu tudi velika priložnost za investicije v proizvodnjo medicinskih pripomočkov. Država trenutno uvaža medicinske pripomočke predvsem iz ZDA, Nemčije, Japonske, Francije, Rusije in Turčije. Največji problem za vzpostavitev farmacevtske industrije v Azerbajdžanu je pomanjkanje strokovnjakov, predvsem zdravnikov s sodobnimi izkušnjami in raziskovalcev v medicini. Vlada zato propagira programe, ki spodbujajo mlade k odločitvi za študij medicine (Dadashova, 2016).

Kazahstanski trg zdravil in farmacevtskih izdelkov je velik približno 1,4 milijarde USD (U.S. Department of Commerce, 2016b). Od tega država uvozi približno za 1 milijardo (podatki za leto 2014). Vlada se je v svojem programu zavezala razviti farmacevtsko industrijo ter do leta 2014 doseči cilj, da bi bilo 50 % dobavljenih zdravil lokalne proizvodnje. Zato namerava modernizirati obstoječe ter zgraditi nove farmacevtske proizvodne obrate. Kazahstan se je leta 2010 pridružil carinski uniji z Rusijo in Belorusijo, zato so carine na uvožene farmacevtske izdelke narasle iz 0 % do približno 10 %. Tudi zato se pričakuje povečanje lastne proizvodnje, predvsem generikov, ki predstavljajo 85 % trga. Država nakupi približno 50 % celotnega trga farmacevtskih izdelkov. Lokalna proizvodnja je precej majhna, saj Kazahstan pokrije le približno 20 % lastnih potreb po zdravilih. V Kazahstanu proizvajajo predvsem izdelke, ki ne potrebujejo inovativnih tehnologij. Največ zdravil uvozijo iz Nemčije (20,5 %), Francije (10 %) in Rusije (10 %) (U.S. Department of Commerce, 2016b). Vsi uvoženi in lokalno proizvedeni izdelki morajo biti registrirani v Kazahstanu, pri Komiteju za farmacijo. Registracija stane od 3000 USD do 5000 USD glede na tip izdelka. V zadnjih letih je povprečna rast trga 4 %. Državni nakup farmacevtskih izdelkov poteka preko državnega podjetja SK-Pharmatsiya LLP, ki kupi približno 80 % vseh zdravil. Ostalih 20 % pa kupijo bolnišnice in zdravstveni domovi sami. Zunanji dobavitelji sodelujejo na javnih razpisih preko lokalnih distributerjev. Kazahstan je največji porabnik zdravil na prebivalca med državami nekdanje Sovjetske zveze. Kljub temu da država skuša povečati lokalno proizvodnjo farmacevtskih izdelkov, je še vedno privlačna za uvoznike zdravil. Kazahstanski proračun za zdravstvo namreč znaša 4,5 % BDP na leto (podatki iz leta 2013). Državne prioritete so razvoj mreže zdravstvenih domov, izboljšanje zdravstvenega informacijskega sistema, zagotavljanje izobraževanja delavcem v zdravstvu, izboljšanje zdravstvene obravnave nosečnic in otrok ter povečanje preventivnih ukrepov, kot so diagnostika, zdravljenje spolno prenosljivih bolezni ter rehabilitacija bolnikov. V Kazahstanu skorajda ne proizvajajo medicinske opreme, institucije pa bodo počasi morale zamenjati obrabljeno opremo, saj je kar 80 % zdravstvene opreme namreč zastarele (U.S. Department of Commerce, 2016b). Institucije kupujejo zdravstveno opremo preko javnih razpisov. Trg zdravstvene opreme raste za približno 2 % letno. Največ opreme uvozijo iz ZDA, Rusije, Nemčije in Japonske. Lokalna proizvodnja pa pokrije komaj 9,6 % potreb.

Na turkmenistanskem trgu se prodajajo farmacevtski proizvodi, narejeni predvsem v Evropi, Rusiji, Ukrajini, Turčiji, Indiji in Kitajski, preko lekarn, ki so v lasti Ministrstva za zdravje oz. zasebnih lekarn, ki so dobile licenco za izvajanje komercialnih dejavnosti. Na trgu pa obstaja tudi nekaj nelegalnih lekarn, ki prodajajo biostimulanse in vitamine, uvožene iz Evrope in Rusije. Uradniki na Ministrstvu za zdravje in v medicinski industriji imajo veliko priložnosti za

nedovoljen rentni zaslužek, saj je ministrstvo zadolženo za uvoz zdravil. Pri poslovanju se je težko ogniti korupciji. Turkmenistanski predsednik je spodbudil nemški podjetji Hospitalia International in Siemens, da sta sodelovala pri opremljanju novih zdravstvenih domov in klinik ter izobrazila osebje (U.S. Embassy Turkmenistan, 2008).

V Uzbekistanu so nenalezljive bolezni najpogostejši zdravstven problem, izziv pa predstavlja tudi spopadanje s tuberkulozo in relativno slabo obvladovanje infekcijskih ter kroničnih bolezni. V Uzbekistanu imajo priložnost farmacevtska podjetja, ki izdelujejo zdravila za zdravljenje teh področij. Kljub temu pa zaslužki verjetno ne bodo veliki, saj ima Uzbekistan omejene finančne možnosti za nakup teh zdravil. Po podatkih BMI Research (2016c) je farmacevtski trg v enem letu zrasel za približno 19,7 %, z 0,956 milijarde USD (2015) na 1,14 milijarde USD (napoved za leto 2016). Izdatki za zdravstvo pa so se v enem letu povečali za 2,2 %, s 4,17 milijarde USD (2015) na 4,27 milijarde USD (napoved za leto 2016). V začetku leta 2016 je predsednik Islam Karimov odobril državni program za izboljšanje zdravstvenega varstva žensk in otrok, s katerim bodo izboljšali socialne in zdravstvene pogoje žensk na obrobju mest in podeželju. Program zajema gradnjo stanovanj, izboljšanje socialne infrastrukture, izboljšanje pitne vode, oskrbo s plinom in kakovostno zdravstvo. Uzbekistanska farmacevtska podjetja pokrijejo le 32 % potreb po zdravilih, ostala zdravila pa so uvožena (BMI Research, 2016c).

4.3 Informacijsko-komunikacijska tehnologija

Azerbajdžanski sektor informacijske tehnologije je še v začetni fazi razvoja. Kljub posodobitvi telekomunikacijske infrastrukture je potrebno izboljšati zakonodajni okvir telekomunikacij in informacijske tehnologije. Carina na opremo za informacijsko tehnologijo (v nadaljevanju IT) je 3 % za osebne računalnike in 10 % za računalniške komponente, zato je Azerbajdžan tu manj konkurenčen od Turčije, Gruzije in Turkmenistana, ki nimajo carine na takšno opremo (U.S. Foreign Commercial Service, 2015a). E-uprava je področje, ki se razvija in prinaša priložnosti za slovenska podjetja. Plačevanje davkov preko interneta je že mogoče, ostala ministrstva pa se še niso modernizirala. Vlada načrtuje ustanovitev elektronskih baz podatkov in vzpostavitev elektronskega podpisovanja. V zasebnem sektorju je uporaba elektronske trgovine bolj redka. Priložnosti so za podjetja, ki imajo elektronske storitve, katere omogočajo spletno transakcijo med prodajalcem in stranko. IT sektor je v razvoju, zato so tu priložnosti za IT strokovnjake, ki lahko pomagajo Ministrstvu za komunikacije in visoko tehnologijo doseči razvojne cilje. To je razvoj koncepta Trans-evrazijske informacijske avtoceste (angl. *Trans Eurasian Information Superhighway*), ki bi potekala iz Nemčije v Hongkong. Zaradi padca cen nafte se je zmanjšalo financiranje infrastrukturnih projektov, kot so povezava vsakega gospodinjstva z internetom. Azerbajdžansko ministrstvo zato za te projekte išče tuje vlagatelje. Ena od stvari, ki zavira razvoj IT sektorja, je tudi nezadostna zaščita intelektualnih pravic. Tuja podjetja so zato bolj zadržana pri razvoju ali uporabi svojih informacijskih rešitev v Azerbajdžanu. Ministrstvo za komunikacije razvija nov visokotehnološki IT park, ki ponuja priložnosti podjetjem, ki bi se rada širila v regiji. Nižji davki ter skupne investicijske sheme za start-up podjetja so privlačne za nekatere vrste podjetij. Priložnosti so za podjetja, ki jih zanima majhen azerbajdžanski trg, pa tudi širitev v

sosednje države, predvsem v razvoju aplikacij, e-uprave, elektronskih plačil ter elektronskega trženja in analiz.

Informacijska tehnologija v Kazahstanu se v zadnjih dveh letih dobro razvija in BMI Research (2015) pričakuje, da se bo ta razvoj nadaljeval, saj vladna politika spodbuja tuje investicije. Država postaja čedalje bolj privlačen trg za IT storitve, kar dokazuje tudi nedavno odprtje lokalne pisarne IBM. Podjetje je hitro pridobilo velike stranke, kot je Kazakhcommercbank (ena največjih bank v srednji Aziji) in Temir Zholy (državne železnice), kot tudi nekaj drugih velikih kazahstanskih podjetij. Pogodba, ki sta jo sklenila IBM in državne železnice za pametne transportne rešitve in optimizacijo tovornih ter potniških operacij, je vredna 8 milijonov USD. IBM ponuja tudi rešitve na področju računalništva v oblaku, analitike, socialne interakcije in mobilnosti. Kazahstan je najbolj napreden trg v regiji Skupnosti neodvisnih držav, vodi v širokopasovni infrastrukturi in pokritosti z internetom, saj 62,4 % prebivalstva redno uporablja internet (podatki za leto 2014). Mobilni trg je zelo konkurenčen, s štirimi mobilnimi operaterji, ki imajo približno 26,1 milijona naročnikov (podatki za marec 2015) – več kot pa sosednje države. Prav tako pa Kazahstan vodi v kupni moči potrošnikov, saj Kazahstanci pospešeno kupujejo pametne telefone in računalnike, potrošniki v Tadžikistanu in Kirgizistanu pa si tega ne morejo privoščiti. Strojna oprema je glavno gonilo v porabi IKT in daleč presega nakupe programske opreme.

Ena največjih prioritet v Turkmenistanu je integracija informacijske tehnologije v vse segmente družbe. Vlada pospešeno opremlja srednje šole in univerze z računalniki in elektronskimi izobraževalnimi programi. Na primer, vlada zadnjih pet let zagotavlja prenosnike vsem učencem, ki gredo v prvi razred (U.S. Foreign Commercial Service, 2015b). Prav tako si prizadeva razširiti dostop do interneta, kljub temu pa v državi obstaja komaj 25 internetnih centrov, ki od uporabnika zahtevajo identifikacijo. Politično občutljive spletne strani in socialna omrežja, kot so Facebook, Twitter, LinkedIn in WeChat, so blokirana. V državi ni zasebnih ali tujih ponudnikov interneta. Na splošno so nove IT aplikacije slabo sprejete, saj so usposobljeni inženirji večinoma odšli v tujino, na turkmenistanskih univerzah in v institutih pa so tehnično slabše podkovani. Leta 2014 je bil sprejet zakon o pravni regulaciji spletnega razvoja in spletnih storitev, ki pa ima določene pomanjkljivosti. Predsednik Berdimuhamedov je leta 2010 spodbudil uvajanje elektronske državne uprave, kljub temu pa od takrat ni bilo večjega napredka, sam proces pa poteka zelo počasi. Najprej nameravajo vzpostaviti elektronske sisteme za upravljanje podatkov in optično omrežje med ministrstvi ter ostalo državno upravo. Leta 2011 je predsednik ustanovil državno vesoljsko agencijo, da bo nadzorovala satelitsko komunikacijo in vodila raziskave. Prav tako je vlada istega leta sklenila pogodbo s francoskim podjetjem Thales Alenia Space, ki je zgradilo, in ameriškim podjetjem SpaceX, ki je leta 2015 izstrelilo prvi turkmenski komunikacijski satelit. Priložnosti za tuja podjetja so v prodaji televizijske opreme in oddajnikov, vesoljske tehnologije, komunikacijske tehnologije, računalniške strojne opreme in računalniške programske opreme, v izvedbi računalniških tečajev in internetnih storitvah. Veliko panog v Turkmenistanu, kot so šolstvo, zdravstvo, tekstilna industrija, proizvodnja, še naprej uporablja neelektronske sisteme in bodo potrebovali računalniško strojno in programsko opremo. Priložnosti so tudi v opremi nove olimpijske vasi v Ašgabat in mednarodnega letališča z IKT.

Uzbekistan ima več kot 13 milijonov uporabnikov interneta in več kot 20,8 milijonov uporabnikov mobilnega telefona (Gazeta.uz, 2016). Več kot 940 podjetij zagotavlja dostop do interneta in prenos podatkov. Država ima več kot 20 milijonov uporabnikov mobilnega telefona in si do leta 2018 prizadeva razviti nacionalni informacijsko-komunikacijski sistem. Načrt vsebuje tudi vzpostavitev elektronske javne uprave, ki bo državljanom zagotavljala interaktivne storitve. Tudi industrija bo nadaljevala s projektom razvoja IKT ter povečala hitrost prenosa podatkov. V gradnji je trenutno 2000 km optičnega omrežja. Uzbekistan podpira izgradnjo optičnega omrežja v Afganistanu, ki poteka od leta 2008. To omrežje bo omogočalo povezave s sosednjimi državami, kot so Iran, Pakistan, Uzbekistan, Tadžikistan in Turkmenistan. Večina naložb v tej panogi je namenjena povečanju obstoječih kapacitet in razširitvi storitev uporabnikom. Največje priložnosti za slovenska podjetja so v strojni opreми in izdelkih za ponudnike internetnih ter brezžičnih komunikacijskih storitev.

4.4 Gradbeništvo

Gradbeništvo poslovnih in stanovanjskih objektov v Azerbajdžanu trenutno pada, sektor je v letu 2016 padel za 32,3 % v primerjavi s preteklim letom (State Statistical Committee, 2016). Ta sektor ustvari 9,4 % BDP. Večina gradbenih projektov je na Abšeronskem polotoku zaradi razpoložljivosti surovin in velikega povpraševanja. Gradbeništvo je postalo zelo tekmovalen sektor, ki ga obvladujejo predvsem močna lokalna podjetja, ki nudijo različne storitve: gradnjo stanovanjskih naselij, poslovnih stavb in hotelov. Kljub temu, da je gradbeništvo doživelo padec v primerjavi s preteklimi leti, ko je država doživela gradbeniški bum, je veliko projektov še nedokončanih. Gradbeništvo je implementiralo evropske tehnične standarde. Posledično se je povečalo povpraševanje po tehnologiji, ki omogoča učinkovito izrabo virov, po izolaciji, ogrevanju, hlajenju, preskrbi z vodo, arhitekturnih in inženirskih storitvah, dizajnu ter ekološki gradnji. Potrebe so tudi po razvoju pametnih kompleksov (stanovanj, poslovnih prostorov ter trgovskih centrov) ter notranjih oblikovalcih.

BMI Research (2016a) ocenjuje, da Kazahstan okreva po svojih gospodarskih težavah, ki sta jih povzročila padec nafte in devalvacija valute. Investicije v infrastrukturo so del dolgoročnega načrta razvoja gospodarstva in imajo dolgoročen potencial, predvsem v železnicah in energetski industriji. Poleg tega pa vlada načrtuje tudi investicije v stanovanja v obdobju 2016–2020, kar pomeni, da se investicije večajo. Po napovedih BMI bo rast v gradbeništvu v povprečju 5,6 % v naslednjih 10 letih, z možnostjo izboljšanja proti koncu tega obdobja. Predsednik Nazarbaev je naznanil dodatno financiranje gradnje dostopnih stanovanj iz državnega premoženjskega sklada in pokojninskega sklada. Cena nafte se je izboljšala, kar je stabiliziralo kazahstansko valuto in ublažilo inflacijski pritisk. V prvih štirih mesecih leta 2016 so se investicije v gradnjo stanovanj v KZT povečale za 22 %, v gradnjo hiš pa za 20 %. Korupcija in vprašanje dolgoročne politične stabilnosti pa marsikatero investitorje odvrča od vstopa na kazahstanski trg.

V Turkmenistanu se nadaljuje gradbeniški bum že vse od prvih let osamosvojitve. V Ašgabatju je vlada zamenjala večino zgradb, v katerih so bila ministrstva in vladne službe. Prav tako pa se pospešeno gradijo nova stanovanja, hoteli, trgovski centri, gledališča, vodometi in parki, kot tudi

univerze, šole in vrtci. Večina novih zgradb je v južnem delu mesta. Vlada je za gradnjo namenila kar nekaj milijard dolarjev lokalnim, turškim in francoskim gradbenim podjetjem. Leta 2010 se je začel velik projekt gradnje olimpijske vasi, ki bo gostila 5. azijsko prvenstvo v borilnih veščinah in bo predvidoma zaključen v letu 2016. Leta 2013 je vlada podpisala 10 milijard vredno pogodbo s turškimi podjetji, ki bodo gradila ceste, mostove, železnico, pristanišče, novo mednarodno letališče v Ašgabat, hotele, športne komplekse in šole. Vlada je od leta 2007 do leta 2014 porabila več kot 6,5 milijarde za gradnjo stavb v javne namene, kot so šole, vrtci, bolnišnice, zabavišni centri, stanovanja, kot tudi industrijsko infrastrukturo, med drugim vodovod, obrate za prečiščevanje vode, plinovod, daljnovode, ceste in druge komunikacijske linije (U.S. Foreign Commercial Service, 2015b). Vlada namerava v tem desetletju investirati v gradnjo dodatnih 40 milijard dolarjev, medtem ko namerava v podeželje v obdobju 2015–2020 investirati 7,5 milijarde dolarjev. Priložnosti so v svetovanju pri gradnji na potresnem območju, urbanem razvoju in gradbenih materialih. Kljub temu da francoska in turška podjetja dominirajo v gradbenem sektorju, vlada skuša povečati konkurenco. Turkmenske oblasti dajejo prednost domačim gradbenim podjetjem. Glavne prioritete pri gradnji so zaključek del v dogovorjenem roku, kakovost in vključitev turkmenskih kulturnih elementov v arhitekturo in gradnjo. Turkmenistan nima zasebnega nepremičninskega sektorja. Stanovanja in nove stavbe gradi vlada, ki jih potem proda. Vsako leto vlada nameni določen znesek denarja za sofinanciranje stanovanjskih posojil.

Globalne gospodarske težave se poznajo tudi v uzbekistanskem gradbeništvu. Kljub temu pa bo rast v letu 2016 zmerna zaradi večjih projektov na plinovodu, v katerega investirata razvojna banka in uzbekistanska vlada, pa tudi zaradi ključnih trgovinskih partneric, kot sta Kitajska in Južna Koreja. BMI Research (2016b) napoveduje, da bo gradbeništvu v Uzbekistanu v naslednjih 10 letih raslo v povprečju za 4,5 % letno, tako da bo leta 2025 ta panoga vredna 53,9 milijarde UZS (9,3 milijarde USD). Uzbekistan je najavil petletni načrt, vreden 55 milijard USD, ki vsebuje 900 projektov modernizacije industrijskih obratov in gradnjo infrastrukture, še posebej v plinskem petrokemičnem sektorju, ter izgradnjo cest in letališč. Uzbekistanski predsednik je tako podpisal resolucijo o 317 novih projektih v letih 2016–2017, ki so vredni 16,9 milijard USD. Nekaj večjih železniških projektov, vključno z linijo Pan-Algren, ki je vredna 1,9 milijarde USD, bo pospešila trgovino s Kitajsko in oblikovala del gospodarskega pasu Svilne ceste (angl. *Silk Road Economic Belt*), v katero Kitajska močno vlaga. Največji projekt v tej panogi pa je plinovod, vreden 12 milijard USD. Ustyurt plinski kemični obrat, vreden 4,5 milijarde USD, ter Surgil plinsko petrokemičen obrat, vreden 3,9 milijarde USD, pa sta v gradnji. Uzbekistan išče večje investicije, saj je gradbeništvu kot celota slabše razvito, država pa potrebuje gospodarsko diverzifikacijo. Tveganje v panogi povečujejo visoka stopnja korupcije, slaba transparentnost in omejeno investicijsko okolje.

4.5 Obrambna in vojaška industrija

Azerbajdžanski proračun za obrambo v letu 2016 znaša 1,46 milijarde USD (Ahmadov, 2016). Glavni dobaviteljici vojaške opreme sta Turčija in Rusija. Zaradi napetih odnosov na južnem Kavkazu, v regiji Gorski Karabah, pa se je pojavila potreba po ustanovitvi lastne vojaške industrije. Kljub temu, da je Azerbajdžan imel obrate za proizvodnjo orožja že v sovjetskih časih,

je bila azerbajdžanska obrambna industrija ustanovljena šele leta 2005 (Mahmedov, 2011). Država je ukinila carino na uvoz obrambne in posebne opreme za obrambno industrijo in tudi DDV. Azerbajdžanski predsednik Ilham Alijev je oznanil, da je glavni namen ustanovitve vojaškega industrijskega kompleksa ta, da vojska ne bi bila odvisna od tuje vojaške tehnologije. Sicer se industrija ne namerava lotiti večjih projektov, kot je proizvodnja helikopterjev ali tankov, ampak manj zahtevne vojaške opreme. Azerbajdžan tako proizvaja strelivo, projekte, puške, pištole, metalce granat, minomete, večcevne raketomete ter druge proizvode ter izvaža navigacijske sisteme za uporabo v letalstvu. Ima tudi nekaj skupnih projektov s tujimi podjetji: s Paramount Group je proizvedel oklepna vozila s protiminsko zaščito, skupaj z Israel Aerospace Industries proizvaja brezpilotna letala, zaradi dobrih političnih, vojaških in ekonomskih vezi pa precej sodeluje tudi s Turčijo.

Kazahstanski proračun za obrambo je v letu 2012 znašal 2,355 milijarde USD oz. 1,2 % proračuna (Military Budget.org, 2012). Glavni dobavitelji vojaške opreme so Rusija, ZDA, Belorusija in Turčija. Vlada si prizadeva razviti solidno domačo obrambno industrijo, tako da spodbuja skupna vlaganja in partnerstva s ključnimi tujimi podjetji, ter organizira svoj mednarodni sejem orožja in vojaške opreme KADEX. Kazahstan je zaradi nestabilnosti regije povečal svoje izdatke za obrambo, da bi bil pripravljen na morebitno poslabšanje varnosti. BMI Research (2016a) meni, da se bo morala država, če bo hotela resnično izboljšati svojo varnost in ustvariti močno orožarsko industrijo, najprej spopasti s korupcijo in izboljšati napete odnose s sosednjimi državami zaradi vode in energetike. Kazahstanski obrambni sektor je majhen v primerjavi s svetovno industrijo, saj je prisotno samo eno podjetje – Kazakhstan Engineering, zato se država močno zanaša na uvoz, da bi pokrila potrebe svojih oboroženih sil. Domača orožarska podjetja, ki so združena pod Kazakhstan Engineering, so sposobna proizvajati le manjši del proizvodov, kot so topništvo, oklepna vozila, rakete, majhne ladje, letalske sisteme, neprebojne jopiče in radijske sprejemnike s pomočjo skupnih podjetij s tujimi podjetji. Skupaj z njimi so začeli proizvajati tudi nove izdelke, kot so topovski izstrelki 125 mm, optika, nočni daljnogledi, vozila in simulatorji za usposabljanje. Relativno zdrav proračun (v primerjavi z ostalimi državami v Srednji Aziji) in dobri odnosi z Rusijo in zahodno državi omogočajo, da enostavno nabavi oziroma skupaj proizvede potrebno vojaško opremo. Kazahstan je zato podpisal vrsto obrambnih sporazumov s tujimi visokotehnološkimi podjetji za skupno proizvodnjo v Kazahstanu. BMI v naslednjih letih pričakuje rast novih skupnih podjetij med Kazakhstan Engineering in tujimi podjetji, predvsem na področju morskih, zračnih in visokotehnoloških obrambnih sistemov, saj je stabilna država čedalje bolj privlačno investicijsko okolje. Med drugim Kazakhstan Engineering sodeluje s turškim podjetjem BMC pri proizvodnji oklepnih vozil, ki bodo verjetno namenjena tudi izvozu. Kazahstan prav tako sodeluje pri urjenju enot s Tadžikistanom, ki je strateška lokacija, saj meji na provinco Kunduz v Azerbajdžanu. Kazahstanska ladjedelnica Zenit Uralsk je razkrila svoje načrte o gradnji plovil, težkih do 600 ton, v vojaške in komercialne namene, razmišlja pa tudi o izvozu. Ministrstvo za obrambo pa je pri njih naročilo nove kazahstanske patroljne čolne, ki bodo opremljeni s sonarji z dosegom 1 km. Leta 2015 je kazahstanska vojska kupila nova lahka oklepna vozila Sandcat, kazahstanske zračne sile pa so kupile 4 nova letala Suhoj Su-30SM. Kazahstansko podjetje Hidropribor in francosko ECA Robotics skupaj razvijata podvodno plovilo brez posadke, ki bo namenjeno raziskavam Kaspijskega jezera ter iskanjem in uničevanjem predmetov na dnu morja.

Turkmenistan je država, ki ima slabše opremljeno vojsko kot pa sosednje države. Po podatkih IISS je znašal turkmenistanski proračun za obrambo v letu 2010 500 do 600 milijonov USD (Shlapentokh, 2013), vendar pa se v zadnjem času turkmenistanska vojska pospešeno oborožuje (21st Century Asian Arms Race, 2016). Glavni dobavitelji opreme so Rusija, Kitajska, ZDA, Turčija, Azerbajdžan, Uzbekistan, Indija, Kazahstan in Iran. Konec leta 2015 pa so v Turkmenistanu Japonci odprli skupno podjetje za proizvodnjo brezpilotnih letal.

Uzbekistan ima kot eno izmed večjih in močnejših gospodarstev v srednji Aziji velike potenciale za rast v primerjavi s sosednjimi državami. Država je v obrambni proračun v obdobju 201–2016 investirala 9,7 milijarde USD, pričakuje pa se, da bo v naslednjem obdobju obrambni proračun narasel na 11,8 milijarde USD (Research and Markets, 2016). Država se je namreč odločila, da bo nabavila nove obrambne sisteme in se spopadla z domačim terorizmom. V obdobju 2012 do 2016 je uzbekistanski proračun za obrambo letno rasel v povprečju 3,57 %, pričakovana letna stopnja rasti za obdobje 2017–2021 pa je 4,25 %. Največje povpraševanje je po helikopterjih, letalih, oklepnih vozilih in opremi za nadzor. Uzbekistan je v obdobju Sovjetske zveze imel enega največjih letalskih obratov na svetu Čkalo TAPPO, ki je proizvajal letala tako za vojaške kot tudi komercialne potrebe. Vendar pa je tovarna v času samostojne države imela težave, zato je 2015 pristala v stečaju (Asilbekov, 2015). Glavni dobavitelji vojaške opreme so Rusija, Kazahstan, Grčija, Iran in Turčija.

4.6 Kmetijstvo in živilskopredelovalna industrija

Približno 40 % delovne populacije v Azerbajdžanu se ukvarja s kmetijstvom (U.S. Foreign Commercial Service, 2015a), kljub temu pa kmetijski sektor ustvari le 5,3 % BDP. Po razpadu Sovjetske zveze je Azerbajdžan nasledil zastarelo kmetijsko mehanizacijo in obrate za pakiranje. Priložnosti so v uvozu opreme ter razvoju živilskopredelovalnega sektorja. Slovenskim izvoznikom priporočamo sodelovanje z lokalnimi, že uveljavljenimi podjetji. Zemljiška reforma po razpadu Sovjetske zveze je kmetijska zemljišča razdelila na manjše parcele 1–3 ha ter jih dodelila pretežno družinskim kmetijam. Problem pri konsolidaciji kmetijskih zemljišč so tudi pomanjkljivo vodene evidence. Namakalni sistemi iz časa Sovjetske zveze so zastareli in slabo vzdrževani, kar je pripeljalo do zasoljevanja velikih kmetijskih površin. Priložnosti so v partnerstvu z vlado pri obnovi namakalnih sistemov in izboljšanju orne zemlje. Mali in srednje veliki kmetje težko dostopajo do financiranja, zato se kljub državnim subvencijam veliko hrane uvozi iz Gruzije. Živilskopredelovalna industrija tako kljub vsemu predstavlja potencial. Azerbajdžan proizvaja veliko različnih pridelkov, saj je podnebje odlično. Sadje (jabolka, češnje, grozdje, olive, limone, kaki, melone, lubenice, maline, jagode, ribez, slive, breskve, hruške, kutine in granatna jabolka); zelenjava (krompir, korenje, pesa, zelje, paradižnik, kumare, čebula in zelena), žita (pšenica, koruza, ječmen), pravi čaj in oreški so visoke kakovosti, proizvodni stroški so nizki, blagovne znamke pa so na trgih nekdanje Sovjetske zveze precej prepoznavne. Azerbajdžan zahteva uvozna dovoljenja za živila živalskega izvora. Obstaja povpraševanje po opremi za predelavo in pakiranje živil, še posebej za srednje velika podjetja, ki se ukvarjajo s predelavo mesa, mleka sadja in zelenjave. Potrebe so tudi v proizvodnji pakirnih materialov za

različne tržne segmente. Slovenskim proizvajalcem opreme za kmetijstvo in živilskopredelovalno industrijo ter preprodajalcem rabljene opreme svetujemo potovanje v regijo, da bi se srečali z večjimi zasebnimi podjetji, aktivnimi v predelavi kmetijskih pridelkov. Azerbajdžansko vlado zanima promocija predelave mleka na podeželju v manjšem obsegu. Prav tako obstaja povpraševanje po svetovalcih pri pridobitvi mednarodnih certifikatov in distribuciji. Azerbajdžanski izvozniki si namreč želijo izvažati na donosne evropske in ameriške trge.

Kazahstan je velika država z raznolikim podnebjem. Po podatkih ameriškega Ministrstva za trgovino (U.S. Department of Commerce, 2016b) kmetijska panoga ustvari 6 % kazahstanskega BDP. Več kot 74 % (85,2 milijona ha) površine je primernih za kmetijsko proizvodnjo, vendar je le 25 % (22,5 milijona ha) zemlje orne. Kmetje gojijo ovce in govedo, od katerega pridobivajo mlečne proizvode, usnje, meso in volno. Najpomembnejše kulturne rastline so pšenica, ječmen, bombaž in riž. Kazahstan je eden od 10. največjih izvoznikov žita na svetu in izvažajo preko 70 državam. Kmetijski pridelek v državi je odvisen od vremenskih pogojev, saj ga poletne suše velikokrat prizadenejo, namakalna infrastruktura pa je pomanjkljiva. Največ žita je na severu, severovzhodu, večjem delu zahoda in osrednjem delu države. Kazahstan je velik proizvajalec in izvoznik žita ter je eden vodilnih izvoznikov moke. Kljub temu pa država skuša diverzificirati kmetijstvo in podpira pridelavo krmnih žit in oljnic, da bi povečala živinorejo. Vzhod in jugovzhod sta primerna za proizvodnjo oljnic, sladkorne pese, koruze, sadja in zelenjave, jug pa za sadje in zelenjavo, povrtnine, bombaž in riž. V Kazahstanu se hitro razvija živinoreja, ki je močno podprta z državnimi subvencijami, vključno z uvozom plemenskega goveda. Priložnosti so tudi za izvoz bikovega semena in embrijev. Država ima strategijo, da do leta 2020 postane velika izvoznica govedine, predvsem v Rusijo. Kazahstan uvozi največ kmetijskih pridelkov iz Ukrajine, Uzbekistana, Kitajske in ZDA. Z vstopom v Evrazijsko gospodarsko skupnost pa so se zaostriili pogoji trgovanja med Evropsko unijo in Kazahstanom. Kmetijski stroji in oprema so precej dotrajani, saj jih je v uporabi kar 80 % zastarelih. Lokalna proizvodnja kmetijskih strojev je zanemarljiva. Kazahstanski trg kmetijske mehanizacije je ocenjen na 500 milijonov USD, od tega je 400 milijonov USD uvoza. Največ kmetijske mehanizacije uvozijo iz Rusije (40 %), ostali dobavitelji so Nemčija, Kanada, Nizozemska, Belorusija, Turčija in Kitajska. Lokalni proizvajalci kmetijske mehanizacije in opreme so Agromash Holding JSC, Kamaz-Engineering JSC, SemAZ LLP, Hundai Truckand Bus. Z vstopom v Evrazijsko gospodarsko skupnost je bil pričakovan porast proizvodnje kmetijske mehanizacije in opreme. V zadnjih nekaj letih je Kazahstan začel s skupnimi projekti s podjetji iz Rusije, Ukrajine in Belorusije. Vlada si je zastavila ambiciozen načrt, da bo do leta 2015 podvojila proizvodnjo kmetijskih strojev in povečala izvoz za 10 %, vendar pa je bil do tega leta napredek minimalen. Priložnosti so v izvozu kmetijskih strojev (traktorji, kombajni, sejalnice, kultivatorji) in opreme (sušilnice žita, silosi za žito, sistemi za kontrolo kakovosti, sistemi za varčevanje z vodo), v inženiringu in načrtovanju kmetijskih kompleksov. Kazahstanska vlada in zasebna podjetja iščejo mednarodne partnerje, da bi povečali domačo proizvodnjo kmetijske mehanizacije in opreme ter zgradili nove proizvodne zmogljivosti.

Turkmenistan proizvaja bombaž, žito, sadje, zelenjavo in živino (govedo, ovce, koze, kamele in perutnino). V preteklosti je bila država specializirana predvsem za proizvodnjo bombaža in zemeljskega plina, zato je večino hrane uvozila. Danes pa si država prizadeva postati prehransko

samozadostna, zato se je povečala domača proizvodnja mesa, mlečnih izdelkov in žita. Domačo proizvodnjo dopolnjuje uvoz iz Rusije, Ukrajine, Belorusije, Kazahstana, Irana, Turčije, Azerbajdžana, Indije, Pakistana in Kitajske. Da bi država izboljšala učinkovitost, je leta 2013 zasebnim proizvajalcem začela nuditi ugodna posojila, da bi lažje nabavili kmetijsko in namakalno opremo (U.S. Foreign Commercial Service, 2015b). Prav tako je država spodbudila banke, da financirajo projekte razvoja perutninarstva in živinoreje. Turkmenistan uvozi 19 % hrane, predvsem sladkor, moko, žitne proizvode, čaj, rastlinska olja, sladkarije, nekaj alkohola, sadje ter zelenjavo. Meso (predvsem, ovčetine, govedino in manjši delež svinjine), ribe ter perutnina so lokalnega izvora. Živilskopredelovalna industrija proizvaja klobase, predelane ribe, alkohol, brezalkoholne pijače, mlečne proizvode, predelan paradižnik, rastlinsko olje (bombažno in sezamovo olje), kruh in testenine. Lokalno pridelana hrana je na voljo v sezoni, večino hrane pa uvozijo iz Irana, Pakistana in Turčije. Državna zveza živilskopredelovalne industrije ima 125 obratov. Največji med njimi so: 5 oljarn, 24 obratov za predelavo mesa in mlekarin ter 9 vinskih kleti. Prav tako pa Državna zveza podeljuje licence zasebnim živilskopredelovalnim podjetjem in skrbi za nadzor kakovosti proizvodov. Prodaja prehrabnih izdelkov v Turkmenistanu je omejena zaradi stagnacije gospodarstva, slabih prihodkov in ustaljenega poslovanja, saj se Turkmenistan le počasi prilagaja ekonomiji prostega trga. Pomembna faktorja pri prodaji prehrabnih izdelkov sta nizka cena in majhna količina. Ameriški Foreign Commercial Service (2015b) ocenjuje, da so priložnosti v uvozu perutninskih proizvodov, masla, predelanih mesnih proizvodih, mlečnih proizvodih ter brezalkoholnih pijač. Turkmenistan ima približno 2 milijona hektarjev njiv, na katerih raste pretežno žito in bombaž. Skoraj vsa zemlja je v državnem lastništvu, prav tako pa jo državna podjetja tudi obdelujejo, pri tem pa uporabljajo mehanizacijo, ki jo uvozijo večinoma iz ZDA, Nemčije in Belorusije. Turkmenistan je bolj sušna država, zato potrebuje učinkovite sisteme za namakanje in upravljanje z vodo. Turkmenistan ima 36 obratov za predelavo bombaža, večinoma opremljenih še iz časov Sovjetske zveze. Priložnosti so v posodobitvi teh obratov. Prav tako so potrebe po poljedelski mehanizaciji, opremi za živilsko predelavo, namakalnih sistemih in sistemih za upravljanje z vodo.

Kmetijstvo je zelo pomembna panoga v uzbekistanskem gospodarstvu in prinaša približno 17 % BDP ter zaposluje približno 26 % delovne sile (U.S. Department of Commerce, 2016c). Glavni kmetijski kulturi sta bombaž in žito. V letu 2014 pa je izvoz kmetijskih proizvodov prispeval 19,3 % vseh prihodkov od izvoza. Uzbekistan namerava povečati kmetijsko proizvodnjo s posodobitvijo tehnologije in nadaljnjim razvojem živilske predelave ter pakiranjem, da bi dodal vrednost domačemu izvozu. Prav tako namerava razviti tekstilno industrijo, da bi predelal več svojega bombaža v blago oz. oblačila, saj trenutno izvozi več kot 70 % nepredelanega bombaža. V zadnjih nekaj letih je država spodbudila proizvodnjo žita, perutnine in živinoreje, da bi izboljšala prehransko varnost. Dobičkonosnost svežega sadja in zelenjave se je v zadnjih letih povečala, tako da imajo kmetje ambiciozne načrte za izvoz teh proizvodov na tuje trge. Pred letom 1991 je pakiranje živil potekalo zunaj države. Po razpadu Sovjetske zveze pa je Uzbekistanu ostalo nekaj obratov, ki so proizvajali predvsem opremo za pakiranje kemikalij. Obstoječa oprema za pakiranje je zastarela oziroma ne pokriva sedanjih potreb. Uzbekistan ima velik potencial, da postane večji izvoznik hrane, zato so priložnosti v dobavi moderne opreme za predelavo in pakiranje hrane. Uzbekistan letno proizvede 5,8 milijona ton sadja in zelenjave, vendar pa je 40 % tega pridelka

izgubljenega zaradi pomanjkljivosti v predelavi in shranjevanju. Lokalna proizvodnja pakirnih materialov je minimalna, zato se industrija močno opira na uvoz. Nadaljnji razvoj te panoge zahteva naložbe v predelavo, pakiranje in shranjevanje (hladilnice), kar predstavlja priložnosti za slovenske dobavitelje. Ameriško ministrstvo za trgovino sile (U.S. Department of Commerce, 2016c) ocenjuje, da so največje priložnosti v dobavi opreme za proizvodnjo, predelavo in pakiranje sokov, sadja, zelenjave, mesa in mlečnih izdelkov. Največje potrebe po pakirnem materialu so za karton, papir, steklo, aluminijasto in plastično folijo. Manjši obrati potrebujejo opremo manjše velikosti. Nekaj večjih mednarodnih podjetij trenutno posluje v predelavi hrane v Uzbekistanu, to so Nestle, Coca-Cola, Pepsi Co. in Carlsberg. Lokalna podjetja rada sodelujejo s tujimi partnerji, saj se zanašajo na tuj menedžment, tehnologijo, tehnično znanje in dostop do tujih trgov.

4.7 Turizem

Po podatkih U.S. Department of Commerce (2016a) je turizem v Azerbajdžanu osredotočen na gostovanje poslovnih konferenc in mednarodnih športnih dogodkov. Nove letalske destinacije so Azerbajdžan odprle turistom iz Bližnjega vzhoda in vzhodne Azije ter Azerbajdžancem ponudile več priložnosti za potovanja. Neposredne letalske povezave iz Ljubljane v Baku trenutno ni, Slovenci pa lahko letimo iz bližnjih letališč, kot sta Dunaj in Budimpešta. Azerbajdžan se je zavezal k razvoju turizma tudi s tem, da je ustanovil univerzo za turizem, da bo lahko zagotovil izobražene kadre za povečano povpraševanje v turistični industriji. V Azerbajdžanu je prisotnih kar nekaj znanih svetovnih hotelskih verig, ki pa so večinoma v lasti lokalnih holdingov. Večina hotelov se osredotoča na bogatejše turiste, velike poslovne konference in športne dogodke, precej manj pa na zahodne turiste srednjega razreda in popotnike z nahrbtnikom. Ti hoteli so uspešni, saj Azerbajdžan gostuje veliko mednarodnih dogodkov. Leta 2012 je Azerbajdžan gostil Evrovizijo in žensko svetovno nogometno prvenstvo. Leta 2015 je Azerbajdžan prvič gostil evropske igre, leta 2016 pa je gostil tudi tekmo Formule 1. Azerbajdžan je veliko denarja namenil investicijam v športno infrastrukturo. Država se je dobro pozicionirala za gostovanje mednarodnih športnih dogodkov. Hoteli sklepajo poslovne pogodbe, ki jim omogočajo donosnost v vseh sezonah, tako niso občutljivi na tradicionalno nihanje med sezonami. Po podatkih U.S. Department of Commerce (2016a) Azerbajdžanska centralna banka ocenjuje, da je 33,5 % prihodkov iz turizma na račun poslovnih gostov, kar se sklada s poslovnimi modeli večine hotelov v Bakuju. Trg hotelov srednjega razreda, butičnih hotelov in hotelov, ki ponujajo nočitev z zajtrkom, ter hostlov je slabo razvit. V državi je 530 hotelskih objektov. Od teh jih je 5,1 % v lastništvu države in 94,9 % zasebnih (U.S. Foreign Commercial Service, 2015a). Azerbajdžanski statistični urad poroča, da so znašali prihodki od hotelirske dejavnosti v letu 2014 približno 180 milijonov dolarjev, 30 milijonov manj kot pa v letu 2013. 64,7 % prihodkov gre na račun nočitev, 23,4 % pa na račun hrane in pijače. Leta 2014 je Azerbajdžan obiskalo 2,5 milijona turistov, vključno 800.000 Rusov, kar je po podatkih Ministrstva za turizem 15 % več kot pa leta 2010. Najmanj je počitniških gostov, teh naj bi bilo po ocenah potovalnih agencij od 15.000 do 20.000 na leto. Kljub odprtju novih smučišč pa so hotelske zmogljivosti izven Bakuja precej manjše. Priložnost za povečanje turizma nudijo paketa potovanja, ki kombinirajo ostale destinacije v regiji. To bo še posebej zanimivo po odprtju nove železniške povezave med Bakujem in Tbilisijem v Gruziji ter Turčijo v letu 2016. Priložnosti so za podjetja, ki imajo izkušnje z upravljanjem v hotelirstvu, ali pa hotelske verige s

tremi oziroma štirimi zvezdicami, saj na trgu primanjkuje storitev srednjega in nižjega cenovnega razreda. Ameriški Foreign Commercial Service (2015a) ocenjuje, da so priložnosti tudi za podjetja, ki lahko hotele oskrbujejo z izkušenimi zaposlenimi, ali pa za podjetja, ki nudijo logistično podporo za njihove oskrbovalne verige. Priložnosti bodo našla tudi podjetja, ki v Bakuju organizirajo poslovne konference.

Turistična panoga v Kazahstanu neposredno prispeva 1,7 % kazahstanskega BDP (podatki za leto 2015), napovedi organizacije WTTC (World Travel & Tourism Council, 2015) pa so, da bo do leta 2025 rasla v povprečju za 5,4 % letno. Poslovni turizem prispeva 15 % celotnega prihodka od turizma, počitniški turizem pa 85 %. Domaćih gostov je precej več, kar 76 %, tujih gostov pa le 24 %. Država si prizadeva razviti turistično industrijo, zato je pripravila razvojni načrt, da bo do leta 2020 razvila 5 turističnih obmoćij: Astano, Almaato, vzhodni, južni ter zahodni Kazahstan. Država si prizadeva dobiti investitorje, ki bi investirali 4 milijarde v turizem ter ustvarili 300.000 novih delovnih mest. Glavni problemi v turizmu so pomanjkljiva infrastruktura, slabe storitve, neznanje angleščine, onesnaženi vodni viri, visoke cene in drage letalske karte (Satayeva, 2014). Država si prizadeva razviti turizem za petične goste, premalo pa vlaga v razvoj turizma za goste srednjega cenovnega razreda.

Turkmenistan si prizadeva za razvoj turizma še posebej v nacionalnem turistićnem obmoćju Avaza, ki se nahaja na zahodu Turkmenistana ob Kaspijskemu jezeru. Država je leta 2012 ustanovila državni odbor za turizem in začela razvijati to obmoćje, da bi privabila tuje turiste in razvila mednarodni turizem, kljub temu pa je turizem v Turkmenistanu šele v povojih. Julija 2014 je Turkmenistan gostil prvenstvo v jadraniu na deski v Avazi, kar je privabilo udeleżence s celega sveta. Turizem je postal prioriteta sedanje vlade. Leta 2007 je vlada naznanila gradnjo nacionalnega turistićnega obmoćja Avaza, kjer namerava pritegniti 4 milijarde dolarjev tujih naložb. Zgraditi nameravajo rekreacijski in zabavišćni center. Vlada spodbuja investicije v tem obmoćju tudi tako, da so gradnja in različne storitve izvzete iz DDV, prav tako pa lahko tuja podjetja najamejo zemljišće za gradnjo in nekmetijske namene za obdobje 40 let. Turkmenistan je investiral 500 milijonov dolarjev v gradnjo infrastrukture okoli mesta Turkmenbaši, med drugim za širitev letališća, prenovitev vodovoda in kanalizacije ter izgradnjo obrata za razsoljevanje morske vode (U.S. Foreign Commercial Service, 2015b). Vlada trenutno v Avazi gradi zdravstvene centre, apartmaje in luksuzne hotele ter razstavišće v vrednosti 1,5 milijarde dolarjev. Priložnosti za slovenska podjetja so v gradnji in opremljanju hotelov, spajev, restavracij, športnih kompleksov, v upravljanju hotelov, zagotavljanju zabavnih in športnih aktivnostih ter ostalih turistićnih storitvah. Turkmenistan je v Ašgabat u leta 2017 gostil 5. azijsko prvenstvo v borilnih vešćinah. Priložnosti so tudi v gradnji, banćnem in finanćnem sektorju in storitvenem sektorju. V državi ni mednarodnih restavracij ali hotelov, vsi hoteli so državni. V Turkmenistanu je le 20 hotelov in nekaj mednarodnih ponudnikov cateringa, ki strežejo v tujih naftnih družbah. Vse večje restavracije so neodvisne in kupujejo na lokalnem trgu. Samo državne restavracije lahko gostijo dogodke, ki jih sponzorira država.

Uzbekistan je izbral uspešno strategijo javno-zasebnega partnerstva, zato panoga doživlja precejšnjo rast. Zaradi gospodarske krize in negotove situacije v Evropi se je država osredotoćila

na trge azijskih držav, v glavnem na Kitajsko in Indijo. Odzivi so bili zelo pozitivni, zato analitiki Euromonitor International (2011) pričakujejo, da bodo ti trgi glavni vir gostov. Kljub padcu ruskega trga je še vedno veliko turistov tudi iz Rusije, saj jih veliko obišče svoje prijatelje in sorodnike, število gostov, ki porabijo več denarja, pa se je povečalo. Oktobra 2010 je Samarkand gostil 5. mednarodno UNWTO konferenco Svilne poti. Na podlagi priporočil iz te konference je vlada sprejela nov aktivni načrt za razvoj tega projekta, v katerem sodeluje več držav iz te regije. Ravno Svilna pot in kulturni turizem sta dva izmed najpomembnejših elementov uzbekistanskega turizma. Vlada veliko investira v turistično infrastrukturo, saj je bila v preteklosti ta panoga podcenjena, sedanja infrastruktura pa je precej slaba. Med pomanjkljivostmi so tudi slabe storitve, zato država ni privlačna za bolj premožne goste. Turiste pa odvrča tudi zapleten vizumski režim. V zadnjih letih je tako država investirala v novo letališče in posodablja železniško infrastrukturo. Boljše prometne povezave so omogočile razvoj regionalnega turizma, večja se število kapacitet srednjega cenovnega razreda, v turizmu pa so nove priložnosti našla tudi majhna in srednje velika podjetja.

5 POSLOVNA KULTURA

5.1 Azerbajdžan

Po nasvetih, objavljenih na Izvoznem oknu (2016a), je pri vzpostavljanju novih, formalnih oziroma pomembnih odnosov potrebno biti diplomatski, kasneje, ko se odnosi dobro razvijejo, pa si poslovneži lahko dovolijo več sproščenosti in direktnosti. Vedno je potrebno paziti, da sogovornik ne izgubi ugleda. Pri dajanju in sprejemanju poslovnih vizitk ni posebnih pravil, potrebno pa je zadostno število le-teh. Poslovne vizitke je potrebno dati in sprejemati z desno roko. Pri organizaciji sestanka v Azerbajdžanu je priporočljivo predstavitveno pismo, kjer je na kratko predstavljeno podjetje, zgodovina in namen obiska. Dobrodošlo je tudi, da je takšno pismo prevedeno v azerščino. Azerbajdžanci so precej občutljivi na status, naslov, kdo se usede prvi, kdo prvi vstopi v sobo in podobno, zato se je potrebno prilagoditi njihovem protokolu. Vljudnost je zelo pomembna. Pogovori se pogosto začenjajo počasi, ob čaju in tema pogovorov je lahko popolnoma nepomembna. Ta uvod je zelo pomemben, saj se tu lahko vzpostavi dobre odnose. Očesni stik je pomemben, saj kaže na spoštovanje do sogovornika. Če se kdo izogiba očesnemu stiku, sogovornik lahko pomisli, da oseba nekaj skriva. Odločitve se običajno sprejemajo počasi. Nikoli se ne sme pokazati nepotrpežljivosti in Azerbajdžance siliti, da se hitro odločijo. Pogajanja so običajno dolgotrajna, Azerbajdžanci so trdi pogajalci.

Kultura komunikacije in organiziranja poslovnega življenja v Azerbajdžanu je po nasvetih na Izvoznem oknu (2016a) resda vedno bolj podobna evropski, pa vendar je prav razumevanje specifičnih značilnosti lokalne tradicije pomemben faktor pri navezovanju zaupanja in ustvarjanju vtisa, da ne gre le za posel in dobiček. Točnost je pomembna, še bolj pa čas, ki ga naklonimo sogovorniku ob čaju ali kavi, četudi govorimo o docela običajnih, vsakdanjih temah (družina, osebne teme, zdravje, lepota in razvoj dežele ipd.). Pri vzpostavljanju zaupanja, ki je lahko dolgotrajen proces, je potrebno paziti na primerno zadržanost, diplomatsko oliko brez pretirane

neposrednosti ali radovednosti, ki presega okvir že dosežene stopnje zaupanja. Pomemben je družbeni status sogovornika, njegovo mesto v poslovni in družinski hierarhiji, akademski in drugi nazivi. Šteje pogled v oči, jasne namere in občutek, da imamo vizijo in realne cilje. Zelo prijeten vtis naredi vizitka v azerščini, primerno poslovno darilo (npr. knjiga o Sloveniji, spominek) in pravilen izgovor imen, priimkov ter nazivov. Osebno ime je v lokalni tradiciji najbolj pomemben faktor identifikacije, pogosto pomeni kakšno vrline (ponos, odločnost, junaštvo, blagostanje), pri ženskah pa barvo ali kako drugo lastnost. Imena žensk so pogosto vzeta iz življenja v naravi, npr. Jejran (gazela), Inji (biser), Gojarčin (golobica) in iz bogate lokalne tradicije. Kljub izjemnemu gospodarskemu razvoju je spoštovanje kavkaške tradicije pomemben element narodne identitete, kar je priporočljivo pokazati sogovorniku. Ni pa primerno komentirati domače politike, stanja demokracije ali človekovih pravic, še zlasti pa ne odnosov z Armenijo. Poslovna oblačila so formalna, brez džinsa ali izzivalnih dodatkov. Običajno je rokovanje vseh prisotnih, začnši z vrha hierarhije. Morebitne opustitve pozdrava z ženskami ne gre šteti za nevljudnost. Prednost pri pozdravu imajo starejši, poljub na levo lice je običajna gesta med ženskami, primeren je šopek cvetja za gostiteljico, ob obisku na gostiteljevem domu se sezujemo. Pozdrav 'salam' (mir, zdravo) je rutinska fraza ob srečanjih. Čeravno je država sekularna, so muslimanski verski običaji in prazniki zelo pomemben del narodne tradicije, ki se jo spoštuje tudi v poslovnem svetu. Alkohol se uživa zmerno in ni nikjer prepovedan. Mnogo več kot dopisovanje po e-pošti štejejo osebna srečanja, negovanje stikov, priložnostna voščila (npr. za novo leto), občasni klici, četudi zgolj iz vljudnosti in z izmenjavo običajnih dnevnih informacij. Zaradi vzajemne zgodovinske izkušnje življenja v več-nacionalnih državah in imperijah ima izobraženi Azerbajdžanec posebno naklonjenost do gosta iz Slovenije, kar lahko predstavlja pomemben segment v navezovanju poslovnih stikov (Izvozno okno, 2016a).

5.2 Kazahstan

Po nasvetih na Izvoznem oknu (2016b) je pri pozdravljanju priporočljiv stisk z obema rokama. Veliko Kazahstancem se ne bo rokovalo z ženskami, ženska naj ponudi roko, vendar naj ne bo užaljena, če ni sprejeta. Pri pozdravu je pomemben očesni stik. Po poslovnem sestanku je obvezno rokovanje. Predstavljanje upošteva vrstni red po pomembnosti, pri tem pa se uporabljajo akademski in poklicni nazivi. Ljudi kličejo po nazivu in priimku. Za imenovanje nekoga po imenu je potrebno počakati na dovoljenje. Poslovne vizitke so zelo pomembne, da se zagotovi lastna pozicija, premaga birokracija in odprejo vrata. Pri zagotovitvi dostopa oz. sestanka se je potrebno sklicevati na nekoga pomembnega. Priporoča se, da so poslovne vizitke dvojezične: v ruščini in angleščini. Na poslovni vizitki je nujno treba napisati lasten naziv. Ohranjanje odnosov in časti je pomembno, zato so Kazahstanci previdni pri tem, kaj rečejo, in zelo diplomatski. Veliko raje imajo posredna vprašanja kot pa neposredna. Kljub temu pa Kazahstanci velikokrat povzdignejo svoj glas, ko argumentirajo svoje poglede, saj so znani po svojih ostrih argumentih. Pri tem je potrebno biti zelo previden, saj je tanka črta med tem, da se postaviš zase oz. da si preveč agresiven. V Kazahstanu zelo spoštujejo hierarhijo. Starejšim se ne nasprotuje in jih kritizira, še posebno ne v javnosti. Od tujcev se pričakuje podobno ravnanje. Oblike poslovnih sestankov so odvisne od podjetja. Zasebna podjetja so bolj osredotočena in prevzela so zahodnjaški stil, stvari so bolj tekoče. Državna podjetja pa sledijo veliko protokolom, poslovanje z njimi pa terja več sestankov

in potrpežljivosti. Hierarhična narava kulture pomeni, da se hočejo Kazahstanci sestati z ljudmi podobnega ranga. Zato je potrebno vnaprej pred sestankom poslati informacije o posameznem članu ekipe. Pri sestankih so pogoste mize v obliki črke T, tako da obe strani sedita nasproti, na čelu pa so glavni. Kar nekaj pa je tudi neformalnih pogovorov ob slaščicah in čaju, še preden se začnejo poslovni pogovori. Potrebno je počakati nasprotno stran, da začne pogovor o poslu. Čas pa je potrebno posvetiti ustvarjanju vezi, Kazahstanci se kot družinski ljudje želijo najprej prepričati, da je poslovni partner vreden zaupanja in zanesljiv. Najstarejši Kazahstanec začne sestanek s tem, da predstavi svojo ekipo po rangi. Sestanki se velikokrat zavlečejo, saj Kazahstanci radi govorijo. Najbolje je, da se ne kaže veliko čustev. Pri pogajanjih je pomembna je razumska argumentacija. Odločitev o poslu verjetno ne bo sledila po samo enem sestanku; običajno traja dalj časa. Opcija "vzemi ali pusti" običajno ni primerna, potrebno je razvijati idejo o dolgoročnih koristih v sodelovanju. Vodenje in sprejemanje odločitev pa je večinoma bolj avtoritarno kot demokratično (Izvozno okno, 2016b).

5.3 Turkmenistan

Pri pozdravljanju in naslavljanju starejših ali po rangi višjih je najbolje, da se uporabi osebno ime in očetovo ime npr. Serdar Atajevič, kot je v navadi tudi pri Rusih. V bolj neformalnih situacijah pa je uporaba osebnega imena ustrezna, vendar je potrebno počakati na povabilo. Na sestanek je potrebno priti točno in primerno oblečen. Najprej se pozdravi vodilne in starejše. Sledni kratek neformalni pogovor. Pri pogajanjih je najbolje povedati pričakovano ceno, hkrati pa se pričakuje nekaj barantanja. Med pogajanja ni dobro pokazati preveč čustev. Če odločitev ni takoj sprejeta, je zelo verjetno negativna, kajti direkten "ne" bi pomenil, da obe strani izgubita ugled (Culture Crossing Guide, 2014).

5.4 Uzbekistan

Komunikacija v Uzbekistanu je tujcem velikokrat nerazumljiva, saj je bolj posredna, hkrati pa sogovorniki kmalu po seznaitvi sprašujejo osebne stvari glede družine, poroke, otrok in zdravja, vendar pa je to bolj vljudnost, saj ne pričakujejo konkretnega odgovora (Moran, 2014). Ko se Uzbekistanci pogovarjajo, imajo med seboj manjšo razdaljo kot je navada na Zahodu. Osebni prostor je večji med moškimi in ženskami. Moški oziroma ženske se med seboj družijo več kot pa z nasprotnim spolom. Starejša generacija se bolj dotika kot pa mlajša generacija. Očesni stik med isto rangiranimi je pogostejši kot pa med šefom in podrejenimi. Za Uzbekistance je zelo pomembna dobra obleka. V poslovnem svetu je boljše biti konservativen, kot pa sproščeno oblečen. Kavbojke, kratke majice in neformalna oblačila v poslovnih situacijah niso primerna in se štejejo za nevljudna. Pri pozdravljanju je običajno rokovanje oziroma med moškimi stisk podlahti. Ženske se običajno poljubijo na lica. Točnost ni ravno značilna za Uzbekistan, to je tudi eden od razlogov, zakaj je brezposelnost v Uzbekistanu tako visoka, kajti Uzbeki ne marajo biti pod časovnim pritiskom oziroma upoštevati urnik (Moran, 2014).

6 GOSPODARSKI ODNOSI

Gospodarski odnosi med Slovenijo in Azerbajdžanom, Kazahstanom, Turkmenistanom in Uzbekistanom so bolj skromni. Na teh trgih je tradicionalno prisotno nekaj večjih slovenskih podjetij, kot so Krka, Lek, Gorenje in Iskratel. Glavni problemi so geografska oddaljenost, slabe letalske povezave ter nepoznavanje trga. Se pa zanimanje za te trge povečuje. V zadnjih letih je vlada organizirala vrsto gospodarskih delegacij in drugih dogodkov. Leta 2014 je Slovenija odprla v Bakuju častni konzulat, v okviru konzulata pa so ustanovili Slovensko-azerbajdžanski poslovni klub, ki pa v praksi še ni zaživel. Marca 2015 je bil v Bakuju organiziran slovenski teden in v okviru tega tedna tudi gospodarska delegacija v Azerbajdžan. V novem akcijskem načrtu MI 2015–2016 je bila Centralna Azija opredeljena kot perspektiven trg, s posebnim poudarkom na Kazahstanu, Turkmenistanu in Iranu. Podjetja lahko izkoristijo priložnosti, ki so se oblikovale ob dosedanjih stikih in priložnosti, ki se izpostavijo v okviru dela Mešane slovensko-kazahstanske komisije za gospodarsko sodelovanje in Slovensko-turkmenske komisije za gospodarsko sodelovanje ter že vzpostavljenih stikih na najvišjem nivoju.

Po podatkih Veleposlaništva RS v Moskvi (2018) med državami Centralne Azije Slovenija beleži največ bilateralnega gospodarskega sodelovanja s Kazahstanom, ki je s svojo velikostjo (16 milijonski trg), notranjepolitično stabilnostjo, energetske potenciali, velikimi investicijskimi projekti (predvsem v gradbeništvu) in sorazmerno dobro razvito strojno industrijo za Slovenijo perspektiven in zanimiv gospodarski partner. Kljub temu ostaja obseg blagovne menjave med Slovenijo in Kazahstanom relativno skromen in ponuja številne priložnosti za poglobitev gospodarskega sodelovanja. Septembra 2015 je bil v Almatyju odprt častni konzulat Republike Slovenije.

Dvostransko gospodarsko sodelovanje ostaja še vedno dokaj skromno, čeprav je Uzbekistan drugi največji trgovinski partner Slovenije v regiji Srednje Azije. Slovenija še naprej beleži občuten presežek v trgovinski bilanci, obstaja pa interes za povečanje uvoza iz Uzbekistana surovin (barvne in redke kovine). Institucionalno sodelovanje je dokaj skromno, saj med državama ni rednega kontinuiranega gospodarskega dialoga. Z namenom vzpostavitve novih stikov in proučitve možnosti poglobitve gospodarskega sodelovanja je bila marca 2014 organizirana izhodna gospodarska delegacija Slovenije, ki jo je vodil veleposlanik Republike Slovenije.

6.1 Bilateralni sporazumi

6.1.1 Azerbajdžan

Pomembnejši bilateralni sporazumi, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med državama (Izvozno okno, 2016a):

- Uredba o ratifikaciji Sporazuma med Republiko Slovenijo in Republiko Azerbajdžan o vzpostavitvi diplomatskih odnosov;
- Uredba o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Azerbajdžan o odpravi vizumske obveznosti za imetnike diplomatskih potnih listov;

- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Azerbajdžanske republike o sodelovanju v kulturi, izobraževanju in znanosti (BAZSKIZ);
- Zakon o ratifikaciji Konvencije med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Azerbajdžan o izogibanju dvojnega obdavčevanja in preprečevanju davčnih utaj v zvezi z davki od dohodka in premoženja, s protokolom (BAZIDO);
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Ministrstvom za obrambo Republike Slovenije in Ministrstvom za obrambo Republike Azerbajdžan o obrambnem sodelovanju (BAZOS);
- Uredba o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Azerbajdžanske republike o sodelovanju na področju informacijsko-komunikacijskih tehnologij;
- Uredba o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Azerbajdžanske republike o odpravi vizumske obveznosti za kratkoročno bivanje za imetnike službenih potnih listov.

6.1.2 Kazahstan

Pomembnejši bilateralni sporazumi, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med državama (Izvozno okno, 2018):

- Uredba o ratifikaciji Sporazuma o vzpostavitvi diplomatskih odnosov med Republiko Slovenijo in Republiko Kazahstan;
- Uredba o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Kazahstan o gospodarskem sodelovanju;
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Kazahstan o mednarodnem cestnem prevozu potnikov in blaga (BKZCP);
- Uredba o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Kazahstan o odpravi vizumske obveznosti za imetnike diplomatskih potnih listov;
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma o sodelovanju v kulturi med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Kazahstan;
- Zakon o ratifikaciji Konvencije med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Kazahstan o izogibanju dvojnega obdavčevanja in preprečevanju davčnih utaj v zvezi z davki od dohodka in premoženja, s protokolom (BKZIDO);
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma o okrepljenem partnerstvu in sodelovanju med Evropsko unijo in njenimi državami članicami na eni strani ter Republiko Kazahstan na drugi strani (MOPEUKZ).

6.1.3 Turkmenistan

Pomembnejši bilateralni sporazumi, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med državama (Urad predsednika RS, 2015):

- Uredba o ratifikaciji Sporazuma med Republiko Slovenijo in Republiko Turkmenistan o vzpostavitvi diplomatskih odnosov;
- Sporazum o gospodarskem sodelovanju med Republiko Slovenijo in Turkmenistanom;

- Memorandum o sodelovanju med zunanjim ministrstvom Republike Slovenije in zunanjim ministrstvom Republike Turkmenistan;
- Protokol o sodelovanju med Gospodarsko zbornico Slovenije in Gospodarsko zbornico Turkmenistana;
- Sporazum med Vlado Republike Slovenije in Vlado Turkmenistana o sodelovanju na področju prometa;
- Sporazum med Vlado Republike Slovenije in Vlado Turkmenistana o mednarodnem cestnem prometu;
- Program sodelovanja med Ministrstvom za zunanje zadeve Republike Slovenije in Ministrstvom za zunanje zadeve Turkmenistana za obdobje 2015–2016.

6.1.4 Uzbekistan

Pomembnejši bilateralni sporazumi, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med državama (IUS-INFO, 2018):

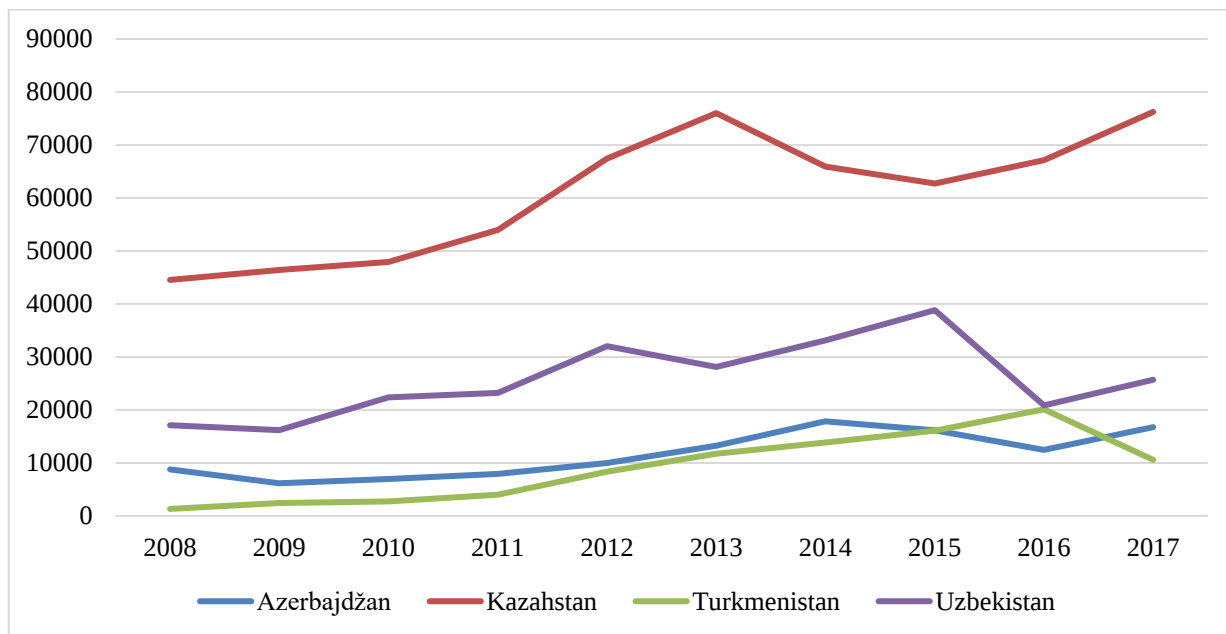
- Uredba o ratifikaciji Sporazuma med Republiko Slovenijo in Republiko Uzbekistan o vzpostavitvi diplomatskih odnosov;
- Sporazum o spodbujanju in vzajemni zaščiti investicij;
- Protokol o sodelovanju med Ministrstvom za zunanje zadeve Republike Slovenije in Ministrstvom za zunanje zadeve Republike Uzbekistan;
- Sporazum med vladama Slovenije in Uzbekistana o mednarodnem cestnem prometu potnikov in blaga;
- Sporazum o sodelovanju med gospodarskima zbornicama;
- Sporazum med vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Uzbekistan o izogibanju dvojnega obdavčevanja in preprečevanju davčnih utaj v zvezi z davki od dohodka in premoženja (BUZIDO).

6.2 Analiza gospodarskega sodelovanja

Gospodarsko sodelovanje med obema državama je po podatkih Sloexport (2018) in Statističnega urada Republike Slovenije omejeno le na nekaj deset podjetij. Levji delež izvoza predstavljajo farmacevtski proizvodi. Nedvomno je na teh trgih najbolj uspešna Krka. Le malo podjetij si zaradi oddaljenosti, nepoznavanja trga in visokih stroškov lahko privošči podružnico v teh državah. Kljub temu pa statistični podatki kažejo, da se gospodarsko sodelovanje s temi državami povečuje. Slovenija največ blaga izvozi v Kazahstan in Uzbekistan (Slika 4). Kljub temu pa sta z vidika stopnje rasti blagovne menjave najbolj perspektivna trga Turkmenistana in Azerbajdžana. Iz tabel izvoza po skupinah proizvodov na naslednjih straneh je razvidno, da so najpogostejši slovenski izvozni artikli prav farmacevtski proizvodi, nekaj je tudi električnih strojev in opreme, ostalih proizvodov pa se izvozi bistveno manj. V podatkih Statističnega urada Republike Slovenije pa niso zajeti slovenski proizvodi, ki jih Kazahstan uvozi preko Rusije, saj je član Evrazijske gospodarske skupnosti. Na Sliki 4 se dobro vidi upad izvoza v Kazahstan v letih 2014 in 2015 ter izvoza v Uzbekistan v letu 2016, kar je povezano s krizo zaradi padca cen energentov. Stanje v Kazahstanu se izboljšuje, saj je Slovenija že v letu 2017 presegla izvoz iz leta 2013. Zaradi

majhnega števila podjetij, ki izvažajo na te trge, pa imajo na nihanja v izvozu vpliv celo posamezni posli slovenskih podjetij.

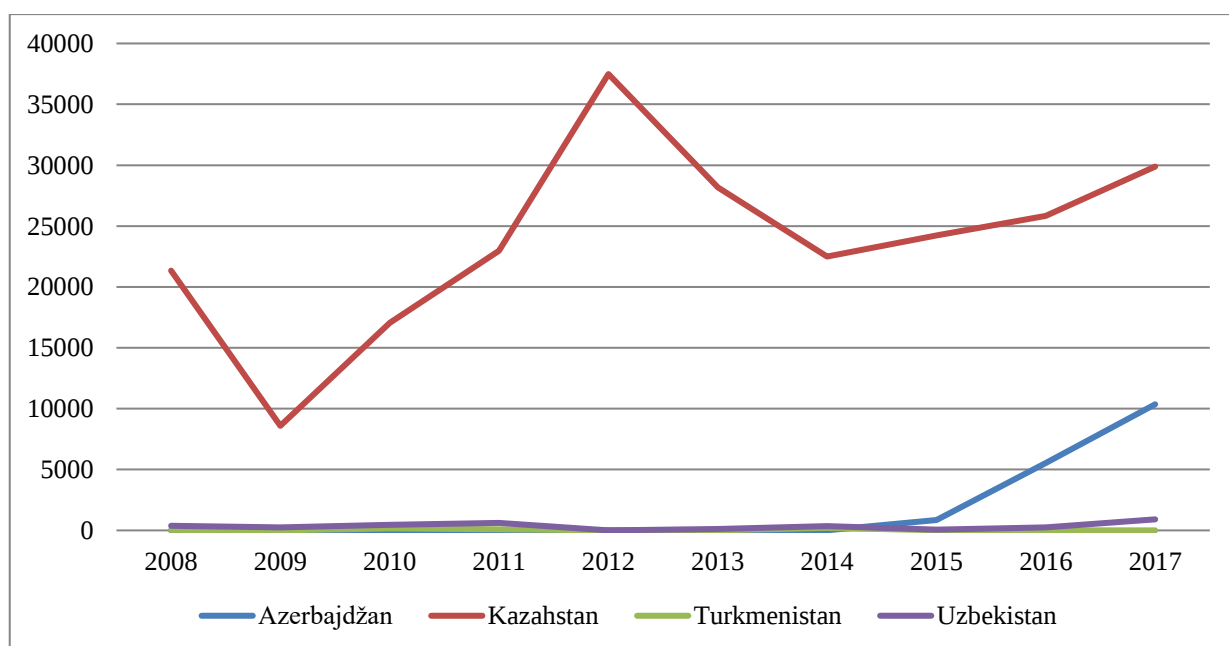
Slika 4: Izvoz iz Slovenije v Azerbajdžan, Kazahstan, Turkmenistan in Uzbekistan od leta 2008 do 2017



Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Izvoz in uvoz Slovenije po državah, 2018.

Slovenija največ blaga uvozi iz Kazahstana, to so predvsem mineralna goriva in olja, vendar pa vrednost uvoza zelo niha. Uvoz iz Azerbajdžana, Turkmenistana in Uzbekistana pa je zanemarljiv (Slika 5).

Slika 5: Uvoz iz Azerbajdžana, Kazahstana, Turkmenistana in Uzbekistana v Slovenijo od leta 2008 do 2017



Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Izvoz in uvoz Slovenije po državah, 2018.

6.2.1 Blagovna menjava med Slovenijo in Azerbajdžanom

Blagovna menjava med Slovenijo in Azerbajdžanom je od leta 2008 dosegala visoke stopnje rasti, v povprečju 16 % letno. Le v letu 2009 je bil velik padec, in sicer za 30 %. Od leta 2010 se blagovna menjava povečuje, izvoz je nekoliko upadel v letih 2014 in 2015 zaradi krize, v letu 2017 pa se je blagovna menjava močno povečala, predvsem na račun uvoza iz Azerbajdžana. Tabela 2 prikazuje blagovno menjavo med Slovenijo in Azerbajdžanom od leta 2008 do 2017, Tabela 3 in Tabela 4 pa izvoz in uvoz po skupinah proizvodov za leto 2017.

Tabela 2: Blagovna menjava med Slovenijo in Azerbajdžanom od 2008 do 2017 (v tisoč evrih)

LETO	IZVOZ	UVOZ	SKUPAJ	STOPNJA RASTI	SALDO
2008	8.783	-	8.783	-	8.783
2009	6.156	-	6.156	-30 %	6.156
2010	6.951	-	6.951	13 %	6.951
2011	7.942	-	7.942	14 %	7.942
2012	10.006	1	10.007	26 %	10.005
2013	13.257	1	13.258	32 %	13.256
2014	17.642	2	17.644	33 %	17.640
2015	16.131	864	16.995	-4 %	15.267
2016	12.479	5.529	18.008	6 %	6.950
2017	16.775	10.359	27.134	51 %	6.416

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Izvoz in uvoz Slovenije po državah, 2018.

Tabela 3: Slovenski izvoz v Azerbajdžan v letu 2017 po skupinah proizvodov (v tisoč evrih)

DELEŽ	EUR	SKUPINA PROIZVODOV
55 %	9.210	Farmacevtski proizvodi
21 %	3.579	Električni stroji in oprema ter njihovi deli, aparati za snemanje ali reprodukcijo slike in zvoka ter deli in pribor za te izdelke
7 %	1.247	Jedrski reaktorji, kotli, stroji in mehanske naprave, njihovi deli
5 %	801	Razna živila

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Izvoz in uvoz Slovenije po državah, 2018.

Tabela 4: Slovenski uvoz iz Azerbajdžana v letu 2017 po skupinah proizvodov (v tisoč evrih)

DELEŽ	EUR	SKUPINA PROIZVODOV
77 %	7.987	Organski kemijski proizvodi
23 %	2.371	Aluminij in aluminijasti izdelki

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Izvoz in uvoz Slovenije po državah, 2018.

6.2.2 Blagovna menjava med Slovenijo in Kazahstanom

Izvoz iz Slovenije v Kazahstan se je od leta 2008 neprestano povečeval do kriznih let 2014 in 2015, ko je zabeležil rahel padec, v letu 2017 pa se je vrnil na predkrizno raven. Uvoz iz

Kazahstana v Slovenijo precej niha (Tabela 5). Največji padec je bil zabeležen v letu 2009, saj je uvoz padel kar za 84 %. Kljub temu pa se je izvoz v Kazahstan v tistem letu malenkost povečal. Blagovna menjava med državama je od leta 2008 do leta 2017 precej nihala, v povprečju pa se je povečevala za 8 % na leto. Izvoz v Kazahstan je leta 2017 presegel predkrizno raven leta 2013, močno pa se je povečal uvoz iz te države. Tabela 6 in Tabela 7 prikazujeta izvoz in uvoz po skupinah proizvodov.

Tabela 5: Blagovna menjava med Slovenijo in Kazahstanom od 2008 do 2017 (v tisoč evrih)

LETO	IZVOZ	UVOZ	SKUPAJ	STOPNJA RASTI	SALDO
2008	44.532	21.334	65.866	-	23.198
2009	46.411	3.388	49.799	-24 %	43.023
2010	47.937	7.073	55.010	10 %	40.864
2011	53.974	8.293	62.267	12 %	45.681
2012	67.408	24.055	91.463	47 %	43.353
2013	76.037	9.857	85.894	-6 %	66.180
2014	65.916	5.119	71.035	-17 %	60.797
2015	62.730	6.030	68.760	- 3 %	56.700
2016	67.148	25.840	92.988	35 %	41.308
2017	76.231	29.872	106.103	14 %	46.359

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Izvoz in uvoz Slovenije po državah, 2018.

Tabela 6: Slovenski izvoz v Kazahstan v letu 2017 po skupinah proizvodov (v tisoč evrih)

DELEŽ	EUR	SKUPINA PROIZVODOV
52 %	39.704	Farmacevtski proizvodi
16 %	12.094	Izdelki iz železa in jekla
7 %	5.483	Električni stroji in oprema ter njihovi deli, aparati za snemanje ali reprodukcijo slike in zvoka ter deli in pribor za te izdelke
5 %	3.918	Razna živila
5 %	3.527	Pohištvo, posteljnina, žimnice, nosilci za žimnice, blazine in podobni polnjeni izdelki, svetilke in pribori za njih, neomenjeni drugje, osvetljeni znaki, montažne zgradbe
3 %	1.957	Les in lesni izdelki, lesno oglje
2 %	1.562	Aluminij in aluminijasti izdelki
2 %	1.551	Jedrski reaktorji, kotli, stroji in mehanske naprave, njihovi deli
1 %	968	Razni proizvodi kemijske industrije
1 %	962	Ekstrakti za strojenje ali barvanje, tanini in njihovi derivati, barve, pigmenti in druga barvila, pripravljena premazna sredstva in laki, kiti in druge tesnilne mase, tiskarske barve in črnila

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Izvoz in uvoz Slovenije po državah, 2018.

Tabela 7: Slovenski uvoz iz Kazahstana v letu 2017 po skupinah proizvodov (v tisoč evrih)

DELEŽ	EUR	SKUPINA PROIZVODOV
15 %	4.440	Mineralna goriva in olja, proizvodi, njihove destilacije, bituminozne snovi in mineralni voski
10 %	3.071	Aluminij in aluminijasti izdelki
5 %	1.410	Železo in jeklo
3 %	833	Farmacevtski proizvodi

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Izvoz in uvoz Slovenije po državah, 2018.⁴

6.2.3 Blagovna menjava med Slovenijo in Turkmenistanom

Blagovna menjava med Slovenijo in Turkmenistanom je od leta 2008 dosegala visoke stopnje rasti, v povprečju 33 % na leto, največji padec pa je bil zabeležen leta 2017, za 47 %. V letu 2007 je bil zabeležen večji padec, in sicer za 123 %. Pri uvozu blaga iz Turkmenistana so zelo velika nihanja. Izvoz blaga je do leta 2017 kontinuirano rasel, kar je bil zagotovo razlog, da je bil Turkmenistan strateško opredeljen kot perspektiven trg. Tabela 8 prikazuje blagovno menjavo med Slovenijo in Turkmenistanom od leta 2008 do 2017, Tabela 9 pa izvoz po skupinah proizvodov za leto 2017. Uvoz je bil v tem letu zanemarljiv.

Tabela 8: Slovenski izvoz v Kazahstan v letu 2017 po skupinah proizvodov (v tisoč evrih)

LETO	IZVOZ	UVOZ	SKUPAJ	STOPNJA RASTI	SALDO
2008	1.319	49	1.368	-	1.270
2009	2.424	-	2.424	77 %	2.424
2010	2.744	178	2.922	21 %	2.566
2011	4.011	93	4.104	40 %	3.918
2012	8.333	-	8.333	103 %	8.333
2013	11.758	-	11.758	41 %	11.758
2014	13.845	210	14.055	20 %	13.635
2015	16.071	6	16.077	14 %	16.065
2016	20.110	18	20.128	25 %	20.092
2017	10.599	-	10.599	-47 %	10.599

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Izvoz in uvoz Slovenije po državah, 2018.

Tabela 9: Slovenski izvoz v Turkmenistan v letu 2017 po skupinah proizvodov (v tisoč evrih)

DELEŽ	EUR	SKUPINA PROIZVODOV
90 %	9.496	Farmacevtski proizvodi
6 %	677	Razna živila

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Izvoz in uvoz Slovenije po državah, 2018.

⁴ Podatki Statističnega urada o uvozu iz Kazahstana za leto 2017 so nepopolni.

6.2.4 Blagovna menjava med Slovenijo in Uzbekistanom

Blagovna menjava med Slovenijo in Uzbekistanom je od leta 2008 dosegala rast, v povprečju 8 % na leto (Tabela 10). Tako uvoz kot tudi izvoz sta v preteklih letih precej nihala, kriza zaradi padca cen energentov v letih 2014 in 2015 ni imela vpliva na blagovno menjavo oziroma je padec blagovne menjave prišel z zamikom leta 2016. Tabela 11 in Tabela 12 pa prikazujeta izvoz in uvoz po skupinah proizvodov.

Tabela 10: Blagovna menjava med Slovenijo in Uzbekistanom od 2008 do 2017 (v tisoč evrih)

LETO	IZVOZ	UVOZ	SKUPAJ	STOPNJA RASTI	SALDO
2008	17.093	368	17.461	-	16.725
2009	16.185	242	16.427	- 6 %	15.943
2010	22.387	451	22.838	39 %	21.936
2011	23.203	625	23.828	4 %	22.578
2012	32.038	1	32.039	34 %	32.037
2013	28.129	111	28.240	-12 %	28.018
2014	33.127	363	33.490	19 %	32.764
2015	38.823	75	38.898	16 %	38.748
2016	20.837	259	21.096	-46 %	20.578
2017	25.708	906	26.614	26 %	24.802

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Izvoz in uvoz Slovenije po državah, 2018.

Tabela 11: Slovenski izvoz v Uzbekistan v letu 2017 po skupinah proizvodov (v tisoč evrih)

DELEŽ	EUR	SKUPINA PROIZVODOV
87 %	22.323	Farmacevtski proizvodi
4 %	1.057	Razna živila
3 %	796	Ekstrakti za strojenje ali barvanje, tanini in njihovi derivati, barve, pigmenti in druga barvila, pripravljena premazna sredstva in laki, kiti in druge tesnilne mase, tiskarske barve in črnila
3 %	749	Železo in jeklo

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Izvoz in uvoz Slovenije po državah, 2018.

Tabela 12: Slovenski uvoz iz Uzbekistana v letu 2017 po skupinah proizvodov (v tisoč evrih)

DELEŽ	EUR	SKUPINA PROIZVODOV
51 %	465	Celuloza, lesna ali iz drugih vlaknastih celuloznih materialov, papirni ali kartonski odpadki in ostanki
27 %	245	Bombaž

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Izvoz in uvoz Slovenije po državah, 2018.

7 IZKUŠNJE SLOVENSКИH PODJETNIKOV

V prejšnjih poglavjih sem s pomočjo sekundarnih virov podatkov, npr. podatkovnih baz, predstavila širše okolje Azerbajdžana, Kazahstana, Turkmenistana in Uzbekistana. Ti podatki predstavljajo tudi širši vsebinski okvir za obravnavo primarnih podatkov. V tem poglavju pa se osredotočam na primarne vire podatkov, to so izkušnje slovenskih podjetnikov, ki dobro poznajo našete trge, saj na teh trgih poslujejo oziroma so poslovali v preteklosti.

7.1 Metodologija

Zaradi omejenega števila poznavalcev, ki poslujejo na izbranih trgih, sem v magistrskem delu izbrala kvalitativno metodo pridobivanja podatkov, in sicer delno strukturiran intervju. Po nasvetih Bryman in Bell (2003) sem si pripravila seznam vprašanj o določenih temah, vendar pa sem pustila intervjuvancu veliko svobode, kako bo na ta vprašanja odgovoril. Poudarek je bil tudi na tem, kako intervjuvanec oblikuje in razumeva določene dogodke, vzorce ter vedenja.

Kriteriji za izbor intervjuvancev so bili, da je intervjuvanec zaposlen v slovenskem podjetju in da sam aktivno posluje na vsaj enem od naštetih trgov.

Zastavila sem devet sklopov vprašanj, ki so bila prilagojena posameznemu intervjuvancu glede na državo in panogo, v kateri posluje. Vprašanja sem jim posredovala vnaprej, da so se lažje pripravili na pogovor.

Vprašanja za podjetnike in strokovnjake so sledeča:

1. Kakšne so aktualne smernice azerbajdžanskega/kazahstanskega/turkmenistanskega/uzbekistanskega gospodarstva? Kaj so glavne specifike trga?
2. Katero obdobje je bilo najprimernejše za vstop slovenskih podjetij na te trge?
3. Katere so po vašem mnenju za slovenska podjetja največje ovire za vstop na azerbajdžanski/kazahstanski/turkmenistanski/uzbekistanski trg in kako ste jih vi premagali? Kateri je najboljši način vstopa slovenskih podjetij na te trge?
4. Kaj je po vaših izkušnjah najbolj preverjena pot do pravega partnerja?
5. S katerimi težavami se najpogosteje soočate pri poslovanju v teh državah in katere prednosti ponujajo trgi teh držav? Kako velik je problem korupcije v teh državah? Kako je s plačilno disciplino?
6. Do kakšne mere sta država in miselnost ljudi naklonjena tujim podjetjem in njihovim investicijam?
7. Na katere kulturne razlike morajo biti slovenski poslovneži še posebej pozorni pri poslovanju na teh trgih? Kako vidite povprečnega azerbajdžanskega/kazahstanskega/turkmenistanskega/uzbekistanskega poslovneža?
8. Kakšen ugled imajo slovenska podjetja in njihove blagovne znamke? Koliko je prepoznavna Slovenija kot država?

9. Kakšen je potencial na teh trgih za slovenska podjetja danes, kje so največje priložnosti? Kakšne so možnosti za slovenska podjetja v naslednjih letih? Kakšna so vaša priporočila podjetjem, ki želijo vstopiti na te trge?

Trije sogovorniki so pristali na intervjuje, ki sem jih snemala in kasneje naredila transkript zvočnega zapisa, en sogovornik pa je zaradi oddaljenosti na vprašanja odgovoril po elektronski pošti. Intervjuje sem opravila od 6. decembra 2016 do 17. februarja 2017. Sama dolžina osebnih intervjujev je različna, od 20 minut do ene ure, v povprečju je intervju trajal 40 minut. Pred začetkom snemanja intervjuja sem sogovornike prosila za odobritev snemanja, s čemer so se vsi strinjali. Prav tako so se strinjali z uporabo njihovih imen in podjetij v magistrskem delu.

Podjetja, ki sem jih intervjuvala, delujejo na različnih področjih, to so gradbeništvo, inženirske storitve, proizvodnja arom in proizvodnja komunikacijskih naprav. Vsi intervjuvanci zasedajo vodilna mesta v podjetju, kot so direktor, vodja podružnice, vodja projektov in vodja izvoza na določene trge.

V nadaljevanju sem na kratko predstavila sogovornike. Potem pa sem medsebojno primerjala njihove odgovore ter na ta način dobila kvalitativno analizo slovenskega poslovanja in priložnosti na teh trgih.

7.2 Predstavitev sogovornikov in podjetij

Moja prva sogovornica Tanja Rupnik (Sogovornica 1) je vodja investicijskih projektov podjetja RIKO (Rupnik, 2016). Zelo dobro pozna ruski trg ter trge nekdanje Sovjetske zveze, na katerih je RIKO zelo uspešen. Podjetje RIKO je uveljavljeno inženiring podjetje, ki nudi celovite rešitve na področju tehnološkega inženiringa, energetike, okoljevarstva, logističnih sistemov in gradbeništva. Podjetje posluje po celem svetu, med drugim aktivno posluje v Azerbajdžanu. V Kazahstanu in Turkmenistanu imajo poslovne kontakte, vendar pa se posli še niso odvili. Azerbajdžan ima razvito proizvodnjo hrane. RIKO tu ponuja postavitve proizvodnih linij in visokoregalna avtomatizirana skladišča. Na vseh štirih trgih pa je trenutno najbolj perspektivna energetika, saj poteka prenova energetske infrastrukture, ki je še iz časov Sovjetske zveze. Država na tem področju veliko vlaga, tako lahko podjetja pridobijo večje projekte. Drug sektor je ekologija, kjer Azerbajdžanci vlagajo v čiščenje odpadnih voda, proizvodnjo pitne vode, ravnanja z odpadki. RIKO si tu zelo prizadeva, vendar pa še nima sklenjenih konkretnih poslov.

Igor Vodnik (Sogovornik 2) je vodja predstavništva podjetja Iskratel v Kazahstanu. Poleg kazahstanskega trga zelo dobro pozna tudi Uzbekistan (Vodnik, 2016). Iskratel je izvozno usmerjeno podjetje, ki deluje na področju informacijskih tehnologij in telekomunikacij. Je vodilni evropski proizvajalec in ponudnik informacijsko-komunikacijskih rešitev. Ima lastne razvojne in proizvodne centre ter lokalno prisotnost v več kot 30 državah. Zagotavlja integrirane telekomunikacijske rešitve za operaterje in ponudnike storitev, za digitalizacijo transporta, javne varnosti in energetike. Podjetje je zelo uspešno v državah bivše Sovjetske zveze, med drugim posluje v Azerbajdžanu, Kazahstanu, Turkmenistanu in Uzbekistanu.

Dušan Olaj (Sogovornik 3) je lastnik in generalni direktor podjetja DUOL. Podjetje razvija in izdeluje napihljive hale ter druge konstrukcije, pokrite z membransko strukturo – lesene in kovinske hale ter modularne šotore. Njihova najpomembnejša tržna niša so športni objekti. V državah bivše Sovjetske zveze na tem področju pokrivajo okrog 80 % trga. Podjetje je zelo razvojno usmerjeno, v zadnjih letih razvija rastlinjake za sušna področja ter celo konstrukcije, ki bi bile primerne za vesolje.

Dr. Adam Purg (Sogovornik 4) ima za seboj raznoliko kariero. Bil je profesor varnostnih ved, vrsto let je bil diplomat in odpravnik poslov na slovenskem veleposlaništvu v Moskvi, ki je poleg Rusije zadolženo tudi za Kazahstan, Turkmenistan in Uzbekistan. V tem času je v okviru gospodarske diplomacije pomagal slovenskim podjetjem pri poslovanju v teh državah, potem pa se je odločil za vstop v poslovni svet. Dolga leta je bil predstavnik podjetja Etol v Moskvi, zadnjih nekaj let je v podjetju zadolžen za poslovanje s Kazahstanom, Gruzijo in Poljsko, začel pa je tudi s prodorom v Turkmenistan in Tadžikistan. Etol se ukvarja s proizvodnjo arom in eteričnih olj, ki se uporabljajo v prehranski industriji, predvsem za proizvodnjo pijač, mesnih izdelkov in slaščic. Lastnik Etola je izraelsko podjetje Frutarom.

7.3 Smernice azerbajdžanskega, kazahstanskega, turkmenistanskega in uzbekistanskega gospodarstva ter razlike med državami

Vsi sogovorniki se strinjajo, da je gospodarstvo teh držav zelo odvisno od nafte in plina in posledično od gibanja njihovih cen na svetovnih borzah. Sogovornik 2 je izpostavil, da predelovalne industrije praktično nimajo. Velik vpliv na gospodarstvo imajo vlade, saj je veliko podjetij še vedno v državni lasti. V času konjunktore so države velik del svojih prihodkov vložile v infrastrukturne projekte, v času recesije pa so se ti projekti upočasnili ali ustavili. Sogovornik 3 bistvenih razlik med temi državami ni opazil. Leta 2015, ko je cena energentov padla, so bili ti trgi v precejšnjih težavah. Domača podjetja na teh trgih so zmanjševala poslovanje in imela težave s plačili, zato so se namesto na zahodne trge preusmerjala na ceneni kitajski trg. To sicer ni vplivalo na že sklenjene pogodbe. Te države so tudi zelo razkošne v svojem delovanju, ne znajo varčevati.

Podjetje Sogovornice 1 je v Azerbajdžanu tudi po letu 2014, ko je po konjunkturi sledil padec, uspešno izpeljalo že začete posle. Sklenili so tudi pogodbo za nabavo azerbajdžanske opreme, kar je bila uspešna simbioza, vendar pa v času krize ni bilo novih naročil. Azerbajdžanska podjetja so začela izbirati cenejše, na primer turške dobavitelje.

Kazahstan se skuša diverzificirati in pričinja deklarativno razvijati industrijo, ima poceni delovno silo. Težko pa konkurira drugim azijskim državam, ki imajo izobražene in delavne zaposlene (Sogovornik 2). Podjetje Sogovornika 4 deluje v živilski industriji, zato kriza nanj ni imela večjega vpliva. V Kazahstanu dosega neprestano rast, saj je slednji relativno bogata država.

Turkmenistan je po mnenju Sogovornice 1 zelo zaprt trg, v njem vlada hierarhija, ki jo vodi predsednik. Do informacij o podjetjih je zelo težko priti. K spoznavanju trga pa je v zadnjih nekaj

letih precej pripomogla diplomacija z obiski visokih predstavnikov obeh držav. Pred dvema letoma je začela delovati medvladna komisija Slovenije in Turkmenistana, vendar pa v Turkmenistanu ne moreš poslovati, če nisi na spisku dovoljenih podjetij.

Uzbekistan je po drugi strani država, ki nima toliko surovin, zato je neposredno manj odvisen od gibanja njihovih cen. Vendar pa je gospodarsko močno navezan na Rusko federacijo, kar posledično vpliva na gospodarsko stanje v državi. Država je v zadnjem času bistveno več vlagala v lokalno proizvodnjo. Na državnem nivoju pa imajo prednost gospodarski partnerji, ki odpirajo skupna podjetja za proizvodnjo v Uzbekistanu (Sogovornik 2).

7.4 Primerno obdobje za vstop

Vsi sogovorniki se strinjajo, da je bilo lažje vstopiti v času konjunkturalne odvisnosti od leta 2000 do leta 2008. Takrat so gospodarstva rasla in povpraševanje je bilo večje. Sogovornik 3 opazuje, da so podjetja, ki so prišla že v devetdesetih letih, prej dobila reference in vzpostavila kontakte.

Sogovornik 2 in Sogovornik 4 se strinjata, da če ima podjetje konkurenčen izdelek, je vedno pravi čas. Prej, ko se podjetje, ki vidi strateški interes na določenem trgu, odloči za vstop, prej bo doseglo rezultate. Podjetje, ki želi vstopiti, mora imeti jasne cilje in zavedanje o dodani vrednosti izdelkov in rešitev, ki jih ponuja. Podjetje Sogovornika 2 je na te trge prišlo pred 17. leti s pomočjo referenc, ki jih je pridobilo v Ruski federaciji. Danes so reference iz Rusije sicer dobrodošle, niso pa nujni oz. zadostni pogoj za uspeh v Srednji Aziji. Poslovni partnerji v teh državah zelo cenijo, če se podjetje ne umakne s trga, ko pride do gospodarskih težav.

7.5 Najboljša oblika vstopa

Azerbajdžan, Kazahstan, Turkmenistan in Uzbekistan so za slovenska podjetja bolj oddaljeni trgi in slabše poznani. Slovenska podjetja se zaradi poslovnega okolja, slabšega poznavanja in tudi zaradi lastnih kapacitet ne odločajo za investicije v proizvodnjo na teh trgih. Krka je sicer poskusila postaviti tovarno v Kazahstanu, vendar so se zaradi prevelikega vmešavanja politike v gospodarstvo premislili (Bajt, 2011). Vprašani menedžerji imajo nekoliko različne poglede, kaj je najboljši način vstopa glede na panogo, v kateri poslujejo.

Podjetje Sogovornice 1 je na azerbajdžanski trg vstopilo direktno, kot izvoznik opreme. V času priprav na evropske olimpijske igre v Azerbajdžanu leta 2013 so se med poslovneži spletla poznanstva in podjetje Sogovornice 1 je dobilo kontakte potencialnih partnerjev. Kontakte so si nabrali tudi z udeležbo vladne delegacije v Baku leta 2013, v okviru katere so bila poslovna srečanja. Kljub temu da potencialnega naročnika ni zanimala trenutna ponudba podjetja (gradnja transformatorskih postaj), so kasneje na drugem področju (elektrifikacija in elektronska oprema za merjenje električne energije) sklenili prvi posel.

Sogovornik 2 meni, da je na našete trge najlažje vstopiti preko politike, s pomočjo uradnih državnih obiskov politikov, v spremstvu gospodarstvenikov. Izjema je Kazahstan, kjer politika ne

igra tolikšne vloge v poslu. V Kazahstanu je potrebno najti lokalnega partnerja, ki pomaga odpirati vrata.

Podjetje Sogovornika 3 je na te trge vstopilo direktno, kot dobavitelj svojih izdelkov. Po mnenju Sogovornika 3 Rusija ni ravno odskočna deska za te trge, saj so ti trgi drugačni. Rusi so tradicionalno bolj vezani na zahodne trge, te države pa na muslimanski svet. To so države z vertikalno demokracijo, diktaturo oziroma avtoritarnim sistemom. V teh državah pomembne pogodbe z državnimi podjetji podpisuje državni vrh, zato je stik na višji ravni zelo pomemben. Predsedniški obisk oziroma gospodarska delegacija lahko precej pospeši posle. Podjetje Sogovornika 3 ponuja cenejše, vendar bolj kakovostne rešitve kot pa marsikatero zahodno podjetje, zato kupci velikokrat sami pridejo do njega. Potrebno je najti kakovostnega lokalnega partnerja, kajti v tej panogi se na teh trgih ne splača delati samostojno. Zanesljiv lokalni partner poskrbi za logistiko, lokalne povezave, uvoz ter priskrbi kupce.

Podjetje Sogovornika 4 ima po državah, kamor izvaža, svoja predstavništva oziroma svojo mrežo. V Kazahstanu ima skupno podjetje, v katerem so zaposleni lokalni ljudje. Ustanovitev podjetja v Kazahstanu ni zapleteno in postopek je hiter. Večji problem je podjetje zapreti, zaradi birokratskih ovir pa lastniki podjetje raje kar prodajo. Stroški posameznega predstavništva oz. hčerinskega podjetja Sogovornika 4 v posamezni državi v Srednji Aziji se gibljejo od 150.000 do 200.000 evrov na leto. Toliko stanejo plače zaposlenih, najem prostorov, telefon, lokalne storitve, avtomobil ipd. Sogovornik 4 izpostavi, da do uspeha ni lahko priti že v enem letu, zato se manjša podjetja s težavo odločajo za odprtje predstavništva. Sogovornik 4 zato svetuje povezavo več manjših podjetij, ki vstopajo na te trge, saj si lahko razdelijo stroške. Primeri dobrih praks so konzorciji in grozdi (npr. slovenski avtomobilski grozd je uspešen, lesno-predelovalni grozd pa ni imel posebnega uspeha).

7.6 Kako do dobrih poslovnih partnerjev

Vsi sogovorniki so se strinjali, da je zanesljiv lokalni poslovni partner ključen za uspeh podjetja na lokalnem trgu, saj dobro pozna okolje posamezne države in ima več kontaktov.

Podjetje Sogovornice 1 se je v Azerbajdžanu osredotočilo predvsem na energetiko in okoljevarstvo, kjer je država glavni naročnik. Podjetje se je samo pozanimalo, katera so državna elektro-energetska in komunalna podjetja, do njih pa je prišlo tudi s pomočjo svojih poslovnih partnerjev, s katerimi sodeluje pri projekti v drugih državah. Do teh podjetij se da priti tudi preko njihove uradne administracije. Do zasebnih podjetij, npr. do podjetij v prehranski industriji, pa podjetje Sogovornice 1 dostopa tudi s pomočjo poslovnih baz. Do svojih kupcev podjetje pride tudi s pomočjo svojih azerbajdžanskih dobaviteljev. Sogovornica 1 je omenila tudi poslovne klube, ki pa v praksi bolj slabo zaživijo. Leta 2016 je bil na željo azerbajdžanskega veleposlanika na Dunaju ustanovljen azerbajdžansko-slovenski poslovni svet. Ta svet vodi direktor Janez Škrabec. Prek teh poslovnih svetov se da kaj doseči, vendar je potrebno imeti na drugi strani ustreznega sogovornika. Gospodarska zbornica Slovenije je na tem področju precej šibka, azerbajdžanska agencija Azpromo pa je zainteresirana predvsem za investitorje. Podjetje Sogovornice 1 ne ponuja

investicij, temveč je zainteresirano predvsem za izvajanje del in prodajo produktov. Zaradi tega nimajo pravih sogovornikov pri poslovnih svetih in se raje poslužujejo raznih diplomatskih kanalov, v Azerbajdžanu predvsem častnega konzulata.

Sogovornik 2 pove, da je v nekaterih državah najbolj učinkovita pot gospodarska diplomacija. Diplomacija lahko pomaga povsod, saj je kultura v teh državah taka, da ima oblast veliko avtoriteto v vseh slojih življenja. Toda to je samo odpiranje vrat. Podjetje se mora pred vstopom na nov trg dobro pripraviti: raziskati trg, obiskati državo, poiskati lokalne partnerje s področja poslovanja podjetja. Veliko pomagajo reference iz drugih držav in projektov.

Sogovornik 3 ima zelo dobre izkušnje s slovenskim Ministrstvom za zunanje zadeve, diplomacijo, veleposlaniki in atašaji. Pri tem se strinja se s Sogovornikom 2, da diplomacija pomaga odpirati vrata, lahko posreduje pri določenih težavah, vendar ne zagotovi kupca. Podjetja se morajo v primeru morebitnih neplačil zavarovati že prej, ob podpisu pogodbe, saj je pomoč diplomacije v takih primerih zelo omejena. Glavna naloga gospodarske diplomacije je navezava kontaktov z državnim vrhom. Podjetje pa mora posel izpeljati samo. Glede poslovnih klubov Sogovornik 3 meni, da so nekomercialni klubi »brezzobi«, komercialni pa služijo interesom posameznikov. Podjetje se mora zanašati na svojo aktivnost. Sogovornik 3 je predsednik slovensko-ukrajinskega poslovnega sveta, je član slovensko-azerbajdžanskega poslovnega sveta, pet let je bil častni konzul Kazahstana. Vse te povezave, ki jih ima, mu koristijo. Sogovornik 3 ocenjuje, da sejmi zgubljajo svoj pomen. Nastop na sejmu je osnovna promocija, potem pa je potrebno iti po državi in iskati lokalne partnerje. Težava na sejmu je, da nisi sam. Kupci ne pridejo samo k tebi, ampak tudi k tvoji konkurenci.

Podjetje Sogovornika 4 ima po državah, kamor izvaža, svoja predstavništva in mrežo. Dvakrat na leto gre na specializirane sejme. Po njegovem mnenju so sejmi nujni, še posebej, če podjetje začne poslovati na nekem trgu. Podjetje lahko na sejmu vidi, kakšni so trendi, kdo je konkurenca. Tu se tudi začnejo tkati prve vezi. Potem pa je potrebno spoznati, kje so skupne točke. Nič se ne zgodi čez noč. Kontakte je potrebno nabirati skozi več let.

7.7 Nevarnosti na teh trgih

Podjetje Sogovornika 3 na teh trgih ponuja nišne proizvode, zato ni naletelo na protekcionizem, prav tako se ne sooča s ceneno kitajsko konkurenco. Pri vstopu na trge Srednje Azije ni naletelo na večje ovire kot je običajno, ko podjetje vstopa na nov trg. Obstajajo pa ovire, ki so sestavni del posla. Podjetje ne pristaja na neugodne plačilne pogoje, raje posluje z bančnimi instrumenti – zavarovanji plačil. Kar se tiče korupcije, Sogovornik 3 nima izkušenj, saj ne prodaja direktno, ampak preko lokalnega partnerja.

Podjetje Sogovornika 4 v teh državah prodaja količine, ki jih običajno ne zavaruje. Kljub temu Sogovornik 4 svetuje zavarovanje v primeru večjih plačil, tudi s pomočjo SID banke. Kupci od podjetja zahtevajo, da se dosledno drži rokov, sami pa pri tem niso tako disciplinirani. Podjetje Sogovornika 4 na teh trgih prodaja tako tujim kot tudi domačim proizvajalcem. S tujimi podjetji

je lažje poslovati, ker se držijo dogovorov, vendar pa je težko skleniti posel. Pri lokalnih partnerjih pa se vedno spreminjajo pravila igre. Sogovornik 4 je v teh državah naletel predvsem na birokratske težave. Podjetje veliko denarja porabi za certifikate, pravila certificiranja pa se neprestano spreminjajo. Carina in logistika sta utečeni. V začetku je sicer trajalo nekaj časa, da so pripravili vse ustrezne dokumente. Slovenskih prevoznikov, ki vozijo na te relacije, je veliko, obstajajo pa tudi zbirniki. Podjetje uporablja večinoma tovornjake – hladilnike. S carino v Srednji Aziji ni težav. Glavna konkurenca podjetju Sogovornika 4 so velika mednarodna podjetja. Države te vrste proizvodnje nimajo, ker je izdelava arom nekaj specifičnega. Politična nihanja podjetja ne prizadenejo, saj deluje v taki panogi, ki na to ni občutljiva. Nanje lahko vpliva le padec tečaja in posledično zastoji pri plačevanju.

Podjetje Sogovornice 1 ima pri državnih razpisih v Azerbajdžanu močno konkurenco med turškimi podjetji. Turški proizvodi so bolj kakovostni kot kitajski. Kulturno in zgodovinsko so Turki bližji Azerbajdžancem, zato je njihov vpliv večji. Glavni adut slovenskega podjetja je boljša oprema, ki pa je dražja. Ko pride do težav, se je potrebno pogovarjati ter osebno obiskati stranko. Težave se osebno veliko lažje rešujejo. Podjetje ni imelo težav s plačilno nedisciplino, saj je plačila v prvih pogodbah imelo na avansih. Plačila so se malo zavlekla, vendar so dobili v celoti plačano. Sogovornica 1 svetuje, da imajo podjetja, ki poslujejo na teh trgih, plačila zavarovana. Težave so pri odzivnosti in v tem, da podjetje ne dobi pravih informacij. Potrebno je biti potrpežljiv. Glede carine v Azerbajdžanu ni bilo težav, saj so kupci poskrbeli za špedicijo.

Kazahstan je po izkušnjah Sogovornika 2 daleč najbolj urejena država v tej regiji v smislu spoštovanja evropskih poslovnih običajev. V nekaterih segmentih (recimo sodna zaščita) je za poslovneža bistveno bolj urejena kot na primer Slovenija. Poslovna disciplina je v Kazahstanu zelo dobra, bistveno boljša kot v Sloveniji. Upniki so deležni učinkovite pravne zaščite pred dolžniki. V Uzbekistanu podjetje Sogovornika 2 posluje preko akreditivov, zato tudi tu nima slabih izkušenj. Še najslabše je v Azerbajdžanu, pa tudi tam so ugotovili, da to niso sistemski problemi, temveč problemi s konkretnimi ljudmi, ki nadzorujejo plačila. Slabih terjatev v teh državah imajo zelo malo.

Podjetje Sogovornika 4 v Kazahstanu zaposluje lokalne delavce, saj se je za podjetje kot najboljša praksa izkazalo to, da imajo na tujem trgu v predstavništvu zaposlenega enega iz Slovenije in enega domačina. V tujini pa zaposleni hitreje menjajo delovna mesta, odpovedni rok je dva tedna, zato je zaposlovanje veliko bolj fleksibilno, vendar pa gredo lahko zaposleni hitro h konkurenci. Ker je podjetje Sogovornika 4 manjše, na lokalnih trgih ni imelo težav s korupcijo. Del proračuna podjetje namenja reprezentanci. Prej je podjetje več sodelovalo na sejnih, sedaj pa je ugotovilo, da je bolj učinkovito, da v Sloveniji naredijo dvodnevni seminar in predstavijo svoje proizvode. Goste iz različnih držav potem nastanijo v termah in poleg poslovnega dela poskrbijo tudi za turistični del.

Sogovornik 4 meni, da poslovneži v ostalih treh državah (v Azerbajdžanu, Turkmenistanu in Uzbekistanu) prakticirajo bolj »vzhodnjaške« metode poslovanja. Glede na to, da imajo slovenska podjetja veliko podobnih izkušenj na Balkanu, Sogovornik 4 meni, da so te težave lahko celo

prednost za slovenska podjetja pred drugimi zahodnimi podjetji, saj so navajena na tovrstne izzive. So pa te države bolj zaprte in ko podjetju uspe vstop na te trge, je manj konkurence kot na popolnoma odprtih trgih.

V Turkmenistanu pa je bilo podjetje Sogovornice 4 dogovorjeno za posle z Ministrstvom za energetiko in tudi v elektro-energetskem podjetju. Iz podjetja so poslali ponudbe, na katere pa ni bilo nobenega odziva. Tudi v Uzbekistanu se je zgodilo podobno, na svojo ponudbo podjetje ni dobilo povratnih informacij

Sogovornik 2 opozori, da je v Uzbekistanu in Turkmenistanu težava tudi državno reguliranje tečaja nacionalne valute k USD oz. drugim svetovnim valutam. Tako je v obeh državah uradni tečaj lokalne valute za polovico nižji od tečaja na črnem trgu. Podjetja imajo zato ogromno težav pri sklepanju in plačilu pogodb s tujimi partnerji. To se zelo negativno izraža pri mnogih investicijskih poslih, ki preprosto ne morejo biti izpeljani zaradi neplačila s strani kupca.

7.8 Vstopi in neposredne investicije

Trgi Srednje Azije med slovenskimi podjetji niso ravno privlačni za investiranje. Krka je sicer poskusila odpreti proizvodnjo v Kazahstanu, vendar so si premislili (Bajt, 2011). Večina slovenskih podjetij na teh trgih posluje preko lokalnega distributerja ali pa odpre predstavništvo.

Sogovornica 1 izpostavi pomen bilateralnih in mednarodnih sporazumov o zaščiti investicij, podjetje Sogovornika 3 pa ne namerava investirati v te države. Podjetje raje izvede transfer tehnologije, na primer za proizvodnjo rastlinjakov. Podjetje pripelje opremo, postavi in zažene, lokalni investitor pa zagotovi denar. Sogovornik 3 meni, da je v teh državah problem z zaščito investicij. To so države, ki šele oblikujejo svojo zakonodajno in izvršilno funkcijo, zato se pravila (npr. davki) še spreminjajo. Tudi mednarodna klima ni naklonjena takim investicijam, ker obstaja problem transfernih cen in obdavčenja.

Podjetji Sogovornika 2 in Sogovornika 4 pa imata v teh državah odprta predstavništva. Podjetji trenutno ne vidita potreb, da bi na te trge še bolj investirali.

7.9 Kulturne razlike

Poslovna kultura v Srednji Aziji je drugačna. Predvsem je potrebno biti odprt in spoštljiv. Odnosi gredo velikokrat na osebno raven, saj je osebni stik v teh državah zelo pomemben, so se strinjali vsi sogovorniki.

Sogovornik 3, ki veliko posluje tudi po slovanskih državah, je opazil, da imajo slovenski poslovneži slovansko mentaliteto, poslovneži iz držav Srednje Azije pa delujejo z drugačnimi miselnimi vzorci. Sogovornik 2 in Sogovornik 3 se strinjata, da je poslovna kultura tu drugačna. V zgodovini je na te države precej vplivala islamska vera. Države imajo krajšo tradicijo poslovanja po zahodnem vzoru. Zgodovinsko gledano so to dobri trgovci, vendar na osnovni ravni.

Pogostokrat nimajo neke naučene ekonomske strategije. Pretirano pijančevanje ni zaželeno. Tujcu nihče ne želi sporočiti slabe novice, navzven je vse lepo in idealno. Sogovornik 4 je izpostavil pomen osebnega stika. Potrebno je iti na osebno raven, organizirati poslovna kosila in izlete. Ne sme se pozabiti na rojstni dan, 8. marec ipd. Če so osebni odnosi dobri, se lažje posluje. Potrebno je tudi znati lokalni jezik ali ruščino. Mlajša generacija sicer zna angleško. Hierarhija je zelo pomembna, prav tako spoštovanje starejših. Če hoče podjetje narediti večji vtis, mora direktor sam voditi večje posle. Ni primerno, da bi nek referent urejal stvari, ki so na višji ravni.

Sogovornica 1 je povedala, da je kultura poslovanja v Azerbajdžanu še najbolj zahodna. Veliko azerbajdžanskih menedžerjev mlajše generacije je študiralo na zahodu in dobro znajo angleščino. Starejša generacija menedžerjev, ki so odrasli še v Sovjetski zvezi, pa je precej bolj konservativna v smislu, da odlaša z odločitvami, jih ne sprejema ter ne odgovarja na poslovno korespondenco. Poslovanje v Azerbajdžanu poteka počasneje kot na primer v Rusiji. Mlajši menedžerji so bolj profesionalni in pri poslovanju obdržijo večjo distanco kot starejši menedžerji. Pri starejših gredo odnosi velikokrat na osebno raven, glede tega so Azerbajdžanci podobni Rusom. So zelo gostoljubni in prijetni. Sogovornica 1 je opazila, da kupci velikokrat nastopajo s stališča moči, prodajalec pa je v podrejenem odnosu. V poslovni komunikaciji je zelo pomembna spoštljivost in upoštevanje poslovnega bontona.

V teh državah je poslovni svet večinoma v domeni moških, za razliko od Kazahstana, na katerega je precej vplivala Rusija, meni Sogovornik 2. V Kazahstanu so na vodilnih mestih pogosto tudi ženske. Tudi Sogovornik 4 se strinja, da je Kazahstan manj patriarhalen kot pa ostale države srednje Azije. Njegova direktorica in vodja predstavništva v Kazahstanu še nista imeli težav zaradi tega, ker sta ženski, vendar delujeta v prehranski industriji, kjer so glavne tehnologinje ženske. Moški so običajno z ženskami še bolj vljudni, rokovanje moških z ženskami pa ni v navadi.

V Turkmenistanu vse poteka pod okriljem vladnih institucij, vsak posel, vsako tuje podjetje, mora odobriti predsedniška administracija. Turkmeni se Sogovornici 1 zdijo bolj zaprti in na distanci. Zelo pomembna je hierarhija. Podobne izkušnje ima z ljudmi v Uzbekistanu.

7.10 Prepoznavnost Slovenije na teh trgih

Sogovornica 1 pove, da Azerbajdžanci relativno dobro poznajo Slovenijo, veliko so tudi potovali po nekdanji Jugoslaviji, zato težav s predstavljanjem Slovenije niso imeli. Tudi velikost države je podobna. V teh državah se je potrebno pozicionirati kot evropsko podjetje. Če so razmere ugodne, ima lahko podjetje zaradi tega pribitek v ceni, saj bolj favorizirajo evropsko opremo kot pa na primer rusko. V Azerbajdžanu zelo cenijo narodnega heroja Mihajla, ki je v 2. svetovni vojni padel na Primorskem, kar se lahko tudi omeni pri neformalnih pogovorih.

Sogovorniki 2, 3 in 4 se strinjajo, da Slovenijo v Srednji Aziji slabo poznajo. Poznajo pa nekatere blagovne znamke, kot so Krka, Lek, Gorenje in v telekomunikacijah Iskratel. Športi, v katerih Slovenci žanjejo uspehe, so bolj slabo poznani. Mogoče bo prepoznavnost povečala prva dama

ZDA, ki je Slovenka. Sogovornik 4 omeni, da veljamo Slovenci v državah nekdanje Sovjetske zveze za slovanske Nemce; po eni strani Slovani, po drugi strani pa bolj redoljubni.

7.11 Priložnosti za slovenska podjetja in možnosti v naslednjih desetih letih

Sogovornica 1 ocenjuje, da so priložnosti za slovenska podjetja odvisna predvsem od konjunktura. Azerbajdžan je manjši, zato so tu kapacitete omejene. Cela regija pa je ogromna, predvsem Kazahstan. Gradbeništvo je potencial predvsem za lokalna podjetja, saj Slovenci nimamo več takega podjetja, ki bi lahko prevzelo večji posel. Priložnosti so v kakšni posebni opreми. Priložnosti so tudi v turizmu. Prestolnice v Srednji Aziji se razvijajo, infrastruktura na podeželju pa je zelo slaba. Turkmenistan je zelo zaprta država, za tja je težko dobiti vizum, ki ni posloven, turisti tudi niso zaželeni. Sogovornica 1 omeni projekt Evrazijske unije, ki je ustvarjen z namenom protiuteži Evropski uniji. S tem želijo oblikovati gospodarstvo, ki bo bistveno manj odvisno od energentov. Nove priložnosti pa se kažejo tudi v razvoju transportne poti Kitajska–Evropa, saj so za nekatera podjetja transportni stroški velik problem.

Sogovornik 3 pa nasprotno meni, da je vedno pravi čas za vstop na nov trg. Potrebno pa je temeljito oceniti, ali je posamezen trg za neko podjetje primeren ali ne. Trgi Srednje Azije so težki trgi. Potrebno je znati jezik, saj je znanje jezikov na drugi strani slabo, ter poznati lokalne posebnosti.

Sogovornik 2 podjetjem, ki želijo vstopiti na te trge, svetuje, da pripravijo strategijo in poslovni načrt za vstop. Podjetje ne sme pričakovati, da lahko poslovanje na teh trgih ključno prispeva k poslovnemu uspehu podjetja, saj lahko pretesna odvisnost od cen surovin zaustavi investicijske cikle za leto ali več. Slovenska podjetja lahko uspejo na trgih Srednje Azije predvsem srednjeročno. Posel na kratek rok oz. enkratni posel je manj verjeten, saj je regija izobrazena in pozna svetovne trende ter svetovne dobavitelje. Vse pa je predvsem odvisno od slovenskih podjetnikov. Če imajo rešitve in izdelke, ki so konkurenčni v svetovnem merilu, bodo tudi v Srednji Aziji. Oborožiti pa se je potrebno s potrpljenjem in zavedanjem, da so to trgi, kjer ima cena velikokrat prednost pred kakovostjo.

SKLEP

Azerbajdžan, Kazahstan, Uzbekistan in Turkmenistan si želijo večje diverzifikacije gospodarstva, vendar v preteklih letih niso uspeli izvesti korenitih reform, zato rast njihovega gospodarstva ostaja pretežno odvisna od cene nafte in plina. Države so po padcu cene nafte leta 2015 znova v konjunkturi, kar je priložnost tudi za slovenska podjetja. Na podlagi pogovorov s slovenskimi podjetniki, nasveti na Gospodarski zbornici Slovenije, perspektivnosti posameznega sektorja v obravnavani državi ter ponudbo slovenskih podjetij sem opredelila sedem perspektivnih industrijskih panog, to so energetika, zdravstvo in farmacija, IKT, gradbeništvo, obrambna in vojaška industrija, kmetijstvo in živilskopredelovalna industrija ter turizem. Priložnosti so predvsem v prenosu znanja in tehnologij ter inženiringu, manj pa v konkretnem izvozu, razen za nišne proizvode. Blagovna menjava Slovenije z Azerbajdžanom, Kazahstanom, Turkmenistanom

in Uzbekistanom se je v zadnjih desetih letih zelo povečala in še naprej rase (najmanj sicer v Azerbajdžanu), kar pomeni, da imajo naša podjetja konkurenčne proizvode. Levji delež slovenskega izvoza v te države predstavljajo farmacevtski proizvodi. Manjši delež izvoza pa predstavljajo izdelki iz železa in jekla, električni stroji in oprema ter živila. Slovenija največ uvozi iz Kazahstana, in sicer mineralna goriva in olja. Uvoz iz drugih držav je zanemarljiv.

Na podlagi intervjujev s slovenskimi podjetniki pa lahko sklepam, da lahko slovenska podjetja ne glede na nihanja na trgih uspejo z nišnimi proizvodi, kjer ni cenejše turške oziroma kitajske konkurence. Uspeh slovenskih podjetij, ki ponujajo kakovostnejše proizvode z višjo ceno in konkurirajo s kitajskimi in turškimi ponudniki, pa je na teh trgih v prvi vrsti odvisen od konjunktura in investicijskih načrtov posamezne države. Državna podjetja so v teh državah največji investitorji, kar ima velik vpliv na ostalo gospodarstvo. Slovenska podjetja, ki želijo ujeti investicijski val, morajo v teh državah delovati dolgoročno. Poslovna kultura v teh državah je drugačna od zahodne oziroma slovanske. V poslovanju sta hierarhija in zaupanje zelo pomembna. Pri navezavi prvih stikov lahko pomaga diplomacija z gospodarskimi delegacijami, vendar pa je potem potrebno kontakte dolgoročno negovati, da se vzpostavi zaupanje. Ti trgi so precej oddaljeni, zato so osebni stiki oteženi, kar lahko oteži tudi sklenitev posla. Za poslovanje v teh državah je ruščina skoraj nujna, mlajše generacije pa čedalje bolj uporabljajo tudi angleščino. Vsekakor pa je pri vstopu na te trge potrebno najti zanesljive lokalne poslovne partnerje, ki dobro poznajo poslovanje in že imajo vzpostavljene kontakte.

Poleg glavnega cilja magistrskega dela, to je analize poslovnega okolja ter potencialnih priložnosti v posameznem sektorju, je bil cilj tudi preveriti tezo, da imajo trgi Azerbajdžana, Kazahstana, Turkmenistana in Uzbekistana, kljub nedavni recesiji, velik gospodarski potencial in s tem priložnosti za slovenska podjetja. Tezo lahko potrdimo samo deloma. Ti trgi se bodo v naslednjih letih nedvomno razvijali, povečuje se tudi potrošniški trg, vendar pa imajo ti trgi zahtevno poslovno okolje: državni vpliv na gospodarstvo je zelo velik, »pravila igre« se pogosto spreminjajo, nacionalne valute so manj stabilne. Poleg tega so ti trgi od Slovenije precej oddaljeni, kar predstavlja dodaten strošek. Podjetja, ki želijo na teh trgih uspeti, morajo delovati dolgoročno in si pridobiti dobre poslovne partnerje. Kljub temu, da je Slovenija s temi državami v preteklih letih zelo povečala blagovno menjavo, predvsem izvoz, pa analiza kaže, da je uspešnih le nekaj večjih podjetij, ki so si lahko finančno in časovno privoščila vstop na te trge. Analizirani trgi so manj primerni za slovenska manjša in srednje velika podjetja, razen, če ta ponujajo nišne proizvode ter prenos znanja in tehnologij, ki so uspešne in konkurenčne v globalnem merilu.

LITERATURA IN VIRI

1. 21st Century Asian Arms Race. (2016, 27. marec). *Isolationist Turkmenistan Is Rearming Too*. Najdeno 4. oktobra 2016 na spletni strani <https://21stcenturyasianarmsrace.com/2016/03/27/isolationist-turkmenistan-is-rearming-too/>
2. Ahmadov, M. (2016, 18. februar). *Azerbaijan to increase defense spending in 2016*. APA. Najdeno 20. julija 2016 na spletni strani <http://en.apa.az/azerbaijan-economy/finance-news/azerbaijan-to-increase-defense-spending-in-2016.html>
3. Anton, R. (2016, 12. julij). *An Integrated Strategy Framework (ISF) for Combining Porter's 5-Forces, Diamond, PESTEL, and SWOT Analysis*. Munich Personal RePEc Archive. Najdeno 16. januarja 2018 na spletni strani https://mpra.ub.uni-muenchen.de/72507/1/MPRA_paper_72507.pdf
4. Asilbekov, D. (2015, 9. april). *Uzbekistan Mourns the Closure of its Aerospace Industry*. Silk Road Reporters. Najdeno 5. julija 2016 na spletni strani <http://www.silkroadreporters.com/2015/04/09/uzbekistan-mourns-the-closure-of-its-aerospace-industry/>
5. Asia and Oceania. (b. l.) V *Encyclopedia of the Nations*. Najdeno 29. septembra 2017 na spletni strani <http://www.nationsencyclopedia.com/Asia-and-Oceania/index.html>
6. Bajt, J. (2011). *Možnosti slovenskih podjetij na kazahstanskem trgu* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Baker & McKenzie. (2015). *Doing Business in Uzbekistan 2015*. Najdeno 30. septembra 2016 na spletni strani http://www.bakermckenzie.com/-/media/files/insight/publications/2015/05/doing-business-in-uzbekistan-2015/files/read-publication/fileattachment/bk_dbi_uzbekistan_15.pdf
8. BMI Research. (2015, 28. maj). *Kazakhstan Information Technology*. Najdeno 29. junija 2016 na spletni strani <http://www.bmiresearch.com/news-and-views/information-technology/kazakhstan/key-analysis>
9. BMI Research. (2016a). *Kazakhstan*. Najdeno 5. julija 2016 na spletni strani <http://www.bmiresearch.com/kazakhstan>
10. BMI Research. (2016b). *Uzbekistan Infrastructure*. Najdeno 5. julija 2016 na spletni strani <http://www.bmiresearch.com/uzbekistan>
11. BMI Research. (2016c). *Uzbekistan: Pharmaceuticals & Healthcare Report*. Najdeno 7. julija 2016 na spletni strani <http://www.espicom.com/uzbekistan-pharmaceutical-market.html>
12. Brooks, I., Weatherston, J., & Wilkinson, G. (2004). *The International Business Environment*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
13. Bryman, A., & Bell, E. (2003). *Business Research methods*. Oxford; New York: Oxford University Press.
14. CABC. (2009, 13. avgust). *Legal and tax aspects of doing business in Turkmenistan*. Najdeno 30. septembra 2016 na spletni strani http://www.cabc-global.com/uploads/turkmenistan_tax_and_legal_overview_2009.pdf
15. Central Intelligence Agency. (2018). *The World Fact Book*. Najdeno 10. septembra 2018 na spletni strani <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>

16. CIS Markets. (2015, avgust). *The minimum wage will incrise in Uzbekistan*. Najdeno 9. maja 2016 na spletni strani <http://cismarkets.com/en/2015/08/the-minimum-wage-will-incrise-in-uzbekistan/>
17. Coface. (2018). *Country Risk Assessment*. Najdeno 6. marca 2018 na spletni strani <http://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks>
18. Council of the European Union. (2007, oktober). *European Union and Central Asia: Strategy for a New Partnership*. General Secretariat. Najdeno 30. septembra 2016 na spletni strani http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2009/february/tradoc_142326.pdf
19. Culture Crossing Guide. (2014). *Turkmenistan*. Najdeno 5. oktobra 2016 na spletni strani http://guide.culturecrossing.net/basics_business_student.php?id=209
20. Dadashova G. (2016, 8. januar). *Developing pharmaceutical industry promises positive outlook for Azerbaijan*. Azernews. Najdeno 7. julija 2016 na spletni strani <http://www.azernews.az/healthcare/91367.html>
21. EUI. (2015, avgust). *Risk Snapshot: August 2015. A special report from The Economist Intelligence Unit*. Najdeno 2. oktobra 2015 na spletni strani http://moodle2.chaffey.edu/pluginfile.php/273081/mod_resource/content/1/OperationalRiskGlobalScenariosAugust2015.pdf
22. Euromonitor International. (2011, junij). *Travel and Tourism in Uzbekistan*. Najdeno 4. oktobra 2016 na spletni strani <http://www.euromonitor.com/travel-and-tourism-in-uzbekistan/report>
23. Euromonitor International. (2013). *World Consumer Income and Expenditure Patterns 2013*. Najdeno 11. novembra 2015 na spletni strani http://www.euromonitor.com/medialibrary/PDF/Book_WCIEP0.pdf
24. European Commission. (2004a). *The European Union and the Republic of Kazakhstan, Partnership and Cooperation Agreement*. Najdeno 30. septembra 2016 na spletni strani http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2004/april/tradoc_116738.pdf
25. European Commission. (2004b). *The European Union and the Republic of Uzbekistan, Partnership and Cooperation Agreement*. Najdeno 30. septembra 2016 na spletni strani http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2004/july/tradoc_116743.pdf
26. Gazeta.uz. (2016, 23. september). *Number of internet users in Uzbekistan exceeds 13 million*. Najdeno 3. oktobra 2016 na spletni strani <https://www.gazeta.uz/en/2016/09/23/internet/>
27. IUS-INFO. (2018). *Register predpisov.Mednarodni dvostranski akti*. Najdeno 10. septembra 2018 na spletni strani www.iusinfo.si/Register/Kazalo.aspx?Src=WF2cfQSVrmEFiqP7n4TjB0XC%2fktawJtS51ui8tI1BbFEKCR%2fVv%2bwyTkW%2fA1H%2fuRpExe%2bxsRCCSGszAwNI3hOwxzoJJcAY%2bSIE%2bwLk63AhIXcqwwIcY7JDMaCTGdr2QV590aXfFggotcpn%2fqNbfvWmw%3d%3d
28. Izvozno okno. (1999). *Partnership and cooperation agreement between the European communities and their member states, of the one part, and the Republic of Azerbaijan, of the other part*. 2104, I-36574. Najdeno 30. septembra 2016 na spletni strani <http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/pravo/azreu.pdf>
29. Izvozno okno. (2016). *Azerbajdžan*. Najdeno 30. septembra 2016 na spletni strani http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Azerbajdžan/Predstavitev_drzave_6715.aspx

30. Izvozno okno. (2018). *Kazakhstan*. Najdeno 8. marca 2018 na spletni strani http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Kazakhstan/Predstavitev_drzave_6718.aspx
31. KPMG. (2016, 7. junij). *Republic of Kazakhstan: Thinking beyond borders*. Najdeno 30. septembra 2016 na spletni strani <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2014/04/kazakhstan-thinking-beyond-borders.htm>
32. Kuriakose, S. (2013). *Fostering Entrepreneurship in Azerbaijan*. World Bank Open Knowledge Repository. Najdeno 8. marca 2018 na spletni strani <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/15781?show=full&locale-attribute=fr>
33. Mahmedov, A. (2011). *The Emancipation of Azerbaijan's Defence Industry*. Military Technology, 35 (12), 86–87.
34. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba.
35. Makovec Brenčič, M. (2009). Načini in oblike mednarodnega poslovanja. V M. Makovec Brenčič, G. Pfajfar, M. Rašković, M. Lisjak, A. Ekar, *Mednarodno poslovanje*. (str. 69–113). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Marsh. (2018). *Political Risk Map 2018*. Najdeno 23. februarja 2018 na spletni strani <https://www.marsh.com/content/marsh/political-risk-map-d3/prm-2018.html>
37. Military Budget.org. (2012). *Kazakhstani Military Budget*. Najdeno 5. julija 2016 na spletni strani <http://militarybudget.org/kazakhstan/>
38. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Ministrstvo za zunanje zadeve, Ministrstvo za kmetijstvo in okolje, Urad predsednika vlade RS, Urad predsednika države RS, Javna agencija RS za spodbujanje podjetništva, inovativnosti, razvoja, investicij in turizma, SID banka, d. d., Gospodarska zbornica Slovenije, Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije, Trgovinska zbornica Slovenije. (2013, januar). *Mednarodni izzivi 2013 – Partnerstvo za spodbujanje mednarodnega poslovanja slovenskih podjetij*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. Najdeno 31. avgusta 2016 na spletni strani http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Analize/MI%202015-2016_kon%C4%8Dna.pdf
39. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Ministrstvo za zunanje zadeve, Kabinet predsednika vlade RS, Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, inovativnosti, razvoja, investicij in turizma, Gospodarska zbornica Slovenije, Obrtna zbornica Slovenije, Urad predsednika Republike Slovenije, Kabinet predsednika Državnega zbora. (2015, januar). *Mednarodni izzivi MI 2015–2016* Ljubljana: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. Najdeno 21. novembra 2014 na spletni strani http://www.mgrt.gov.si/si/podstrani_vstopne_strani_mgrt/programi_in_projekti/
40. Ministry of Commerce of the People's Republic of China. (b. l.). *Doing Business in Kazakhstan: Labor Law*. Najdeno 30. septembra 2016 na spletni strani <http://images.mofcom.gov.cn/ozs/table/kaza/laborlaw.pdf>
41. Moran, A. (2014, 8. september). *How to Master Business Etiquette in Uzbekistan*. Career Addict. Najdeno 5. oktobra 2016 na spletni strani <http://www.careeraddict.com/master-business-etiquette-in-uzbekistan>

42. Numbeo. (2018). *Cost of living*. Najdeno 29. septembra 2018 na spletni strani <https://www.numbeo.com/cost-of-living/>
43. Panorama.am. (2015, 22. december). *Devaluation of Azerbaijan currency: Market collapses, priced grow, people assault stores*. Najdeno 24. marca 2016 na spletni strani <http://www.panorama.am/en/news/2015/12/22/Devaluation-of-Azerbaijan-currency/1502591>
44. Radonjič, D., & Iršič, M. (2011). *Strateški marketing*. Velenje: Pozoj.
45. RapidBI. (2007, 29. januar). *PESTLE Analysis*. Najdeno dne 6. septembra 2016 na spletni strani <https://rapidbi.com/the-PESTLE-analysis-tool/>.
46. Reporters Without Borders for Freedom of Information. (2017). *2017 World Press Freedom Index*. Najdeno 23. februarja 2018 na spletni strani <https://rsf.org/en/ranking/2017#>
47. Research and Markets. (2016, marec). *Future of the Uzbek Defense Industry – Market Attractiveness, Competitive Landscape and Forecasts to 2021*. Najdeno 4. oktobra 2016 na spletni strani http://www.researchandmarkets.com/research/cqv2zm/future_of_the
48. Satayeva, A. (2014, 18. junij). *Kazakhstan to develop its tourism industry*. Tengri News. Najdeno 4. oktobra 2016 na spletni strani <https://en.tengrinews.kz/environment/Kazakhstan-to-develop-its-tourism-industry-254241/>
49. Shlapentokh, D. (2013, julij). Turkmenistan and military buildup in the Caspian region: A small state in the post-unipolar era. *Journal of Eurasian Studies*, 4 (2), str 154–159.
50. State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan. (2016). *Construction in Azerbaijan. Statistical yearbook (publication)*. Baku. Najdeno 4. oktobra 2017 na spletni strani <http://www.stat.gov.az/source/construction/indexen.php>
51. Statistični urad Republike Slovenije. (2018, september). *Izvoz in uvoz Slovenije po državah: Azerbajdžan, Kazahstan, Turkmenistan, Uzbekistan*. Najdeno 10. septembra 2018 na spletni strani http://pxweb.stat.si/sistat/24?expandall=24_px/
52. Šenk Ileršič, I. (2013). *Mednarodno poslovanje: priročnik*. Ljubljana: GV Založba.
53. Trading Economics. (2018). *Economic Indicators: Azerbaijan, Kazakhstan, Turkmenistan, Uzbekistan*. Najdeno 15. septembra 2018 na spletni strani <https://tradingeconomics.com>
54. Transparency International. (2018, 21. februar). *Corruption Perception Index 2017*. Najdeno 23. februarja 2018 na spletni strani https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017
55. UHY International. (2012). *Doing Business in Azerbaijan*. Najdeno 12. marca 2016 na spletni strani <http://www.uhy.com/wp-content/uploads/Doing-Business-in-Azerbaijan.pdf>
56. UK Government, Department for International Trade. (2017, 30. november). *Overseas Business Risk – Turkmenistan*. Najdeno 8. marca 2018 na spletni strani <https://www.gov.uk/government/publications/overseas-business-risk-turkmenistan/overseas-business-risk-turkmenistan>
57. UK Parliament. (2014, 17. december). *EU – Turkmenistan relations*. Najdeno 30. septembra 2016 na spletni strani <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm201415/cmselect/cmeuleg/219-xxvi/21908.htm>
58. Urad predsednika RS. (2015, 13. maj). *Predsednik Pahor in turkmenistanski predsednik Berdimuhamedov za krepitev vsestranskega sodelovanja med državama*. Najdeno 5. oktobra

- 2016 na spletni strani <http://www.up-rs.si/up-rs/uprs.nsf/objave/CBA53D9A2BE6785CC1257E4400540EF0?OpenDocument>
59. Uredba o ratifikaciji Sporazuma o vzpostavitvi diplomatskih odnosov med Republiko Slovenijo in Republiko Uzbekistan. (1995). *Uradni list RS* št. 32/1995. Stran 186.
 60. U.S. Department of Commerce. (2016a, 18. avgust). *Azerbaijan Country Commercial Guide*. Najdeno 10. septembra 2018 na spletni strani <https://www.export.gov/article?id=Azerbaijan-Market-Overview>
 61. U.S. Department of Commerce. (2016b, 17. april). *Kazakhstan Country Commercial Guide*. Najdeno 6. julija 2016 na spletni strani <http://apps.export.gov/article?id=Kazakhstan-Market-Overview>
 62. U.S. Department of Commerce. (2016c, 29. junij). *Uzbekistan Country Commercial Guide*. Najdeno 6. julija 2016 na spletni strani <https://www.export.gov/article?id=Uzbekistan-Market-Overview>
 63. U.S. Department of State, Bureau of Democracy, Human Rights and Labor. (2016). *Country Reports on Human Rights Practices for 2015*. Najdeno 29. septembra 2016 na spletni strani <http://www.state.gov/j/drl/rls/hrrpt/humanrightsreport/index.htm#wrapper>
 64. U.S. Department of State. (2017, 29. junij). *Investment Climate Statements 2017*. Najdeno 8. marca 2018 na spletni strani <https://www.state.gov/e/eb/rls/othr/ics/2017/index.htm>
 65. U.S. Embassy Turkmenistan. (2008, 26. november). Turkmenistan's Pharmaceuticals Market. *WikiLeaks*. Najdeno 3. oktobra 2016 na spletni strani https://wikileaks.org/plusd/cables/08ASHGABAT1528_a.html
 66. U.S. Embassy Turkmenistan. (2015). *2014 Investment Climate Statement (Turkmenistan)*. Najdeno 24. aprila 2016 na spletni strani <http://turkmenistan.usembassy.gov/ics.html>
 67. U.S. Energy Information Administration. (2018, 6. februar). *Annual Energy Outlook 2018*. Najdeno 24. septembra 2018 na spletni strani https://www.eia.gov/outlooks/aeo/tables_ref.php
 68. U.S. Foreign Commercial Service. (2015a). *Doing Business in Azerbaijan: 2015 Country Commercial Guide for U.S. Companies*. Najdeno 6. julija 2016 na spletni strani http://photos.state.gov/libraries/azerbaijan/749085/poleco/2015_CountryCommercialGuide.pdf
 69. U.S. Foreign Commercial Service. (2015b). *Doing Business in Turkmenistan: 2015 Country Commercial Guide for U.S. Companies*. Najdeno 7. julija 2016 na spletni strani <http://photos.state.gov/libraries/turkmenistan/49351/pdf/2015TurkmenistanCCGFIN060915.pdf>
 70. Veleposlaništvo Republike Slovenije v Moskvi. (2018). *Gospodarsko sodelovanje*. Najdeno 13. septembra 2018 na spletni strani <http://www.moscow.embassy.si/index.php?id=295&L=7%27>
 71. World Bank. (2013). *Enterprise Surveys*. Najdeno 7. marca na spletni strani <http://www.enterprisesurveys.org>
 72. World Bank. (2017, 19. januar). *In Kazakhstan, Exciting Developments in Innovation, Research and Technology*. Najdeno 7. marca 2018 na spletni strani <http://www.worldbank.org/en/news/feature/2017/01/19/in-kazakhstan-exciting-developments-in-innovation-research-and-technology>

73. World Bank. (2018a, januar). Europe & Central Asia. *Global Economic Prospects*. Najdeno 19. januarja 2018 na spletni strani <http://www.worldbank.org/en/region/eca/brief/global-economic-prospects-europe-and-central-asia>
74. World Bank. (2018b). *Doing Business*. Najdeno 8. marca 2018 na spletni strani <http://www.doingbusiness.org/>
75. World Bank. (b. l.). *World Bank Open Data*. Najdeno 19. septembra 2018 na spletni strani <http://data.worldbank.org/>
76. World Travel & Tourism Council. (2015). *Travel & Tourism: Economic Impact 2015: Kazakhstan*. Najdeno 4. oktobra 2016 na spletni strani <http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/kazakhstan2015.pdf>
77. Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Uzbekistan o izogibanju dvojnega obdavčevanja in preprečevanju davčnih utaj v zvezi z davki od dohodka in premoženja, s protokolom. *Uradni list RS* št.69/2013. Stran 405.

PRILOGA

Priloga 1: Primer PESTLE analize

PESTLE analiza _____ (ime organizacije) SWOT kontekst _____ Datum analize _____						
Faktorji PESTLE analize	Pripombe	Potencialni vpliv	Implikacije in pomembnost			
	(vpliv navedenega faktorja na organizacijo)	V – visok S – srednji N – nizek NP – neznan	Časovno obdobje vpliva: 0–6 mesecev 6–12 mesecev 12–24 mesecev 24+ mesecev	Povezava: pozitivna (+) negativna (-) neznana	Vpliv: povečan (>) nespremenjen (=) zmanjšan (<) neznana	Relativna pomembnost: odločilna pomembna nepomembna neznana
POLITIČNI: - trgovinska politika - financiranje, donacije in pobude - vpliv domačih lobijev - vpliv tujih lobijev - vojne in konflikti - državna politika - pojem države in spremembe - volitve - medsosedski odnosi - terorizem - politični trendi - državno vodstvo - struktura vlade - notranja politična vprašanja - potrebe in zahteve deležnikov - ...						

se nadaljuje

Priloga 1: Primer PESTLE analize (nadaljevanje)

EKONOMSKI: - gospodarski položaj države - gospodarski trendi - gospodarstvo in trendi drugih držav - davčna politika - spremembe davčne politike glede na določen produkt ali storitev - sezonskost in vremenski pogoji - tržni in trgovinski cikli - določeni industrijski faktorji - tržne poti in distribucijski trendi - usmerjenost k uporabnikom in končnim potrošnikom - mednarodna trgovinska in denarna vprašanja - razpoložljiv dohodek - zaposlenost/ nezaposlenost - devizni tečaji - carine - inflacija - obrestne mere - indeks zaupanja potrošnikov - razmerje uvoza in izvoza - obseg proizvodnje - notranje finance - notranji denarni tok - ...						
--	--	--	--	--	--	--

se nadaljuje

Priloga 1: Primer PESTLE analize (nadaljevanje)

SOCIOLOŠKI: - potrošnikovo mnenje in odnos - mediji - zakonske spremembe, ki vplivajo na socialne dejavnike - ugled znamke, podjetja in tehnologije - nakupovalni vzorci potrošnikov - pomembni dogodki in vplivni ljudje - dostopnost nakupa in trendi - etnični in verski dejavniki - oglaševanje in reklame - demografske značilnosti - spreminjanje življenjskega sloga - populacijske spremembe - izobrazba - trendi - raznolikost - priseljevanje/ odseljevanje - zdravstvo - življenjski standard - bivalni trendi - moda in vzorniki - odnos do dela - odnos do določenih poklicev - način preživljanja prostega časa - poklici - možnost zaslužka - odnos zaposlenih - način vodenja - organizacijska kultura - spremembe v izobraževalnem sistemu - ...						
--	--	--	--	--	--	--

se nadaljuje

Priloga 1: Primer PESTLE analize (nadaljevanje)

TEHNOLOŠKI: - tehnološki razvoj - financiranje raziskav - povezane in odvisne tehnologije - menjava tehnologij in rešitev - tehnološka zrelost - zrelost in obseg proizvodnje - starost tehnologije - informacije in komunikacije - mehanizmi za nakup tehnologije - tehnološka zakonodaja - inovacijski potencial - dostop do tehnologije, licenc, patentov - vprašanja intelektualne lastnine - globalne komunikacije - izumi - inovacije - nova odkritja - raziskave - uporaba virov in energije - zastarelost tehnologije - zdravstvo (farmacija, oprema ...) - napredek v proizvodnji - informacijska tehnologija - internet - transport - biotehnologija - genetika - predelava odpadkov - elektronska pošta - e-učenje - učenje na daljavo - orodja za sodelovanje - spremembe programske opreme - RSI - ...						
--	--	--	--	--	--	--

se nadaljuje

Priloga 1: Primer PESTLE analize (nadaljevanje)

PRAVNI: - trenutna zakonodaja - prihodnja zakonodaja - mednarodna zakonodaja - zakonodajna telesa in procesi - okoljska zakonodaja - delovna zakonodaja - zaščita potrošnikov - regulacije panog - regulacija konkurence - trajanje pravnih postopkov - lastnina - ...						
OKOLJSKI: - ekologija - okoljska vprašanja: mednarodna, nacionalna, lokalna - okoljska zakonodaja - potrošniške vrednote - tržne vrednote - vrednote deležnikov in vlagateljev - odnos zaposlenih - menedžerski stil vodenja - organizacijska kultura - etika zaposlenih - zavezanost zaposlenih - globalni dejavniki - ...						

Vir: RapidBI – PESTLE Analysis, 2016.