

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRILOŽNOSTI SLOVENSКИH PODJETIJ PRI POSLOVANJU Z
BLIŽNJIM VZHODOM**

Ljubljana, april 2012

MIHA SORŠAK

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Miha Soršak študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Priložnosti slovenskih podjetij pri poslovanju z Bližnjim vzhodom, pripravljega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Irena Vida.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 18.04.2012

Podpis avtorja:

KAZALO

UVOD	1
1 BLIŽNJI VZHOD	4
1.1 Splošni opis.....	4
1.2 Opis držav, ki sodijo pod Bližnji vzhod in njihove glavne značilnosti	5
1.2.1 Arabska pomlad.....	12
1.3 Pogajalske značilnosti na Bližnjem vzhodu.....	13
1.4 Poslovni običaji.....	15
1.5 Vpliv Islama na poslovanje.....	20
2 GOSPODARSKE, POLITIČNE IN KULTURNE ZNAČILNOSTI DRŽAVE	
IRAN	22
2.1 Kratek zgodovinski pregled	22
2.2 Gospodarstvo in reforme.....	23
2.3 Kultura in filozofija	24
2.4 PEST analiza za Iran.....	28
2.4.1 Politično okolje.....	29
2.4.2 Ekonomsko okolje	31
2.4.3 Socialno kulturno okolje	34
2.4.4 Tehnološko okolje	35
2.4.5 Priložnosti za slovenska podjetja.....	36
2.5 Prisotnost slovenskih podjetij v Iranu.....	37
3 GOSPODARSKE, POLITIČNE IN KULTURNE ZNAČILNOSTI DRŽAVE	
ZAE	39
3.1 Kratek zgodovinski pregled	39
3.2 Kratek pregled sedmih emiratov	41
3.2.1 Dubaj	41
3.2.2 Abu Dhabi	41
3.2.3 Sharjah.....	42
3.2.4 Ras al-Khaimah	42
3.2.5 Ajman	42
3.2.6 Fujairah.....	42
3.2.7 Umm al-Quwain	43
3.3 Gospodarstvo in reforme.....	43
3.4 Kultura in filozofija	45
3.5 PEST analiza za ZAE	47

3.5.1	Politično okolje	47
3.5.2	Ekonomsko okolje.....	47
3.5.3	Socialno kulturno okolje	50
3.5.4	Tehnološko okolje.....	51
3.5.5	Priložnosti za slovenska podjetja	51
3.6	Prisotnost slovenskih podjetij v ZAE	51
4	EMPIRIČNA RAZISKAVA POSLOVANJA SLOVENSКИH PODJETIJ Z	
	DRŽAVAMA IRAN IN ZAE	54
4.1	Metodologija raziskave.....	56
4.2	Priprava in izvedba raziskave	57
4.3	Rezultati in analiza odgovorov	58
4.3.1	Analiza inštitucij, ki pomagata pri svetovanju	59
4.3.1.1	Način svetovanja in pomoč slovenskim podjetjem.....	59
4.3.1.2	Države in panoge, ki predstavljajo največji potencial	60
4.3.1.3	Nasveti za podjetja, ki še vstopajo na te trge	60
4.3.1.4	Pomoč politike pri prepoznavnosti Slovenije na trgih Bližnjega vzhoda	61
4.3.1.5	Primerjava poslovanja med evropskimi državami in državami Bližnjega vzhoda	61
4.3.1.6	Poslovni običaji in posebnosti pri vstopu na trg	62
4.3.1.7	Blagovna menjava v prihodnosti.....	62
4.3.1.8	Percepcija prebivalcev Bližnjega vzhoda glede Slovenije.....	62
4.3.2	Analiza podjetij v Iranu in ZAE.....	63
4.3.2.1	Trgi Bližnjega vzhoda in razlogi za vstop.....	63
4.3.2.2	Izbira kadra za poslovanje z Bližnjim vzhodom	65
4.3.2.3	Pomoč inštitucij pri vstopu na trg	66
4.3.2.4	Poslovni običaji in kultura	67
4.3.2.5	Vstopna strategija in trženjska vlaganja.....	68
4.3.2.6	Potreben čas za vstop na trg in največje ovire	68
4.3.2.7	Delež prodaje	69
4.3.2.8	Ekskluzivnost sodelovanja s partnerjem	69
4.3.2.9	Prilagoditev izdelkov	70
4.3.2.10	Vpliv religije na poslovanje	71
4.3.2.11	Poslovna pogajanja.....	71
4.3.2.12	Nasveti za ostala slovenska podjetja	72

4.3.2.13 Ponovni vstop na trg	72
4.3.2.14 Vstop na nove trge Bližnjega vzhoda	72
4.3.2.15 Vpliv politikov pri prepoznavnosti Slovenije	73
4.3.2.16 Primerjava poslovanja med Evropo in Bližnjim vzhodom.....	74
SKLEP	74
LITERATURA IN VIRI	78

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Merjenje kakovosti življenja, ki jo izvaja organizacija UNDP za leto 2009.....	6
Tabela 2: Statistični indikatorji od leta 2010 do leta 2013 za državo Iran	33
Tabela 3: Glavne uvozne in izvozne blagovne skupine v letu 2010	33
Tabela 4: Glavni uvozni in izvozni trgi v letu 2010	34
Tabela 5: Sociokulturni dejavniki.....	35
Tabela 6: Blagovna menjava med Slovenijo in Iranom	37
Tabela 7: Slovenski izvoz v Iran v letu 2010 po skupinah proizvodov (v 1.000 EUR)	38
Tabela 8: Slovenski uvoz iz Irana v letu 2010 po skupinah proizvodov (v 1.000 EUR)	39
Tabela 9: Statistični indikatorji od leta 2010 do leta 2013 za državo ZAE.....	48
Tabela 10: Glavne uvozne in izvozne blagovne skupine v letu 2010	49
Tabela 11: Glavni uvozni in izvozni trgi v letu 2010	49
Tabela 12: Sociokulturni dejavniki.....	50
Tabela 13: Blagovna menjava med Slovenijo in ZAE	52
Tabela 14: Slovenski izvoz v ZAE v letu 2010 po skupinah proizvodov (v 1.000 EUR)...	53
Tabela 15: Slovenski uvoz iz ZAE v letu 2010 po skupinah proizvodov (v 1.000 EUR)...	54
Tabela 16: Prednosti in slabosti individualnega intervjuja v primerjavi s skupinskim intervjujem.....	57
Tabela 17: Podjetja, ki so sodelovala v raziskavi.....	59
Tabela 18: Države Bližnjega vzhoda na katerih so prisotna podjetja.....	63
Tabela 19: Razlogi za vstop na trg	64
Tabela 20: Razlogi podjetij za vstop na trg	64
Tabela 21: Delež v izvozu	69
Tabela 22: Novi trgi na Bližnjem vzhodu	73

KAZALO SLIK

Slika 1: Grafični prikaz blagovne menjave med Slovenijo in Iranom	38
Slika 2: Struktura ozemlja ZAE po posameznih emiratih (v %)	40
Slika 3: Povprečna prodaja nafte od leta 1962 pa do leta 2004, v milijonih sodčkov.....	43
Slika 4. Grafični prikaz blagovne menjave med Slovenijo in ZAE	52

UVOD

Svetovna ekonomija postaja čedalje bolj medkulturna. V prihodnosti bo pomembno, ko bomo vstopali na nove trge, da bomo razumeli vpliv kulture na obnašanje potrošnika (Luna & Gupta, 2001, str. 45). Zelo pomembno bo, da se bodo podjetja temu vplivu znala prilagoditi in na podlagi tega bodo lahko pridobila konkurenčno prednost.

Širjenje prodaje ali poslovanja na tuje trge ali z eno besedo »internacionalizacija« je postala primarno gonilo globalne ekonomije in konkurenčnosti v 21. stoletju (Skrť, 2005, str. 23–24). Širitev poslovanja preko meja ima pozitiven vpliv na poslovno uspešnost podjetja in prinaša njihovim lastnikom dobičke. Podjetja se širijo na mednarodne trge predvsem zato, da bi našla nove kupce za svoje izdelke ali storitve, da bi bolje izkoristila prednosti svojih zmožnosti in virov in da bi razpršila poslovna tveganja na širši trg. Z razvojem novih tehnologij in kontinuiranim zmanjševanjem vladnih ovir se bo ta trend nadaljeval tudi v prihodnje (Skrť, 2005, str. 23–24). Vprašanje pa je, kako naj mala in srednje velika podjetja prodirajo na tuje trge in kateri načini so zanje najbolj primerni ter seveda tudi donosni.

Čeprav so glavni slovenski izvozni trgi res drugje, je treba poudariti, da so trgi Bližnjega vzhoda za slovensko gospodarstvo še kako pomembni, saj v današnjem globaliziranem svetu zaradi svoje relativne bližine Evropi, naravnih virov in drugih potencialov, predstavljajo naslednji logični korak v internacionalizaciji slovenskega gospodarstva. Bližnji vzhod je območje, veliko za več kot tri Evropske unije, ima skoraj 500 milijonov prebivalcev ter v povprečju okoli 19 tisoč ameriških dolarjev (v nadaljevanju USD) bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) na prebivalca. Res je, da je območje prepoznavno tudi po nemirih v Iraku in Palestini ter tudi kje drugje, vendar imajo ti dokaj omejen vpliv na posle, sploh na tiste iz slovenskega zornega kota. V zadnjem desetletju je območje Bližnjega Vzhoda zasijalo na svetovnem zemljevidu tudi z velikimi futurističnimi gradbenimi projekti, ki imajo svojo realnost že danes v Dubaju, Abu Dhabiju, Dohi (Milevoj, 2009, str. 22).

Za veliko slovenskih podjetij je poslovanje samo na evropskih trgih in trgih bivše Jugoslavije premajhnega obsega in ne zadošča poslovnim ciljem podjetij. Podjetja vseskozi iščejo nove priložnosti in se soočajo s problemi na katere trge se usmeriti, da bi imeli od tega največjo korist. Lahko bi rekli, da je evropski trg že dokaj zasičen in da morajo podjetja iskati priložnosti na drugih trgih, ki pa so za mnogo katero podjetje še velika skrivnost in neznanka. Pri tem imam v mislih predvsem azijske in arabske trge. Znano je, da so ti trgi perspektivni, vendar se pojavlja vprašanje, kako sploh vstopiti na tak trg. Trgi, ki imajo drugačno zgodovino, kulturo, drugačne načine pogajanja in še mnogo drugih dejavnikov obstaja, ki jih moramo dobro poznati, preden se sploh lotimo vstopa na

katerega od takih trgov. Zelo pomembno pri tako specifičnih trgih je tudi to, da jih dejansko obiščemo in se z njimi soočimo, saj so stvari v realnosti bistveno drugačne, kot pa če jih samo preberemo v neki literaturi. Kot pravijo Iranci: »Če hočeš, da nas boš razumel, nas moraš dejansko obiskati.« Lenhart, ki že mnogo let deluje na iranskem trgu pa pravi: »Da lahko govoriš in pišeš o Iranu, ni dovolj eno ali nekaj potovanj v Iran. Ne, o Iranu ne moreš govoriti, da ga poznaš, če tam ne živiš in če si ne deliš vsakdana z njegovim ljudstvom« (Lenhart, 2008, str. 6).

Če hočemo razumeti, kako poteka poslovanje na Bližnjem vzhodu, je potrebno poznati njihovo kulturo. Na njihovo kulturo ima močan vpliv tudi religija Islam. Četudi ne spada celotni Bližnji vzhod pod arabski svet, pa v njem prevladuje arabska kultura in s tem njihov način vodenja. Komunikacijski stil na Bližnjem vzhodu deluje na ravni visokega konteksta, to pomeni implicitno in indirektno (Deresky, 2006, str. 109).

Če hočemo, da bodo slovenska podjetja dejansko postala globalna, potem je premalo, če se osredotočajo samo na evropski trg in se morajo dejansko podati še na druge trge. V letu 2008 so slovenska podjetja naredila za 1,1 milijarde EUR poslov z Bližnjim vzhodom, kar je predstavljalo 2,5 % vse slovenske zunanje trgovine v tem letu (Milevoj, 2009, str. 23). Glavni izvozni trgi so bili Turčija, Alžirija in Libija. Takoj za njimi pa enako pomembni trgi ostajajo tako imenovani tradicionalni slovenski izvozni trgi, kot so Egipt, zalivske države in Iran. Kljub temu, da znotraj Bližnjega vzhoda govorimo o državah, ki ga sestavljajo, gre v mednarodni poslovni praksi predvsem za poslovanje s poslovnimi centri. V tem pogledu izstopajo Istanbul, Dubaj, Abu Dhabi, Kairo, Teheran in Aman. Velika večina slovenskih podjetij svoje poslovne partnerje najde prav v teh gospodarskih centrih (Milevoj, 2009, str. 23).

Namen magistrskega dela je analizirati priložnosti in obenem pomembnost trgov, ki se nahajajo na Bližnjem Vzhodu. Analiziral bom predvsem specifičnosti, ki se dotikajo teh trgov. Te specifičnosti se nanašajo predvsem na pogajanja, vpliv islama na poslovanje in poslovne običaje na Bližnjem vzhodu. Združil sem osnove, ki jih mora podjetje poznati preden se odloči za vstop na te trge. Osrednji namen magistrskega dela je prikazati specifičnosti teh trgov in obenem v empiričnem delu prikazati, kako so se slovenska podjetja s temi specifikami spoprijela in jih reševala.

Cilj magistrske naloge je s pomočjo teoretičnega in empiričnega proučevanja analizirati izzive, s katerimi se podjetja srečujejo pri poslovanju z Bližnjim vzhodom. V nalogi so bila s pomočjo intervjujev pridobljena/zbrana mnenja slovenskih podjetij, ki so že prisotna na teh trgih. Magistrska naloga navaja tudi glavne značilnosti, ki jih morajo podjetja poznati, preden se odpravijo na take trge. Iz tega se da izluščiti tudi glavne razloge, zaradi katerih se podjetja podajajo na trge Bližnjega vzhoda.

Iz teh vprašanj izhajajo raziskovalne teze kakor sledi:

- 1. Slovenska podjetja imajo dovolj velik interes, da bi vstopila in delovala na trgih Bližnjega vzhoda.**
- 2. Potencial Bližnjega vzhoda presega težave, s katerimi se srečujejo podjetja.**

Magistrsko delo temelji na analizi obstoječih teoretičnih in empiričnih spoznanj. **Teoretični del** je izhodišče za proučevanje in teoretsko razumevanje značilnosti, ki so povezane z vstopom podjetja na Bližnji vzhod. V tem delu je zajet splošen opis Bližnjega vzhoda, s pomočjo katerega razlagam osnovne pojme in koncepte. To pomeni, da je v tem delu zajet opis držav, njihove kulturne značilnosti in pogajalski slog. V delu sem se posebej osredotočil predvsem na izzive s katerimi se srečujejo podjetja pri poslovanju z Bližnjim vzhodom.

V **empiričnem delu** magistrske naloge teoretične podatke prenašam tudi v prakso. Uporabil sem primarne in sekundarne vire podatkov. Primarne podatke sem pridobil s pomočjo kvalitativne raziskave – delno strukturiranim intervjujem. V okviru analize kvalitativnih podatkov poskušamo vse razpoložljive, relevantne in zanesljive podatke razlagati v kontekstu celote. To pomeni, da v interpretacijo ustrezno umeščamo tudi odstopajoče primere, tj. izjeme, ki jih v analizi kvantitativnih podatkov pogosto bodisi odmislimo bodisi pojasnimo kot zanemarljiva odstopanja od splošnih ugotovitev (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 158).

Delno strukturirane intervjuje sem izvedel med agenti, ki se ukvarjajo s trgoma Iran in Združeni arabski emirati (v nadaljevanje ZAE) in tudi med podjetji, ki so že prisotna na teh dveh trgih. Razlogi, da sem se osredotočil ravno na ti dve državi na področju Bližnjega vzhoda, so predvsem naslednji:

- za ZAE sem se odločil zaradi zelo bogatih in prepoznavnih emiratov, kot sta Dubaj in Abu Dhabi,
- za islamsko republiko Iran pa sem se odločil zato, ker ne spada med arabske države, temveč perzijske in je med vsemi nekaj posebnega,
- naklonjenost teh trgov slovenskim podjetjem.

Na ta način sem želel ugotoviti ključne izzive, s katerimi so se sogovorniki v podjetjih srečevali oziroma se še srečujejo, ko gre za poslovanje na teh dveh trgih.

V **zadnjem delu** magistrske naloge sem podal predloge in ugotovite, ki sem jih pridobil v empiričnem delu. Iz analize sem strnil vse potrebne informacije, ki so pomembne za podjetje, ki se odloča za vstop na te trge. Potrebno pa je poudariti, da ni enotnega recepta, kako vstopiti na tak trg in se od podjetja do podjetja vstop razlikuje. Cilj magistrskega dela

je predvsem ta, da s pomočjo analize primarnih in sekundarnih podatkov zajamem najpomembnejše informacije, ki bodo morda doprinesle nekaj novega k poslovni praksi.

Vsebinski del naloge je sestavljen iz uvoda, teoretičnega in empiričnega dela in na koncu zaključka. V prvem delu predstavim problem, namen, metodologijo in cilje raziskave. Teoretični del je sestavljen iz treh poglavij. V drugem poglavju opisujem Bližnji Vzhod. Tu bom regijo opisal bolj na široko. Kasneje analiziram opis držav, ki spadajo v to regijo, njihove poslovne značilnosti in pa vpliv Islama na poslovanje. V tretjem poglavju je bolj podrobno opisana islamska republika Iran. Izdelana je PEST analiza za ta trg. V četrtem poglavju je na enak način opisana država ZAE.

V empiričnem delu je prva predstavljena metodologija raziskave. Temu sledi izvedba delno strukturiranih intervjujev. Na koncu pa so podani zaključki, ki so bili pridobljeni s pomočjo intervjujev. V sklepnem delu naloge povzamem še najpomembnejše ugotovitve magistrskega dela, pri čemer sem se osredotočil na doprinos dela k poslovni teoriji in predvsem praksi.

1 BLIŽNJI VZHOD

1.1 Splošni opis

Bližnji vzhod je sicer območje brez jasne in enotne geografske opredelitve. Ta je odvisna od tega, kdo in s kakšnim namenom jo uporablja. V poslovni terminologiji se vse bolj uporablja kratica MENA, ki prihaja iz angleške fraze »Middle East and North Africa« ter označuje v eni celoti vseh 22 arabskih držav ter tri ne-arabske trge (Turčijo, Izrael in Iran), ki geografsko sodijo v ta prostor. Še vedno je potrebno ločiti med pojmi kot so arabski svet, zalivske države, arabski polotok in Bližnji vzhod, ki se velikokrat napačno uporabljajo kot sopomenke. Po drugi strani pa se res geografsko prekrivajo (Milevoj, 2009, str. 23).

Arabski svet vključuje 22 držav na območju Bližnjega vzhoda in Severne Afrike, od Maroka in Mavretanije na zahodu do ZAE in Omana na vzhodu. Skupen jim je jezik, ki ga pišejo. Zalivske države so države, ki ležijo ob Perzijskem zalivu. Z zahodne strani zaliva so arabskega izvora (Irak, Kuvajt, Saudska Arabija, Bahrajn, Katar, ZAE in Oman) ter na vzhodu perzijskega izvora (Iran). Arabski polotok vključuje osem držav med Perzijskim zalivom na vzhodu in Rdečim morjem na zahodu. Bližnji vzhod kot tak pa ima dve osnovni definiciji in sicer ožjo, ki vključuje veliko večino arabskih držav (z Egiptom in brez severnoafriških držav arabskega ozadja) ter tri ne-arabske države (Turčijo, Izrael in Iran) ter širšo, ki vključuje tudi prej omenjene severnoafriške države arabskega sveta (Milevoj, 2009, str. 23).

Bližnji vzhod je sicer res zaključena celota tako v geografskem kot v kulturno-sociološkem smislu. Kot tak ima verjetno precej skupnih lastnosti v poslovnem svetu, vendar tudi precej razlik. Ali kot se je izrazil nek slovenski poslovnež: razlike v poslovanju med Turčijo in Saudsko Arabijo so prav tako velike ali celo večje kot med Norveško in Grčijo (Milevoj, 2009, str. 23).

Bližnji vzhod je po geografskem merilu zelo različno definiran. Najbolj omejena razlaga pravi, da pod Bližnji vzhod spadajo Sirija, Libanon, Izrael, Palestina in Jordanija. Druga verzija vključuje tudi Ciper, Turčijo, Irak in Egipt. Tretje verzija in s tem še bolj razširjena, vključuje poleg zgoraj naštetih, Iran, Kuvajt, Savdska Arabija, Bahrain, Katar, ZAE, Oman in Jemen. Četrta verzija pa vključuje tudi države Severne Afrike in sicer Libijo, Tunizijo, Alžirijo, Maroko, Mavretanijo in Sudan, Eritrejo, Djibuti in Somalijo (Looklex Encyclopaedia, 2011).

Bližnji vzhod zajema ogromno različnih narodov, jezikov in religij. Največji dve populaciji sta turška in arabska. Tem dvema sledita na tretjem mestu kurdska in na četrtem mestu populacija Židov. Prevladujoča jezika sta turški in arabski, na tretjem mestu se nahaja kurdski jezik, na četrtem pa angleški jezik. Prevladujoča religija je Islam. V veliki meri je povezan z njihovo kulturo, politiko in tudi poslovnimi navadami (Looklex Encyclopaedia, 2011).

1.2 Opis držav, ki sodijo pod Bližnji vzhod in njihove glavne značilnosti

Odločil sem se, da na kratko opišem vse države, ki spadajo pod Bližnji vzhod pod četrto definicijo. To pomeni, da bom zajel tudi države Severne Afrike. Večino podatkov o državah sem pridobil iz spletne podatkovne baze Central Intelligence Agency (v nadaljevanju CIA).

Pred opisi držav pa na kratko prikazujem v Tabeli 1 razvrščene države glede na kakovost življenja. Glavni faktorji, ki vplivajo na to, kam je določena država razvrščena na tej lestvici, so BDP na prebivalca, pričakovana življenjska doba ter stopnja pismenosti odraslih. Države, ki imajo indeks večji od 0,8 so dobro razvite. Države, ki imajo indeks od 0,5 do 0,8, so države, ki so srednje razvite. Indeks pod 0,5 pa označuje države, ki so slabo razvite. Iz tabele je razvidno, da je najbolj razvita država na Bližnjem vzhodu Izrael. Na drugem in tretjem mestu najdemo Kuvajt in Katar. Državi, ki pa ju podrobneje analiziram v nadaljevanju naloge, to sta Iran in ZAE, pa se nahajata na enajstem in pa na četrtem mestu.

Tabela 1: Merjenje kakovosti življenja, ki jo izvaja organizacija UNDP za leto 2009

MENA rang	Napredek /padec med MENA državami glede na leto 2007/2008	Država	Rang na svetu	Napredek /padec med vsemi državami glede na leto 2007/2008	Indeks (max 1,000)	Zvišanje/znižanje indeksa glede na leto 2007/2008
1		Izrael	27	↓3	0,935	0,005
2		Kuvajt	31	↓2	0,916	0,004
3	↑2	Katar	33	1	0,91	0,011
4	↓1	ZAE	35	↓4	0,903	±0
5	↓1	Bahrajn	39	↓7	0,895	0,007
6		Libija	55	↓3	0,847	0,007
7		Oman	56	↓3	0,846	0,007
8		Saudska Arabija	59	↓4	0,843	0,008
9		Turčija	79	↓3	0,806	0,008
10		Libanon	83	↓5	0,803	0,029
11		Iran	88	↓4	0,782	0,005
12		Jordanija	96	↓6	0,77	0,001
13		Tunizija	98	↓3	0,769	0,007
14		Alžirija	104	↓4	0,754	0,006
15		Sirija	107	↓2	0,742	0,006
16		Palestina	110	↓4	0,737	0,006
17		Egipt	123	↓7	0,703	-0,013
18		Maroko	130	↓3	0,654	0,008
19	↑1	Jemen	140	↓2	0,575	0,008
20	↑1	* Irak	130		0,567	
21	↑1	Sudan	150	↓4	0,531	0,005
22	↓1	Mavretanija	154	↓14	0,52	-0,037

Legenda: * Irak je bil nazadnje ocenjen v letu 2000.

Vir: Looklex Encyclopaedia, 2011.

Sirija. Sirijska ekonomska rast je med leti 2008 in 2010 ostala med 4–5 %, čeprav je globalna kriza vplivala na cene naftnih derivatov. V zadnjih letih so implementirali moderne ekonomske reforme, kot na primer znižanje stopenj obrestnih mer, odpiranje privatnih bank, utrjevanje menjalnih tečajev, dvig cen nekaterih subvencioniranih dobrin, kot sta bencin in cement. V letu 2009 pa so ustanovili tudi delniško borzo. Poleg tega je predsednik Asad podpisal zakonodajno uredbo za spodbujanje lastništva družbenih reform. Kljub temu gospodarstvo še vedno zelo nadzoruje vlada. Dolgoročne gospodarske omejitve vključujejo zmanjšanje proizvodnje nafte, visoko stopnjo brezposelnosti, povečanje proračunskega primanjkljaja in vedno večji pritisk na oskrbo z vodo. V državi se pojavljajo problemi s pitno vodo, to pa predvsem zaradi kmetijstva, hitre rasti prebivalstva in rasti industrijske proizvodnje (CIA, 2011).

Libanon. Libanon ima prosto ekonomsko cono. Vlada ne omejuje tujih investicij, problem pa se pojavi zaradi birokracije, korupcije, visokih davkov. Libanonska ekonomija je usmerjena v storitve. Glavna sektorja sta bančništvo in turizem. Med leti 1975 in 1990, ko je potekala državljanska vojna, je libanonsko gospodarstvo zelo oslabilo. Veliko infrastrukture je bilo uničene in Libanon se je moral močno zadolžiti predvsem pri domačih bankah, da je obnovil uničene infrastrukture. V letih 2000 so začeli tudi z varčevalnimi programi, da bi na ta način zmanjšali javni dolg. V letih 2009 in 2010 so imeli rast BDP-ja 7 % predvsem po zaslugi bančnega sektorja in turizma (CIA, 2011).

Izrael. Izrael ima napredno tehnološko gospodarstvo. Odvisno je od uvoza surove nafte, zrna, surovin in vojaške opreme. Čeprav imajo omejene naravne vire, pa ima Izrael v zadnjih 20 letih zelo dobro razvit kmetijski in industrijski sektor. Visoko tehnološka oprema in kmetijski pridelki so glavni izvozni produkti. V letih 2001 in 2002 je BDP rahlo padel zaradi palestinskega konflikta. V letih od 2004 in do 2007 se je BDP povečeval za približno 5 % letno. Globalna finančna kriza, ki je nastopila v letih 2008 in 2009, je povzročila kratko recesijo, vendar to ni povzročilo večjih težav, saj je država v krizo vstopila na trdnih temeljih. Svetovna gospodarska recesija je na izraelsko gospodarstvo vplivala v prvi vrsti zaradi manjšega povpraševanja po izvozu v ZDA in Evropo. Izvoz blaga predstavlja približno 40 % BDP-ja (CIA, 2011).

Palestina. Palestina za sedaj še ni samostojna država. Veliki del države je pod nadzorom Izraela in s tem status Palestine še ni rešen. Palestino je priznalo okoli 100 držav, toda ne Zahodne države in prav tako ne Združeni narodi (Enciklopedija Looklex, 2011). Imajo zelo strog notranji in zunanji nadzor, kar še dodatno poslabšuje gospodarske razmere. V državi je izredno visoka brezposelnost in velik delež prebivalstva je pod pragom revščine (CIA, 2011).

Palestinska ekonomija je zelo šibka zaradi okupacije in omejevanja osebne svobode. Poleg tega imajo zelo slabo administrativno službo in veliko korupcije. Edini jezik, ki ga

govorijo v družbi, je arabski. V Palestini med religijami prevladuje sunitski Islam. Število kristjanov pa zaradi emigracije zelo upada (Looklex Encyclopaedia, 2011).

Jordanija. Jordansko gospodarstvo je med najmanjšimi na Bližnjem vzhodu. V državi nimajo dovolj zalog vode, nafte in drugih naravnih virov in zato so odvisni od drugih. V državi se soočajo tudi z visoko stopnjo revščine, brezposelnostjo, inflacijo in velikim proračunskim primanjkljajem. V letu 1999 so začeli z reformami, kot so odpiranje trgovinskega režima, privatizacijo podjetij in z odpravljanjem subvencij za gorivo. Globalna ekonomska kriza je prizadela tudi rast BDP-ja v Jordaniji. Najbolj so bili prizadeti izvozni sektorji, kot na primer proizvodnja, rudarstvo in transport. Finančni sektor je bil relativno izoliran od mednarodne finančne krize, to pa zaradi omejene izpostavljenosti kapitala na čezmorskih trgih (CIA, 2011).

Turčija. Turško gospodarstvo se povečuje na industrijskem in storitvenem področju, čeprav njihova primarna dejavnost, kmetijstvo še vedno predstavlja 30 % delovnih mest. Z močno privatizacijo so zmanjšali vpletenost države v bančnih, transportnih in komunikacijskih sektorjih. Tradicionalna tekstilna industrija v Turčiji še vedno predstavlja tretjino delovnih mest, kljub temu, da je na mednarodnih trgih zelo huda konkurenca. Drugi sektorji, predvsem avtomobilski, gradbeni in elektronika pa povečujejo delež v izvozu. Po letu 2001, ko je Turčijo prizadela kriza, so izvedli davčne in finančne reforme v sklopu programa Mednarodnega denarnega sklada. IZpeljane reforme so okrepile državo. Pričakuje se povečanje tujih vlagateljev v državo, predvsem zaradi rasti gospodarstva in pa morebitnega bodočega članstva v EU (CIA, 2011).

Irak. Izboljšana varnost in začetne tuje investicije so spodbudile tudi gospodarske dejavnosti, zlasti v energetskem, gradbenem in trgovskem sektorju. Čeprav med tujimi investitorji vlada zanimanje za vlaganja, pa se še vedno srečujejo s težavami pri pridobivanju zemljišč za projekte in drugimi regulativnimi ovirami. V gospodarstvu prevladuje naftni sektor, ki predstavlja več kot 90 % državnih prihodkov. V letu 2010 so podpisali pogodbi z Mednarodnim denarnim skladom in svetovno banko, ki naj bi pripomogli k izboljšanju gospodarskega stanja. Iraška vlada uresničuje strategijo, da pridobi čim več tujih vlagateljev. Brezposelnost je še vedno velik problem v tej državi. Tudi zmanjšanje korupcije in izvajanje reform, kot na primer prestrukturiranje bank in razvoj zasebnega sektorja, bi bila pomembna koraka pri razvoju države v prihodnosti (CIA, 2011).

Egipt. Egipt se razprostira ob dolini reke Nil, kjer poteka tudi večina gospodarske dejavnosti. V času vladavine predsednika Gamal Abdel Naser-ja je bilo gospodarstvo zelo centralizirano. Gospodarstvo pa se je precej bolj odprlo v času vladavine predsednikov Anwar EL-Sadat-a in Mohamed Hosni Mubarak-a. Kairo je v letih 2004 do 2008 agresivno zasledovalo gospodarske reforme, da bi le privabilo tuje naložbe. Kasneje pa je svetovna

finančna kriza upočasnila napredovanje reform. Proračunski primanjkljaj se je v letu 2009 povzpел na več kot 8 % BDP in rast BDP-ja se je upočasnila na 4,6 %. Glavni razlog za to je bilo zmanjšanje rasti izvozno usmerjenih sektorjev vključno s proizvodnjo in turizmom. V letu 2010 je vlada porabila več izdatkov za infrastrukturo in javne projekte. Kljub relativno visoki stopnji gospodarske rasti v zadnjih nekaj letih pa so razmere za življenje povprečnega Egipčana še vedno slabe (CIA, 2011).

Iran. Iransko gospodarstvo je zaznamovala predvsem neučinkovitost državnega sektorja. Zasebni sektor je največkrat omejen na majhne delavnice, kmetijstvo in storitve. Zasebni sektor ni imel prave možnosti za rast zaradi cenovnih omejitev, subvencij in drugih togosti. Konec leta 2009 so sprejeli zakon za zmanjšanje subvencij, predvsem za hrano in energijo. Ta zakon naj bi postopoma odpravil subvencije, ki koristijo predvsem zgornjemu in srednjemu sloju v državi. Čeprav je inflacija od leta 2000 naprej padala, pa država še vedno trpi zaradi brezposelnosti. Mladi izobraženi Iranci si delo iščejo v drugih državah in s tem znanje odnašajo v druge države (CIA, 2011).

Kuvajt. Kuvajt je geografsko majhna, ampak premožna država. Imajo relativno odprto gospodarstvo in 9 % vseh svetovnih zalog nafte. Nafta predstavlja skoraj polovico BDP-ja. Predstavlja 95 % izvoznih prihodkov. Država je malo naredila za diverzifikacijo gospodarstva, to pa zaradi pozitivnih davčnih razmer in zaradi slabe poslovne klime. Kljub temu so leta 2010 sprejeli zakon, ki omogoča vladi, da prodaja sredstva za zasebne investitorje (CIA, 2011).

Savdska Arabija. Savdska Arabija nikakor ni demokratična država, saj je oblast v rokah kraljeve družine. Uradna brezposelnost je ocenjena na 12 %, vendar se neuradno govori, da je brezposelnost okrog 25 %. V državi nimajo kazalcev, ki bi povedali koliko ljudi je pod pragom revščine (CIA, 2011).

Savdsko gospodarstvo temelji predvsem na osnovi naftnega gospodarstva. Njihova vlada je močno vpeta v dogajanje v gospodarstvu. Imajo okrog 20 % vseh naftnih zalog na svetu, kar jo uvršča med največje izvoznice naftnih derivatov. Naftni sektor v državi predstavlja približno 80 % proračunskih prihodkov, 45 % BDP-ja in 90 % prihodkov od izvoza. V državi tudi spodbujajo rast privatnega sektorja, da bi s tem diverzificirali ekonomijo in zaposlili čim več domačih prebivalcev. Diverzifikacija se kaže predvsem v sektorjih električne energije, telekomunikacij in zemeljskega plina. Skoraj 6 milijonov tujih delavcev igra pomembno vlogo v savdski ekonomiji, predvsem v naftnih in storitvenih sektorjih. Savdski uradniki se še posebej osredotočajo na zaposlovanje mladih prebivalcev, vendar pa nastane problem, ker jim primanjkuje znanja. Država je decembra 2005 pristopila k Svetovni trgovinski organizaciji z namenom, da bi pritegnili tuje naložbe. Vlada je tudi začela s projektom ustanovitve šestih »gospodarskih mest« v različnih regijah države, z namenom spodbujanja tujih naložb (CIA, 2011).

Bahrajn. Država ima eno od najbolj raznolikih gospodarstev v Perzijskem zalivu. Imajo zelo dobro razvite komunikacijske infrastrukture in transport, kar jim omogoča, da številna podjetja ustanavljajo podružnice. V avgustu 2006 so z ZDA sklenili tudi sporazum o prosti trgovini, kar odraža njihovo gospodarsko raznolikost. Njihovo gospodarstvo pa je še vedno močno odvisno od nafte. Ta sektor predstavlja 60 % izvoza, 70 % javnofinančnih prihodkov in 11 % BDP-ja. Druga največja gospodarska dejavnost je proizvodnja aluminija. Bahrajn tekmuje z Malezijo kot svetovni center za islamsko bančništvo. Brezposelnost je predvsem med mladimi zelo velik problem. V ta namen so v državi tudi omejili subvencije za tuje delavce in povišali stroške zaposlovanja le-teh. Svetovna finančna kriza je vplivala tudi na mnoge njihove projekte in posledično se to odraža v počasni gospodarski rasti (CIA, 2011).

Katar. Kljub svetovni finančni krizi katarsko gospodarstvo v zadnjih letih cveti. V letu 2010 so imeli najvišjo stopnjo rasti. Katarski organi so zaščitili lokalno bančništvo s tem, da so vlagali naložbe v domače banke. BDP je v letu 2010 poskočil predvsem zaradi dviga cen nafte. Gospodarska politika je osredotočena na razvoj zemeljskega plina in na investiranje privatnega in tujega sektorja v ne-energijski sektor. Nafta in plin še vedno predstavljata več kot 50 % BDP-ja, kar je približno 85 % prihodkov od izvoza in 70 % vladnih prihodkov. Nafta je državi omogočila, da imajo največ prihodkov na prebivalca in najnižjo brezposelnost (CIA, 2011).

ZAE. So federacija, ki je odprta za gospodarstvo, ima visok prihodek na prebivalca in precejšnji letni trgovinski presežek. Država si je z uspešno diverzifikacijo gospodarstva zmanjšala delež BDP-ja, ki je odvisen od nafte, na samo 25 %. V zadnjih 30 letih je država prerasla iz majhnih kneževin v puščavi, v moderne emirate z visokim življenjskim standardom. Vlada si je prizadevala odpreti čim več delovnih mest in v to vključiti tudi privatni sektor. Država privablja tudi tuje vlagatelje na način, da jim ponudi 100 % lastništvo in nič davkov. Mednarodna globalna kriza je najbolj prizadela Dubaj. To pa zato, ker je bil močno vezan na cene nepremičnin. V Dubaju nimajo dovolj denarja za izpolnjevanje svojih obveznosti in to povzroča globalno zaskrbljenost o solventosti. Strateški načrt za naslednjih nekaj let v državi je osredotočiti se na raznolikost in ustvariti več priložnosti za državljane s pomočjo izboljšane izobraževalnega sistema in povečanjem privatnega sektorja (CIA, 2011). Glede na to, da je država zelo odprta in spodbuja tuja vlaganja, se tu kažejo tudi priložnosti za slovenska podjetja.

Oman. Oman spada med države s srednjim dohodkom gospodarstva in je močno odvisen od naftnih virov. Zaradi upada zalog so začeli intenzivno delati na diverzifikaciji, industrializaciji in na privatizaciji s ciljem, da zmanjšajo odvisnost BDP-ja od naftnega sektorja do leta 2020 na 9 %. Glavni sestavini diverzifikacije sta predvsem turizem in plinska industrija (CIA, 2011).

Jemen. Jemen je država z nizkimi prihodki. Nafta predstavlja približno 25 % BDP in 70 % prihodkov. Za odpravljanje posledic upada naftnih virov so v državi poskušali z diverzifikacijo svojega gospodarstva s pomočjo gospodarskih reform. S temi reformami so želeli okrepiti ostale gospodarske sektorje in tuje naložbe. Navkljub vsem tem ambicioznim prizadevanjem pa se v Jemnu še vedno srečujejo s težkimi izzivi na dolgi rok, kot na primer upad vodnih virov in visoka stopnja rasti prebivalstva (CIA, 2011).

Libija. Libijsko gospodarstvo je predvsem odvisno od naftnega sektorja in predstavlja približno 95 % izvoza, 25 % BDP-ja in 80 % vseh prihodkov. Veliki prihodki iz energetskega sektorja prinašajo Libiji enega od največjih BDP-jev na prebivalca. Problem pa je v tem, da nižji sloji niso udeleženi pri tem dohodku. Libija je v zadnjih petih letih dosegla tudi napredek pri gospodarskih reformah kot del širše kampanje za vključitev države v mednarodno območje. Država je v letih 2003 in 2004 opustila tudi vse programe za izgradnjo orožja za množično uničevanje. S tem so želeli v državi privabiti predvsem več tujih investitorjev v energetske sektor. V Libiji se soočajo še vedno z zelo socialistično usmerjenim gospodarstvom, vendar delajo že prve korake proti tržnemu gospodarstvu. Tako so zaprosili za članstvo v Svetovni trgovinski organizaciji, zmanjšujejo nekatere subvencije in napovedali so načrte za privatizacijo. Ostali proizvodni in gradbeni sektor v državi predstavlja 20 % BDP-ja. Razvili so se iz kmetijskega sektorja v sektor predelave železa, kovin in aluminija. Klimatski pogoji in revna tla ne omogočajo velike pridelave hrane, zato jo 75 % uvozijo (CIA, 2011).

Tunizija. Tunizija ima zelo raznoliko gospodarstvo. Pomembni sektorji so kmetijstvo, rudarstvo, turizem in proizvodnja. Vlada ima še vedno nadzor nad gospodarstvom. V zadnjem desetletju pa povečujejo tudi privatizacijo podjetij in poenostavljajo davčno strukturo. Progresivna socialna politika je pomagala tudi pri dvigu življenjskih razmer v Tuniziji. V zadnjem desetletju je bila rast v povprečju 5 %, vendar pa se je od leta 2008 naprej do sedaj znižala na 3–4 %. To pa predvsem zaradi upočasnitve izvoznega povpraševanja v Evropo, ki za Tunizijo predstavlja največji trg. Razvoj ne-tekstilne proizvodnje, okrevanje kmetijske proizvodnje in močna rast v storitvenem sektorju nekoliko ublažijo učinek upočasnjenega izvoza v Evropo. Prihodnji izzivi so: privatizacija industrije, povečanje tujih investicij, izboljšanje učinkovitosti uprave, zmanjšanje trgovskega primankljaja in zmanjšanje socialno-ekonomskih razlik (CIA, 2011).

Alžirija. Gospodarstvo v državi je še vedno pod nadzorom države. Postopna liberalizacija v sredini 90-ih let je odprla več možnosti v gospodarstvu, vendar pa so v državi v zadnjih letih ponovno uvedli nove omejitve za tuje vlagatelje. S tem so predvsem zaustavili privatizacijo podjetij, ki so v državni lasti. Ogljikovodiki so že dolgo steber gospodarstva in predstavljajo 60 % proračunskih prihodkov, 30 % BDP-ja in več kot 95 % prihodkov od izvoza. Alžirija je na osmem mestu po zalogah zemeljskega plina in je četrta največja izvoznica plina. Zunanji dolg Alžirije je izredno nizek, približno 1 % BDP. Prizadevanja

vlade za diverzifikacijo gospodarstva s privabljanjem tujih investicij so malo prispevala k zmanjšanju revščine in visoki brezposelnosti mladih. V letu 2010 so začeli s programom posodobitve državne infrastrukture in zagotavljanjem delovnih mest (CIA, 2011).

Maroko. Maroško gospodarstvo ima prednosti kot so nizki stroški delovne sile in bližina Evrope. Maroko je največji svetovni izvoznik fosfata. Od leta 2003 naprej v državi vlada makroekonomska stabilnost in s tem povezana nizka inflacija, izboljšano finančno poslovanje in stalen napredek pri razvoju storitev in industrije. V državi kljub temu revščina, brezposelnost in nepismenost ostajajo na visoki ravni. Dolgoročni cilji v državi so izboljšanje izobraževanja in poklicnih možnosti za mlade ljudi. Obenem želijo tudi zmanjšati razlike med bogatimi in revnimi ljudmi in zmanjšati tudi korupcijo v državi (CIA, 2011).

Mavretanija. Mavretanija ima obsežno nahajališče železove rude, ki predstavlja skoraj 40 % celotnega izvoza. Država je dobro napredovala, vendar pa so ji Mednarodni denarni sklad in Svetovna banka v letu 2008 prekinili pomoč in vlaganja v državo. Vlada daje poudarke predvsem na zmanjšanje revščine, izboljšanje zdravja in na privatizacijo gospodarstva (CIA, 2011).

Sudan. Samostojna islamska republika v Afriki s 40 milijoni prebivalcev. Ekonomska situacija je šibka zaradi mednarodne izolacije in državljanskih vojn. Glavni jezik je arabski. Na drugem mestu po uporabi pa je angleški jezik. Med verami na severu prevladuje Islam, medtem ko v centru in jugu prevladuje krščanstvo (Looklex Encyclopaedia, 2011).

Od leta 1997 naprej je država sodelovala z Mednarodnim denarnim skladom pri usklajevanju makroekonomskih reform. V letu 2007 so uvedli novo valuto sudanski funt po začetnem tečaju 1 USD je 2 sudanska funta. V letu 2010 je bil BDP 5,2 %, kar je nekoliko bolje kot pa v letu 2009. Poleg naftnega sektorja je v državi pomemben tudi kmetijski sektor, ki predstavlja 1/3 BDP-ja in zaposluje 80 % delavcev (CIA, 2011).

1.2.1 Arabska pomlad

V letu 2011 se je v državah Bližnjega vzhoda dogajalo marsikaj. Takoj v začetku leta se je začela odvijati tako imenovana »arabska pomlad«. Prve demonstracije so se začele v Tuniziji proti vladavini predsednika Zine el Abidin Ben Alija. Kasneje pa so se demonstracije nadaljevale v Egiptu, kjer je več kot sto tisoč protestnikov preplavilo kairski trg Tahir in zahtevalo odstop predsednika Hosnija Mubaraka. Leta tihega trpljenja, neskončni sezname krivic, nešteta dokumentirana pretepanja, mučenja, zaporne kazni in usmrčitve so poleg korupcije, stagnacije in splošnega razočaranja pripeljali na ulice različne plasti egiptovske družbe, ki je z množičnimi demonstracijami zahtevala

spremembo oblasti. Ključno vlogo je odigrala generacija mladih, ki je rasla in se formirala prek spleta in se je povezala prek omrežja Facebook. Po manj kot treh tednih je osovraženi voditelj odstopil, medtem ko so preostali bližnjevzhodni samodržci krčevito taktizirali za preživetje. Egiptovski dogodki so imeli izjemne geopolitične posledice. Dejstvo, da je Obamova administracija tako naglo prekinila z Mubarakom, je zaskrbelo druge regionalne zaveznike. Dogajanje na Tahirju je potisnilo Egipt v sredico arabske politike in spet naredilo Kairo za politično in intelektualno vozlišče in laboratorij bližnjevzhodne politike. Za libijskega voditelja Moamerja Gadafiga je prišel konec v več stopnjah: najprej z upori na vzhodu države, Natovim bombardiranjem, obleganjem Misrate, nato s padcem Tripolija in naposled s krvavim koncem v Sirti. Kot se največkrat zgodi samodržcem, je čakal, dokler ni bilo prepozno (Vidmajer, 2011).

Revolucije so se dotaknile skoraj vseh od dvaindvajsetih arabskih držav, skoraj nobena ni mogla pobegniti demokratičnemu prebujenju: v Jemnu je predsednik Ali Abdullah Saleh, ki je na oblasti od leta 1978, nedavno podpisal sporazum, da bo februarja odstopil. Najpozneje so nemiri zajeli Sirijo, kjer režim predsednika Bašarja al Asada vlada z brutalno roko. Njegov oče je med vstajo v Hami leta 1982, po oceni Roberta Fiska, dal ubiti 20.000 Sirijcev. Aktualni voditelj, odločen, da ne bo šel po poti egiptovskega voditelja, krvavo zatira opozicijo; po podatkih Združenih narodov je bilo med vstajo 5000 žrtev. Sirija je tačas videti na robu državljanske vojne in to bo očitno eno ključnih dogajanj v regiji tudi v letu 2012 (Vidmajer, 2011).

1.3 Pogajalske značilnosti na Bližnjem vzhodu

Poslovna pogajanja so sestavni del poslovanja. Pogajanja lahko definiramo kot proces reševanja konflikta med dvema ali več strankami, v katerem sta obe oziroma vse stranke pripravljene spremeniti svoje začetne zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev (Kavčič, 1996, str. 10). Dobra polovica dejavnosti tržnikov naj bi bila poslovna pogajanja. Pogajanja imajo dolgo zgodovino ter široko temo. Do njih nas pripelje želja po neki stvari, ki je nimamo (Erenda, 2002, str. 1). S pogajanjem vzpostavimo komunikacijo z nasprotno stranjo, ki nam to stvar ponudi in želi imeti za to seveda določeno ceno, ki pa zagotovo odstopa od cene, ki smo si jo zamislili sami. Obe pogajalski strani morata nekaj dati, da bo prišlo do sporazuma. Med pogajanjem je pomembna prožnost. Pogajalci morajo biti pripravljene na sprejemanje določenih tveganj. Vse možne nevšečnosti morajo dobro preučiti. Dobri pogajalci so pripravljene in poučeni o tujih kulturoloških ozadjih, kot so tradicija, navade in običaji. To omogoča lažjo vzpostavitev in pristnejši stik s pogajalci iz drugih dežel in kultur (Popovič, 2002, str. 15). Največjo moč ima pogajalec, ki ima največ informacij. Pogajanja navadno niso enkratno dejanje, ampak daljši proces. Čas je ena izmed pomembnejših komponent pogajanj. Lahko trajajo en dan, lahko pa tudi več let. Navadno na pogajalce pritiska skrajni rok.

Temeljne sestavine pogajanj lahko povzamemo v naslednjih točkah (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 263):

- pogajanj se udeležujeta najmanj dve stranki;
- stranki imata skupne kot tudi različne interese;
- cilj obeh strani je doseči sporazum;
- čeprav so pogajalske moči različne, naj bi bil sporazum obojestransko koristen.

Vsak pogajalec mora poznati državo, v kateri se pogaja, kajti nepoznavanje države s kulturnega, geografskega, ekonomskega in političnega vidika nas lahko pripelje v neprijetne situacije, sama pogajanja pa lahko postanejo neuspešna (Založba Verlag Dashöfer, 2010).

Pogajanja so način življenja v arabskem svetu. To je najtežji korak pri vzpostavljanju mednarodnih poslovnih odnosov. Tu obstaja veliko razlik med evropsko in arabsko stranjo, kot so zaupanje, čas, potreba po pogajanjih, popuščanjih (Hrastelj, 2001, str. 70).

Pogajanja z državami v razvoju so dolgotrajen proces. Zahodni poslovneži gledajo na pogajanja kot kratkoročen proces s ciljem doseči sporazum, medtem ko arabski poslovneži gledajo na pogajanja kot nepretrgan proces. Tu lahko pokažejo svoje zmogljivost in pogajalske spretnosti. Državni uradniki upajo na popuščanja in sklenitev dobrih poslov. Barantanje pri cenah in pogojih ni neobičajno tudi ko sta strani že oblikovali začetni sporazum. Nekateri vladni uslužbenci vidijo pogajanja kot zaključek in ne kot sredstvo, ki pripelje k zaključku. Posredništvo je zelo preudarjeno (Hrastelj, 2001, str. 70).

Arabske države so bile nekoč francoske ali britanske kolonije. Maroko, Mavretanija, Alžirija, Tunizija in Džibuti so bivše francoske kolonije in zato govorijo francoski jezik kot prvi tuj jezik; Egipt, Sudan, Kuvajt, Jemen, Oman, ZAE in Jordanija pa so bile angleške kolonije. Sirija in Libanon sta bili pod francoskim vplivom, tako da je francoski jezik poleg angleškega v precejšnji rabi. Bližnji vzhod in večji del arabskega polotoka pa so bili pod Turškim cesarstvom. Pred odhodom v arabski svet se je dobro poučiti o arabskih običajih. V Evropi in ZDA je cerkev ločena od države, v Saudski Arabiji in drugih arabskih državah pa ima vera neposreden vpliv na politiko, socialno obnašanje in poslovanje. Pri Saudijcih razmišljanje temelji na neposrednih občutkih in ne na empiričnih dokazih, visoko izobraženi pa se bolj nagibajo k empiričnim dokazom (to posebej velja v Egiptu). Egipčani sprejemajo informacije, ki niso v nasprotju z islamskimi vrednotami. So bolj naklonjeni zahodnim idejam in miselnosti. Mnogi Egipčani tudi niso aktivni muslimani, nekateri med njimi pa so kristjani. Večji delež kristjanov je posebej v Libanonu, Siriji in Jordaniji (Založba Verlag Dashöfer, 2010).

1.4 Poslovni običaji

Na kratko bom podal glavne značilnosti poslovnih običajev, ki se nanašajo na Bližnji vzhod:

Pogajalska zamisel. V splošnem imajo poslovna pogajanja v arabskem svetu zelo izrazit konfrontacijski pristop. Cilj trdih pogajanj si je izboriti nekaj na račun drugega. Arabci pa veljajo za trde pogajalce in so pripravljene na t.i. »win-loose« tip pogajanj (Bratož, 2003, str. 18).

Izbor pogajalcev. Pri arabskih pogajalcih imajo prednost merila družbenih sposobnosti. Direktor ima veliko moč (Bratož, 2003, str. 18).

Hierarhija, status. Pri Arabcih je status odvisen od družbenega razreda in družinskega ozadja, posebej v Saudski Arabiji. Na zahodu se status določa z dosežki, v Saudski Arabiji pa po stanu. V splošnem Arabci povsod čutijo veliko potrebo po zaščiti dostojanstva. Ponos, čast in sloves so dragoceni in se morajo ohraniti za vsako ceno. Biti lojalen družini je najvišja vrednota. V Egiptu pa je izobrazba ključ za vertikalno družbeno integracijo (Executiveplanet.com – Egypt, 2011).

Spol. Pri Saudijcih in nekaterih drugih Arabcih ni žensk v poslovnem svetu. Ženske bi tu naletele na težave. Če pa želi ženska poslovati v arabskem svetu, pa naj se drži naslednjih nasvetov (Gesteland, 1999, str. 167):

- žensko naj predstavi starejši moški z visokim ugledom;
- ženska naj pridobi priporočila, profesionalna ali tehnična. Z večino je moč pridobiti ugled.

Na zahodu vlada nagnjenost k enakopravnosti med spoloma. V Saudski Arabiji in večini ostalih arabskih držav dominirajo moški. Za žensko, ki potuje v Saudsko Arabijo, veljajo stroga pravila glede obnašanja. Tudi če dobi vizum, ne more veliko doseči v poslu. V Egiptu pa so lahko tudi ženske na vodilnih položajih. Običajno so ženske, ki so aktivne v mednarodnem poslovanju, izrazito pro-zahodno usmerjene (Executiveplanet.com – Egypt, 2011).

Vloga posameznika v družbi. Arabci so izrazito kolektivistično usmerjeni. Razmišljajo kolektivno. Družina je temeljna družbena enota (Hrastelj, 2001, str. 70). Posameznik je vedno podrejen kolektivu (Executiveplanet.com – Egypt, 2011). Družinski interesi imajo prednost pred individualnimi. Arabske države imajo nizko stopnjo individualizma. V vseh arabskih državah je posameznik ali podjetje po zakonu dolžno opravljati posle preko lokalnih posrednikov (agentov). Uspeh je pogosto odvisen od izbire agenta in načina

sodelovanja z njim. Svetuje se izbira posrednika z dobrimi stiki, ki ima dostop do pravih oseb in tržnih poti. Provizije se gibljejo med 5 in 8 %. Posebej v Saudski Arabiji je oseba, ki finančno podpre poslovna srečanja, bistvenega pomena za uspeh. Kriterija za izbor posrednika sta vplivnost in sorodstveno razmerje. Pri dokončni izbiri le-tega menjava ni dovoljena več. V Egiptu je priporočljivo imeti za vsako mesto svojega posrednika (Executiveplanet.com – Egypt, 2011).

Ustrezen odnos pred začetkom poslovanja. Močan osebni stik je ključ za poslovanje z Arabci. Osebni stiki so tisti, ki omogočajo delovanje. Zelo pomembno je spoznati nasprotno stran pred samo diskusijo o poslu. Socializacija je dober način vzdrževanja dobrih odnosov. Poslovanje se ne začne, dokler se poslovni partner ne odloči za vas. Socialni faktor pri poslovanju je vsaj toliko pomemben kot delovni. Poslovna srečanja se začnejo počasi ter s številnimi vprašanji o zdravju in potovanju (Executiveplanet.com – Egypt, 2011).

Rokovanje in obnašanje. Pri srečanju in pozdravljanju je običajno vljudno rokovanje in močan, direkten pogled v oči. Z ženskami se ne rokuje. Drugače je, če najprej ženska ponudi roko. Nekateri Arabci se pri srečanjih poljubljajo na lice in objemajo. To je še posebej popularno v državah severne Afrike. Poljubljanje poteka samo med istim spolom. Arabci istega spola sedijo zelo blizu drug drugega. Fizična razdalja je občutno manjša kot pri drugih kulturah. Pogosto je tudi dotikanje med prijatelji, čeprav se pogostost fizičnih kontaktov razlikuje tudi znotraj arabskega sveta. Potrebno se je naučiti obnašanja z opazovanjem ter upoštevati namige svojega lokalnega partnerja. Pri prehranjevanju ali drugih opravkih z Arabci se uporablja samo desna roka, tudi pri levičarjih. Leva roka velja za nečisto. Med sedenjem velja kazanje podplatov svojih čevljev za nečedno (Bratož, 2003, str. 20).

Tema pogovora. Arabci neradi govorijo o slabih straneh poslovanja. Dobrodošla je tema o družini, športu, znamenitostih v gostujoči državi. Izogibati se je potrebno temam o bližnjevzhodni politiki, posebej Izraelu, iraški vojni, naftni politiki, kritiki islama, ženskih članov družin in tragičnih dogodkov (Executiveplanet.com – Saudi Arabia, 2011).

Jezik pogovora. Veliko Arabcev govori tekoče angleško. Vendar je priporočljiva zaposlitev tolmača. Če gre za velik posel se priporoča najem zanesljivega tolmača. V bivših francoskih kolonijah je jezik pogovora tudi francoščina (Bratož, 2003, str. 21).

Obleka. V navadi je poslovna obleka in kravata. Dodatki, kot so ura ali pisalo, morajo biti visoke kakovosti. Nekateri Arabci ocenjujejo poslovne partnerje po oblačenju (Gesteland, 1999, str. 168). Moški naj ne nosijo kakšnih ovratnic iz draguljev. Islam prepoveduje nošenje nakita moškimi. V Saudski Arabiji in številnih zalivskih državah se arabski poslovneži velikokrat oblačijo v svoje narodne noše. Gostje naj se ne oblačijo tako, saj

domačine na tak način užalijo. Posebej ženske naj se oblečejo konzervativno, vsi rokavi morajo biti dolgi. V Saudski Arabiji je tudi za tujke priporočljiva naglavna ruta; v ZAE, Egiptu, Tuniziji, Alžiriji in Maroku pa je to manj strogo (Bratož, 2003, str. 21).

Naslavljanje. Uporablja se prvo ime od treh, na primer Mr. Hisham. Častni nazivi so pomembni in se bolj uporabljajo v arabščini. Šejk je naziv za bogatega, vplivnega starejšega moškega. Vladna ministrstva se naslavlja z Excellency (Gesteland, 1999, str. 168).

Izmenjava poslovnih vizitk. Poslovno vizitko se izroči s čisto desno roko. Enako se tudi sprejme kartico poslovnega partnerja. Poslovne vizitke naj bodo dvojezične. Angleščina na eni strani, arabščina na drugi. V bivših francoskih kolonijah so poslovne kartice napisane v francoščini in arabščini (Bratož, 2003, str. 21).

Osvežitve. Vedno se ponudi čaj ali kava. To je znak arabske gostoljubnosti in ni vljudno zavrni (Bratož, 2003, str. 22).

Darila. Daril se ne pričakuje, so pa dobrodošla. V začetku so običajno simbolična. Potrebno se je izogibati stvarim, ki so prepovedane muslimanom kot so to alkohol, parfumi, ki vsebujejo alkohol, svinjina (tudi igrače, ki so v obliki svinje) ter izdelki iz svinjske kože (rokovniki, torbe, denarnice), spodnje perilo, noži, igrače, ki upodabljajo psa, kipi, ki prikazujejo gole ženske (Bratož, 2003, str. 22).

Zabava. Zabava je bistveni del pri vzpostavljanju stikov s poslovnimi partnerji. Pri arabskih gostiteljih so običajne obilne večerje in pričakuje se, da se je več kot običajno. Kdor nima apetita, mora večkrat odkloniti, trikrat. S tem pokaže, da je dovolj. Lahko pa uporabi arabsko frazo al-Hamdu li(A)llah. Tudi za Evropejce, ki gostijo Arabce, se pričakuje bogata postrežba. Potrebno pa je vedeti, da so alkoholne pijače in svinjina prepovedane za muslimane (Bratož, 2003, str. 22).

Izmenjava naklonjenosti in hvaljenje. Vzajemna naklonjenost je za Arabce zelo pomembna. Sramežljivost, hladnost, oddaljenost in zadržanost so ovire za uspeh. Tuji obiskovalci naj se naučijo osnovne principe Islama – hvaliti, spoštovati starejše. Saudijci pričakujejo, da se jih neprestano hvali, kadar dobro delajo. Zelo so občutljivi na kritiko. Prilizovanje v tej kulturi je pomembno (Executiveplanet.com – Saudi Arabia, 2011).

Pomen tipa ali vrste vprašanj. Pred pogajanjem obe strani določita seznam vprašanj. Pomemben del pri opredelitvi vprašanj je ugotovitev vitalnih interesov in omejitev poslovnih strank. Vprašanja so lahko vsebinska ali temelječa na odnosih. Tu se določi tudi seznam najpomembnejših vprašanj in meja popuščanja. V arabskem svetu so poleg vsebinskih vprašanj zelo pomembna vprašanja, temelječa na odnosih (vrednostna). V končni fazi pa je najpomembnejše vprašanje cena (Bratož, 2003, str. 22).

Jezik kot način komunikacije. Arabci rade volje izrazijo čustva, uporabljajo verbalni jezik s številnimi pretiravanji. Arabski pogajalci se izogibajo nasprotovanju in se izogibajo reči »ne« direktno v obraz (Gesteland, 1999, str. 168). Tu je dolgovezno in celo agresivno govorjenje pri poslovanju nekaj čisto običajnega. Potrebno je veliko govoriti in tudi povečati glasnost. Dvigovanje tonov ali celo kričanje so znaki za iskrenost. Egipčani imajo radi jezik in pričakuje se veliko retorike med pogajanjem, poezije, izražanja čustev. Če Arabci rečejo »da«, to dejansko pomeni le »možno«. Ob takem primeru je zmotno prepričanje, da se pogajanje izteka. Kontakt z očmi je zelo pomemben pri komuniciranju s Saudijci (Executiveplanet.com – Egypt, 2011).

Prepričevalni argumenti. Arabski pogajalci so v precejšnji meri dogmatiki, tudi čustva imajo zelo močno vlogo. Glavne dogme izhajajo iz njihovega verskega prepričanja (Bratož, 2003, str. 23).

Vloga Islama. Arabski svet je tradicionalen. Na zahodu je cerkev ločena od države, medtem ko v arabskem svetu Islam močno vpliva na poslovne odločitve. Islam posega na vsa življenjska področja. Pred odhodom v arabski svet se poslovnežem vedno svetuje poznavanje arabskih običajev, prakse in tabujev. Zunanje informacije, ki niso kompatibilne z islamskimi vrednotami, niso sprejemljive, posebej ne za Saudijce. Pri Saudijcih dojemanje resnice temelji na islamski ideologiji. Njihovo razmišljanje temelji na neposrednih občutkih, ne na empiričnih dokazih. Islamska vera je kritična komponenta v arabskem življenju pri vseh slojih. Arabci verjamejo, da je vse rešitve mogoče najti v pravilni interpretaciji islamske zakonodaje. Vir resnice je vera v islamsko ideologijo, z osebnimi občutki (Executiveplanet.com – Saudi Arabia, 2011).

Trženjsko komuniciranje in poslovne transakcije v Islamu. Skoraj vsak človek ima potrebo, da izmenja dobrine in s tem sklepa kupoprodajne pogodbe. Vendar pa poslovne transakcije, ki jih opravljajo muslimani, ne smejo nasprotovati islamskemu pravu. Pogajanja za blago oziroma storitve, ki jih Islam prepoveduje, so nesmiselna.

Evropsko oziroma ne-islamsko podjetje, ki namerava nastopati na islamsko-arabskem trgu, naj upošteva sledeče nasvete (Bećirović, 2001, str. 115):

- Predstavnik omenjenega podjetja mora poznati tamkajšnjo mentaliteto, navade ter temelje islamskega prava.
- Navadno se na arabskem trgu vedno nastopa z agentom, ki pozna tamkajšnje okoliščine in situacije.
- Potrebno je vzajemno obiskovanje delegacij obeh podjetij (islamskega in ne-islamskega).

- Potrebna je potrpežljivost. Čisto nekaj navadnega je, če se po petih medsebojnih obiskih še ne sklene posla. Potrebno je veliko komunicirati tudi o splošnih temah in šele ko so vse morebitne ovire odstranjene, se lahko preide na posel.

Za izdelke pa je pomembno vedeti naslednje:

- Zahodni poslovneži, ki poslujejo z arabskim svetom, se morajo osredotočiti na svoje izdelke, ki morajo res imeti predpisane lastnosti ter morajo biti sprejeti z nič ali zelo malo opozicije. Izdelki, katerih tehnološke značilnosti ne ogrožajo ali celo prispevajo k povečevanju tradicionalnih vrednot, bodo zagotovo sprejeti (Kaynak, 1986, str. 157).
- Vsak oglas mora natančno opisati in upodabljati izdelek.
- Tuja podjetja, ki vstopajo na islamske trge, se morajo zavedati, da so porabniki zelo ozaveščeni in morajo pri predstavitvi izdelkov paziti na kakšen način predstavijo svoje produkte (Referaty.sk Exploring Islam and Business, 2010).

Upoštevanje časa. Ljudje in odnosi so pomembnejši od ure. V arabskem poslovnem svetu lahko nenajavljeni obiski sorodnikov in prijateljev pogostokrat prekinejo pogajanja. Hitrost poslovanja v arabskem svetu je občutno počasnejša kot v Evropi. Potrpljenje je obvezno. Odločitve potrebujejo čas. Pogajanje v arabskem svetu je dolgotrajni proces. Trda prodaja in sprejemanje hitrih odločitev se tu ne obneseta najbolj. Pri skrajnih rokih samo Alah pozna prihodnost in zato ni pametno ustvarjati pritiske na izvedbo posla do točno določenega dne. Bolje je, če pogajalec poveča fleksibilnost urnika. Sprememba časa srečanja za nekaj dni ali tednov naj ne bo resen problem. Potrpežljivost je glavna vrлина v zalivskih državah (Executiveplanet.com – Egypt, 2011).

Podlaga za zaupanje. Med Arabci in Evropejci pogosto ni zaupanja, zato se iščejo rešitve v pravnih sistemih. Največkrat se to vidi v načinu plačila, ki je akreditiv. Vendar se pa lahko s časom poveča zaupanje med določeno evropsko in arabsko stranjo, če sta v preteklosti dobro poslovali. Vzdrževanje stikov je nujno. V arabskem svetu so osebni stiki ključ za poslovni uspeh (Gesteland, 1996, str. 168).

Nagnjenost k sprejemanju tveganj. Arabski pogajalci so zelo previdni. Zelo neradi tvegajo. Zelo važno vlogo igrajo državna priporočila in stiki njihove države z državo potencialnega poslovnega partnerja, kar predstavlja določeno varnost (Bratož, 2003, str. 26).

Notranji sistemi sprejemanja odločitev. Pri Arabcih je moški vodja tisti, ki sprejema odločitve, vendar se mora najprej posvetovati s skupino. Zaščititi mora čast družine. V podjetju je to oseba z najvišjim činom (Bratož, 2003, str. 26).

Vsebina in oblika zadovoljivega sporazuma. Pri Arabcih naj bo pogodba v pisni obliki; s tem se izognemo kasnejšim nesporazumom (Gesteland, 1999, str. 169). Pogajanja lahko tudi zaidejo v slepo ulico, kadar med stališči pogajalskih strani obstaja precejšnja razlika, nobena pa ne kaže pripravljenosti za popuščanje (Kavčič, 1992, str. 127). V takem primeru se strani razideta brez zamere.

1.5 Vpliv Islama na poslovanje

Kadar poslujemo v islamski državi, ne glede na obliko vstopa na trg (posredno/neposredno), je potrebno upoštevati različno razumevanje poslovnih konceptov. Na makro ravni je ekonomski rezultat oziroma uspeh tisti, ki kaže glavno razliko med zahodnimi in islamskimi vrednotami. Pri večini tržno usmerjenih držav je merilo rezultata stopnja rasti gospodarstva, medtem ko islamska gospodarstva kot uspeh upoštevajo socialno pravičnost in ekonomsko porazdeljenost dohodka (Referaty sk., Exploring Islam and Business, 2010).

Muslimani verjamejo, da si nihče ne more lastiti nečesa, saj vse lastništvo pripada Bogu. Pravica do dobička je dovoljena, velik je poudarek na pravičnem dobičku. Cilj dobička je zadovoljevati zaposlene v podjetju, bolj kot rast podjetja. Islamske države precej ščitijo pravice porabnikov (Referaty sk., Exploring Islam and Business, 2010).

Koran predpisuje poslovno obnašanje na številnih področjih. Prepoveduje poslovanje z blagom, katerega uživanje je prepovedano za muslimane. Številne poslovne aktivnosti so omejene. Pravičnost in legitimnost sta glavni vodili islamskega poslovanja (Referaty sk., Exploring Islam and Business, 2010).

Klesc (2008) navaja islamske principe za halal (dovoljeno) in haram (prepovedano):

- Osnovni princip je dopustnost stvari.
- Nekaj legalizirati ali prepovedati je pravica Boga.
- Prepoved dovoljenega in dovoljenje prepovedanega je podobno izmikanju obveznosti.
- Razlog za prepoved določenih stvari je v nečistoči in škodljivosti.
- Tisto, kar je dovoljeno, je tisto, kar je zadostno; tisto, kar je prepovedano, je tisto, kar je odvečno.
- Vse, kar vodi k prepovedanemu, je prav tako prepovedano.
- Prikazovanje prepovedanega kot dovoljeno je prepovedano.
- Dobro namere ne odobrijo prepovedanega.
- Dvomljivih stvari se je potrebno izogibati.
- Kar je prepovedano, je prepovedano za vsakogar.
- Potreba narekuje izjeme.

Klasc v svojem delu (2008) navaja tudi splošna načela, ki se jih mora držati vsak musliman pri poslovanju:

- Bodi pošten in verodostojen.
- Drži besedo.
- Ljubi Boga bolj kot svoje poslovanje.
- Pri trgovanju imajo muslimani prednost pred ne-muslimani.
- Bodi ponižen pri tem, kako vodiš svoje življenje.
- Posvetovanje v tvojih poslih naj bo vzajemno.
- Ne poslušaj pod prevaro.
- Ne podkupuj.
- Poslušaj pravično.

Islam obravnava številne poslovne transakcije. V nadaljevanju predstavljam nekaj najpomembnejših. Prepoved nakupa in prodaje prepovedanega blaga: Islam prepoveduje kakršnokoli obliko poslovnih transakcij za blago oziroma storitve, ki so po islamskem pravu na prepovedani listi. Prepoved velja za svinjino, meso poginjenih živali, opojne pijače, kipe, križe (El-Qaradawi, 1997, str. 331). Prepovedana je vsaka transakcija, ki bi lahko pripeljala do prepiranja ali spora na sodišču (El-Qaradawi, 1997, str. 332).

Prepovedane so poslovne transakcije, pri katerih ne obstaja zagotovilo, da bo prodajalec dostavil izdelke, ki so že plačani. Prepovedana je prodaja nepremičnine, kjer obstaja nevarnost, da pride do spora. Če pa je tveganje za določeno poslovno transakcijo običajno, prodaja ni prepovedana (Bećirović, 2001, str. 122). Trg je svoboden in potrebno je zadostiti zakonom ponudbe in povpraševanja. Kadar trgovci umetno ustvarjajo zaloge z namenom, da bi manipulirali s cenami, je potrebna intervencija in splošni interes ima prednost pred takšnimi posamezniki. V tem primeru je nadzor nad cenami dovoljen. Dovoljen je tudi, če vzpostavlja enakost med ljudmi. Prepovedan je nadzor cen, ki sili ljudi prodajati stvari po nesprejemljivi ceni za njih in se s tem odpovedati razumnemu zaslužku, ki ga je Bog dovolil (Bećirović, 2001, str. 123). Islam obsoja tiste, ki skušajo obogateti na račun skoposti, visokih cen ter pohlepa. Prepovedano je umetno zadrževati zaloge z namenom, da bi poskočile cene blaga (El-Qaradawi, 1997, str. 335). Trg, njegove cene in prodajo je potrebno pustiti svobodne, da bi odgovorili internim ekonomskim silam in naravni konkurenci brez manipulacije (Bećirović, 2001, str. 124). S posredništvom je v mnogih primerih olajšana poslovna transakcija za vsaj enega udeleženca. Je oblika povezovanja med kupci in prodajalci in je dovoljena. Posrednik ima pravico vzeti provizijo za svoje storitve kot fiksni ali proporcionalni znesek glede na obseg posla (Bećirović, 2001, str. 124).

2 GOSPODARSKE, POLITIČNE IN KULTURNE ZNAČILNOSTI DRŽAVE IRAN

2.1 Kratek zgodovinski pregled

Perzijo, eno najstarejših civilizacij na svetu, danes poznamo kot Iran. Beseda je perzijskega izvora in izhaja iz imena indoevropskega ljudstva Arijcev, ki so se okoli 1300 pred našim štetjem skupaj z Medijci naselili na tem prostoru. Dediščina Perzije je za lokalne prebivalce bistvenega pomena, zato lahko z njenim poznavanjem ustvarimo velik vtis spoštovanja do iranske kulture. Iz časov Perzije se je ohranila tudi religija, zoroastrstvo, ki se imenuje po preroku Zoroastru (grško Zaratustra). Prikazal naj bi se mu Ahura Mazda, svetli bog, in ga pregovoril v vero v enega boga. Danes je teh vernikov le še okrog 20.000, saj je ajatola Homeini vse verske manjšine preganjal. Vendar stara tradicija ni povsem pozabljena, dobila je le novo obliko (Združenje manager, 2011).

Kljub nenehnim vpadom Arabcev, Turkov in Mongolov, so v državi ohranili nacionalno identiteto in so ponosni na svojo unikatno kulturno in politično dediščino. Arheološke najdbe kažejo, da človeške dejavnosti v Iranu segajo v srednjo dobo paleolitika, to pa je približno pred 100.000 leti. V Iranu je vladalo mnogo dinastij. V sedmem stoletju so Arabci zavzeli Iran in pripeljali tudi religijo Islam. Iran je v tem času doživel politično in kulturno oživitev. Arabci so v svoji invaziji v notranjosti Azije versko spreobrili mnoga ljudstva, med drugim tudi Perzijce. Čeprav so Arabci suniti, pa Iranci pripadajo šiitski veji islama. Po njihovem nauku izvirajo imami (pravi voditelji islama) neposredno od Alija, torej od krvnih potomcev Mohameda. Irancem ne smete reči, da so Arabci, saj je to za njih velika žalitev. Šiiti ne priznavajo vladavine prvih treh sunitskih kalifov in sune (sunitskih pravnih norm), Alija ter njegovega sina Huseina pa častijo kot mučenika. Ponosni so na svojo arijsko dediščino, prav tako pa se njihova vera močno razlikuje od sunitskega Islama Arabcev (Bureau of Near Eastern Affairs, 2011).

Eden od ključnih datumov v zgodovini Irana je bilo odkritje nafte v letu 1908. Reza Shah je sprejel prisilno modernizacijo države in ponovno potrdil oblast nad plemeni in provincami. Leta 1935 je Reza Shah spremenil ime države iz Perzija v Iran. Leta 1961 so začeli v Iranu izvajati številne gospodarske, socialne in upravne reforme. Na te reforme je pritisknila Kennedyjeva vlada. To je bila tako imenovana bela revolucija. Rezultat teh reform je bila hitra gospodarska rast in modernizacija države. V tem času pa so se poslabšale državljanske svoboščine in demokratičnost reform. Leta 1978 se je v Iranu začela odvijati revolucija, v kateri so sodelovali nacionalisti, islamisti, marksisti in študentje. V januarju 1979 je Shah pobegnil v Egipt in tam čez eno leto tudi umrl. Z dnem 01.02.1979 je nadzor nad revolucijo prevzel verski voditelj, ki je bil do tedaj v izgnanstvu ajatolo Ruhollah Khomeini. Uveljavil se je, kot vodja nove teokratične republike, ki se

ravna po načelih Islama. Revolucija je dosegla strmoglavljenje Šahovega režima 1979 in ustanovili so prvo islamsko republiko na svetu. Ta je spravila Iran v spore z drugimi muslimanskimi državami, ki so se bale širitve revolucije. Sledila je osemletna vojna z Irakom, imenovana tudi zalivska vojna. Padlo naj bi kar milijon Irancev. Država je takrat preživljala težke čase, saj je revoluciji sledil tudi pravi »baby boom«. Z izgubami v vojni in uničeno industrijo ter razdejanimi mesti so težko preživljali tolikšen naravni prirastek (Združenje manager, 2011).

2.2 Gospodarstvo in reforme

BDP na prebivalca se je v Iranu med leti 1960 in 1975 skoraj podvojil. Takrat je bila država ena od najbolj rastočih držav, poleg Turčije in Južne Koreje (Alizadeh, 2003, str. 268). Po revoluciji leta 1979 je proizvodnja nafte drastično upadla in s tem so se cene nafte močno povečale (Khajehpour, 2003).

Gospodarstvo je do leta 1985 zmerno rastlo. Leto 1988 pa je zaradi denarne politike in precejšenega menjalnega tečaja privedlo do gospodarskega izkrivljanja. Rast se je nadaljevala v začetku devetdesetih let s pomočjo kratkoročnega zunanjega zadolževanja (Khajehpour, 2003). V devetdesetih letih se je BDP močno zmanjšal (Alizadeh, 2003, str. 268).

V letu 2002 je iranska vlada začela vpeljevati tržno usmerjene reforme. Naredili so korak naprej na trgovinskih reformah, ratificirali so zakon o tujih naložbah, uvedli so davčne reforme in licenciranje treh zasebnih bank. V tem letu se je država prijavila tudi v članstvo svetovne trgovinske organizacije (Alizadeh, 2003, str. 276).

Že od osemdesetih let naprej je za iransko gospodarstvo značilno, da je večina podjetij v državni lasti. 70 % podjetij, ki so v državni lasti, predstavlja samo 15 % BDP-ja. Veliko število državnih podjetij se sooča s poslovno izgubo in so močno odvisna od državnih subvencij. Prevlada državnih podjetij ima tudi negativne učinke na iransko gospodarstvo. Takšna podjetja imajo velik učinek na inflacijo. Kot drugo takšna podjetja ne ustvarjajo novih delovnih mest. Za primer 70 % zaposlenih deluje v privatnem sektorju, čeprav je večina podjetij v državni lasti. Kot tretje pa je za ta podjetja značilno pomanjkanje pregleda nad fiskalno politiko, kar prispeva k veliki stopnji korupcije (Alizadeh, 2003, str. 272).

V zadnjih letih so se v državi lotili ekonomskih reform, kot na primer zmanjšanje sistema subvencij, zmanjšanje upravnih birokracij in povečanja prepoznavnosti zasebnega sektorja. Z organizacijo Mednarodni denarni sklad so se lotili tudi reforme poenotenje menjalnega tečaja. Naslednja zelo pomembna reforma je bila liberalizacija trgovine. Ta reforma je zasnovana na način, da zmanjša zaščito domačih virov industrije in naredi premik od

neučinkovitih proizvodnih enot v učinkovitejša podjetja. Država je še v začetni fazi liberalizacije, tako kot je bila Turčija približno v letu 1980. Uvozne zahteve in dovoljenja so v državi poenostavili. To je zmanjšalo birokracijske težave. Nedavne reforme vključujejo tudi poenostavitev ustanovitve pravnih oseb, zagotavljanje spodbud za tuje investitorje in licenciranje treh zasebnih bank. Realni menjalni tečaj in liberalizacija sta prva koraka pri odpravljanju strukturiranih pasti v državi (Alizadeh, 2003, str. 276).

Vlada si zaradi mednarodnih ekonomskih sankcij prizadeva, da bi bilo iransko gospodarstvo čim bolj samozadostno in daje prednost domačim podjetjem, predvsem v naftnem sektorju. Kljub temu bodo za povečanje kapacitet črpanja in rafiniranja nafte potrebovala tuja vlaganja. Fiskalna politika vlade je zelo ekspanzivna, povečujejo se plače v javnem sektorju in subvencije podjetjem. Uvajanje reform je počasno zaradi ostrega nasprotovanja konservativnih krogov in bojzani vlade, da bi prehitre spremembe sprožile socialne nemire. Zaradi tega so skoraj celo leto 2010 po malem prelagali uvedbo že pripravljenih reform Ahmadinežadove vlade, ki pa predstavljajo najobsežnejši paket ekonomskih reform po letu 2007. Stopnja inflacije je visoka zaradi močnega domačega povpraševanja, njeno omejevanje pa je težavno, saj centralna banka nima na voljo dovolj učinkovitih monetarnih instrumentov, vladi lahko le svetuje znižanje javne porabe. V letu 2008 je inflacija dosegla 25,5 %. Glavni razlog je bilo povišanje cen osnovnih življenjskih potrebščin. Zaradi ekspanzivne fiskalne politike inflatorni pritiski ostajajo visoki, stopnja inflacije pa je v letu 2009 dosegla 13,5 %, v letu 2010 pa 10,1 %. V letu 2011 je ponovno napovedano skokovito povišanje inflacije na 18,4 %, potem pa v letih 2012–2013 zmanjševanje proti 16 % (Izvozno okno, 2011).

2.3 Kultura in filozofija

Kultura je ključna spremenljivka v mednarodnem trženju. Vse ni osnovano na kulturi, vendar pa ima vpliv na vse vidike v družbi (Prime, Obadia & Vida, 2009).

Iran je že od nekdaj prepoznaven po svoji kulturi. Njihova kultura je edinstvena in zapletena in prav zaradi tega zelo prepoznavna. V poslovnem svetu je njihova kultura zelo prepoznavna in njeno poznavanje je zelo pomembno za dobro poslovno sodelovanje. Temelji na osebnih odnosih in zelo poudarja pomembnost družine. Ko se sklepa posel je zelo pomembno imeti osebni odnos. S tem se gradi zaupanje in dolgoročno sodelovanje. Ko pride poslovnež v Iran, je zelo pomembno, da pravilno naslovi kontaktno osebo po njegovem imenu oziroma priimku. Prvi pogovori potekajo o osebnih zadevah, kot je družina ali zdravje. Takšni spoznavni sestanki so zelo pogosti pred dejansko sklenitvijo posla (Aschlock, 2007).

Pred iransko revolucijo je bilo ločevanje spolov zelo pomembno in izrazito. Ženske so bile v javnosti ali pa tudi doma ob prisotnosti tujih ljudi zakrite. Včasih je bila tipična iranska ženska takšna, ki je opravljala hišna opravila, skrbela za otroke, medtem, ko je moški delal v podjetju in služil denar. Pred revolucijo so bile ženske razdeljene v višji, srednji in nižji rang. Ženske višjega razreda so delale kot profesionalke na projektih različnih vrst. Ženske v srednjem rangu so delale zunaj doma samo, če je bilo to nujno potrebno. Ženske nižjega razreda pa so pogosto delale izven doma, vendar samo v notranjosti, saj se je smatralo, da mora ženska opravljati opravila v notranjih prostorih. Čeprav se iranska kultura drži svojih načel pa se je po revoluciji marsikaj spremenilo. Ženske so sedaj vključene tudi v javnem svetu. V letu 1967 so sprejeli sklep, ki ženskam omogoča, da se lahko ločijo in to je velik korak k osnovnim ženskim pravicam (Aschlock, 2007).

V Iranu se javno in zasebno življenje močno razlikujeta. V javnosti se strogo držijo pravil šeriatskega prava. Tudi Evropejcem tu ne priporočajo uživanja alkohola in svinjine, ki sta najstrožje prepovedana, ker s tem izkazujemo svoje nespoštovanje do iranske kulture. Poseben je tudi čas ramadana, njihovega posta. V tem času se med sončnim vzhodom in zahodom odpovejo hrani, kajenju in spolnim odnosom. Po sončnem zahodu pa se je dovoljeno pregrešiti. Na splošno spoštujejo tudi kodeks oblačenja in ločitev javnih prostorov po spolih. Otroci se družijo le v vrtcu, v šolah pa so ločeni. Celo avtobusi so razdeljeni. Sprednji del pripada moškim, zadnji pa ženskam. Četudi bi bili v moškem delu vsi sedeži prazni, se nobena ženska ne bo usedla tja. Izjema so taksiji, kjer ni omejitev glede sedežev. Na žalost pa ženska še vedno velja le za polovico moškega. Če povoziš žensko, si tako ubil le pol moškega, zato se tudi kazen za to dejanje prepolovi. Ženske doma niso zakrite, v premožnejših okoljih se na kakšnih domačih zabavah celo oblečejo po zadnji modi. Pogosto se umaknejo tudi v gore, kjer družbenega nadzora skoraj ni, zato tam lahko počnejo kar želijo. Seveda vse to ne velja za najbolj goreče vernike (Združenje manager, 2011).

V nadaljevanju naloge bolj podrobno prikazujem kulturološke značilnosti v državi (Kwintessential, 2011):

- **Družinske vrednote:**

- V Iranu je družina temelj socialne kulture.
- Pojem družina je bolj zaseben, kot pa v katerikoli drugi kulturi. Neprimerno je spraševati Iranca o ženskah.
- Iranci odgovornost do družine jemljejo zelo resno.
- Družine so navadno majhne, le 1 do 2 otroka.
- Starejši ljudje ne gredo v dom za ostarele, ampak ostajajo doma.
- Lojalnost do družine je najbolj pomembna socialna vrednota.

- **Privatno proti javnemu življenju:**

- Iranci se vidijo kot ljudje z dvema identitetama, javno in zasebno.
- Ko so v javnosti, morajo biti skladni s sprejetimi načini obnašanja. V družinskem krogu pa se počutijo svobodno.
- Notranji družinski krog je temelj družbenega in poslovnega omrežja. Prijateljstvo je zelo pomembno in se lahko razširi tudi v poslovno sodelovanje.

- **Iranska vljudnost:**

- Njihov sistem temelji na verbalni in neverbalni komunikaciji.
- Svoje dosežke prikazujejo kot skromne, čeprav drugi Iranci vedo, da to počnejo samo zaradi vljudnosti.

Večino Irancev ne moremo kategorizirati kot direktne komunikatorje. Večina od njih ne bo rekla »ne« zato, ker mislijo, da je to nevljudno. To velja še posebno takrat, ko si dva nista tako blizu. Ko se z njimi zblížamo nam bodo tudi oni povedali kaj si mislijo. Takšen odnos imajo zaradi vljudnosti (Culture Crossing, 2011).

- **Etična načela srečanja:**

- Srečanja so navadno ločena po spolih.
- Moški na srečanju navadno poljubi drugega moškega. Ženska poljubi žensko. Če se srečajo na ulici, se navadno samo rokujejo.
- Ko se Iranci srečajo, si navadno vzamejo veliko časa in govorijo o splošnih stvareh.
- Najbolj pogost pozdrav je »salaam«, kar pomeni mir.

Če se moški sreča z žensko, je srečanje odvisno od tega, ali sta verna ali ne. Če sta verna, potem se ne bosta rokovala in bosta izmenjala samo bežni očesni kontakt. Če nista parterja, se držita distance. Direktni očesni kontakt navadno izmenjata samo moška med seboj (Culture Crossing, 2011).

- **Etična načela obdarovanja:**

- Iranci se obdarujejo ob različnih priložnostih, kot na primer, ko se vrnejo s potovanja ali ko dosežejo večji uspeh v zasebnem ali poslovnem svetu.
- Poslovneži, ki praznujejo rojstni dan, prinesejo pecivo v pisarno, vendar s tem ne pričakujejo, da bodo dobili darila.
- Če ste povabljeni v iransko hišo, prinesete cvetje oziroma sladice.
- Darila naj bodo elegantno zavita.
- Darila navadno ne odprejo takoj.

- **Etična načela pri večerji:**

- Prvo je potrebno preveriti, če vaš gostitelj nosi čevlje. Če jih ne, jih sezujte ob vhodu v hišo.
- Potrebno se je primerno obleči.
- Na večerjo ne zamujajte.
- Potrebno je pokazati spoštovanje do starejših in najprej pozdraviti njih.
- Rokovati se je potrebno z vsakim posebej.
- Jejte samo z desno roko.
- Navadno je na mizi več hrane, kolikor jo lahko pojedete.
- Ko ste končali z večerjo, pustite nekaj hrane na krožniku.

- **Poslovni odnosi in komunikacija:**

- Iranci raje poslušajo s tistimi, ki jih poznajo in spoštujejo, zato pričakujejo pred sklenitvijo posla, da z njimi preživite določen čas in gradite osebni odnos.
- Zelo pomembno je tudi, koga poznamo in zato je potrebno mreženje.
- Ob vsakem srečanju vam bodo ponudili čaj, saj s tem dejanjem izražajo gostoljubnost.
- Iranci vas bodo ocenili, zato se primerno oblecite in stanujte v nadstandardnih hotelih.

- **Poslovna srečanja:**

- Srečanje je potrebno dogovoriti 4 do 6 tednov pred prihodom.
- En teden pred prihodom še enkrat potrdimo sestanek.
- Dobro se je izogniti sestankom v času Ramadana.
- Na sestanek je potrebno priti pravočasno.
- Prvi sestanek ne bo namenjen sklepanju posla, ampak spoznavanju.
- Bodite potrpežljivi sestanki so pogosto prekinjeni.
- Pisni material naj bo v perzijskem in angleškem jeziku.
- Suknjiča ne slecite brez njihovega dovoljenja.
- Ne glejte na uro ali poskušajte pohiteti s sestankom. Ustvarili si boste nezaupanje.

- **Poslovna pogajanja:**

- Iranci potrebujejo nekaj časa, da se spoprijateljijo. Do takrat bodo delovali zelo uradno.
- Osebni odnosi so temelj poslovnega sodelovanja.
- Odločitve se sprejemajo počasi. Iranci so zelo trdi pogajalci. Ne uporabljati trde taktike pri pogajanjih.

- Iranci lahko odidejo tudi iz sestanka ali grozijo z odločitvijo, da bodo prekinili sodelovanje, samo da bi vi spremenili svoj položaj.
- Iranci se pogosto pri pogajanjih sklicujejo na čas, še posebno če vedo, da ste v časovni stiski.
- Podjetja so hierarhična. Odločitve se sprejemajo v vrhu družbe.

- **Etika oblačenja:**

- Uporabljajo se formalne poslovne obleke.
- Moški morajo nositi obleke temne barve.
- Kravata med Iranci ni običaj, vendar ne boste izpadli v negativni luči tudi, če jo boste imeli.
- Obleči se je potrebno dobro, da se naredi primeren prvi vtis.
- Ženske se morajo obleči skromno in prekriti lase.

- **Naslavljanje:**

- Svoje poslovne partnerje naslavlajte po nazivu in priimku.
- Naziv doktor se uporablja tako za magistre, kot tudi za doktorje. Naziv se uporablja skupaj s priimkom.
- Dokler poslovni partner iz Irana ne reče, da jih lahko kličete po imenu, jih naslavlajte po priimku.

- **Poslovne vizitke:**

- Vizitke se izmenjujejo samo na višjih ravneh.
- Rang in pozicija sta zelo pomembni, zato morate imeti na vizitki naveden svoj naziv.
- Ena stran vizitke naj bo prevedena v perzijščino.

2.4 PEST analiza za Iran

Analiza okolij mednarodnega trženja je nujni del analize in razvoja vsakega trženjskega načrta in njegove izvedbe. V analizi okolij poznamo različne pristope ali načine analize: t.i. PEST (analizo političnega, ekonomskega, sociološkega, tehnološkega okolja), analizo SLEPT (analizo sociološkega, pravnega, ekonomskega, političnega, tehnološkega okolja), analizo dejavnikov C (angl. *competition* – konkurence) (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 28). Takšna spoznanja o trgih nam torej služijo kot podlaga za odločanje, na katerega vstopiti ali kje razširiti svoje delovanje. Na analizirana okolja podjetja praviloma ne morejo vplivati (ali lahko vplivajo le v majhni meri), vendar so jim nenehno izpostavljena (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 28).

V sklopu analiziranja poslovnega okolja podjetja delimo dejavnike na notranje in zunanje, slednje pa na mikro in makro dejavnike. PEST analiza je analiza zunanjih makro dejavnikov. Namen makroekonomske analize okolja je predvsem, da spoznamo splošno stabilnost okolja.

V svoji nalogi sem se odločil, da bom analiziral državi Iran in ZAE po PEST metodi. Za to metodo sem se odločil zato, ker lahko z njeno analizo nazorno prikažemo stanje v državi. To analizo je priporočljivo narediti, ko vstopamo na trg in v primeru, da ne poznamo makroekonomskih razmer države. S pomočjo te metode bom sledil ciljem, ki sem si jih zastavil v nalogi. Poskušal bom dokazati privlačnost teh dveh držav za slovenska podjetja.

2.4.1 Politično okolje

Politično ali katerokoli drugo tveganje so del poslovanja podjetij na domačem ali tujem trgu. Podjetje je v mednarodnem poslovanju oz. mednarodnem okolju izpostavljeno bistveno večjemu tveganju kot v domačem okolju. K temu pripomorejo različni dejavniki, kot so: poslovanje v drugačnem, manj poznanem poslovnem okolju z drugačno ekonomsko in pravno ureditvijo, političnim sistemom in ne nazadnje tudi drugačno kulturo, zahtevnejše pridobivanje informacij o razmerah na tujem trgu in informacij o poslovnih partnerjih, večja geografska oddaljenost, ki pomeni tudi višje stroške prevoza in večjo možnost, da pride do poškodbe ali uničenja tovora, večji obseg poslov v mednarodnem poslovanju, kar posledično pomeni tudi morebitno večjo škodo za podjetja (Makovec Brenčič, Lisjak, Pfajfar & Ekar, 2006, str. 79).

Politično tveganje je verjetnost, da bo v državi prišlo do političnih sprememb ali vladnih ukrepov, ki bodo negativno vplivali na poslovanje podjetja (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 82). Politična tveganja so tveganja, ki izvirajo iz političnega sistema in ne iz delovanja trga in so povezana z ukrepi vlade ali njeno pasivnostjo (Haufler, 1997, str. 5; Rubins & Kinsella, 2005, str. 2–3). Pri političnem tveganju v mednarodnem poslovanju gre skratka za možnost, da vlada države gostiteljice ali vlada matične države podjetja s svojimi ukrepi ali pasivnostjo ogrozi pričakovano donosnost posla (Rubins & Kinsella, 2005, str. 3).

Politično tveganje se v ekonomski teoriji pogosto uvršča v sklop nekomercialnih tveganj, torej tveganj, katerih vzrok ni v delovanju trga, ampak leži zunaj njega v sferi političnega, na katero podjetja nimajo vpliva (Jus, 2003, str. 93; Haufler, 1997, str. 5). Politično tveganje spremlja podjetja pri njihovem poslovanju v vseh državah sveta, vendar pa je med državami neenakomerno porazdeljeno. Politično tveganje je največje v manj razvitih državah, najmanjše pa v razvitih zahodnih državah. Tranzicijske države se po politični tveganosti uvrščajo nekje vmes med manj razvite države in razvite države.

Mednarodna trgovina in neposredne tuje naložbe so politična dejanja, posledično so podjetja, ki so vanje udeležena, politični akterji. Pomenita prenos blaga, storitev, kapitala, tehnologije, ljudi, kulture, delovnih mest in davkov med državami, kar vpliva na bogastvo držav ter njihovo ekonomsko politiko.

Vzrok za politično tveganje je tudi v načinu organiziranosti mednarodnega ekonomskega prostora in mednarodnega političnega prostora. Ta nasprotujoči si princip organiziranosti med državo in mednarodnimi podjetji oziroma multinacionalkami so lahko izvor političnega tveganja in konfliktov (Kobrin, 2003, str. 181–192).

Iran je v ustavi definiran kot islamska republika. Predsednika se voli vsaka štiri leta z direktnimi volitvami, vendar morajo prej vse kandidate odobriti člani Verskega sveta varuhov. Nad omenjeno ustavno republiško strukturo so posamezne unikatne islamske strukture; verski vodje, ki imajo pomembno moč nad vlado in konservativni Verski svet varuhov mora odobriti vse spremembe zakonodaje, da s tem zagotovi skladnost z islamskimi verskimi zakoni. Zakonodajno vejo oblasti predstavlja Islamski posvetovalni zbor, kjer deluje 290 poslancev. Člane zbora se voli direktno za štiriletno obdobje. Trenutni predsednik vlade je Ahmed Ahmadinedžad, verski vodja oziroma predsednik države pa Ali Hoseini Hamenei. Naslednje predsedniške volitve bodo junija 2013, parlamentarne pa v letu 2012 (Izvožno okno, 2011).

Država se je pred časom soočila z osemletno vojno z Irakom, notranjimi političnimi boji in gospodarsko motnjo. V tem trenutku so v državi še vedno prisotni socialni problemi, kršenje človekovih pravic, omejitve glede svobode tiska in nadlegovanje aktivistov. Pred revolucijo je bila v državi edina politična stranka Islamska republikanska stranka. Sedaj imajo večstrankarski sistem in nekatere stranke so bolj usmerjene k ideološkim in etičnim skupinam kot druge. V juniju 2009 je veliko ljudi protestiralo ob ponovni izvolitvi za predsednika vlade Ahmedinedžad-a (Country report Iran, 2010).

V Iranu imajo dve različni vojaški enoti. Nacionalna vojska je odgovorna za obrambo državnih mej, medtem ko je islamska revolucionarna garda odgovorna za zaščito revolucije in njenih dosežkov (Country report Iran, 2010).

V Iranu je trenutno korupcije zelo veliko, vsaj v državnih podjetjih, zato morate ugotoviti, kdo je glavni. Ni nujno, da je to vedno generalni direktor. Tistemu morate posvetiti največ pozornosti, saj vam najvplivnejši v podjetju najlažje priskrbi posel, kljub temu pa ne verjemite nikomur, ki trdi, da lahko dokončno uredi posel. Pričakovati morate tudi ugovore v stilu, da so ostali, torej konkurenca, bistveno cenejši ter jim ponujajo boljše pogoje in podobno. Mirno zagovarjajte svoje stališče in zagotovite kakovost. Vzemite si čas za premislek, ko odgovarjajte na zavita vprašanja. Z informacijami bodite previdni in raje ne

preveč radodarni. Prav tako jih ne posiljujte z vizitkami. Počakajte, da vam najprej oni ponudijo svoje (Združenje manager, 2011).

Iran carini in zadržuje stvari, ki so namenjene le Iranu. Ne carini se blaga v tranzitu, vzorcev in blaga za začasni uvoz. To blago je prosto vseh dajatev in davkov. Pri tem je potrebno opozoriti, da je država Iran zelo zaščitniška do svojih proizvajalcev in da je zelo težko, če že ne skoraj nemogoče izvoziti blago, ki ga tam proizvajajo, tudi če je uvoženo blago boljše, cenejše, uporabnejše (Izvozno okno, 2011).

Glede na že obstoječe sankcije ZDA in Varnostnega sveta je Washington 16.06.2010 sprejel nov paket enostranskih sankcij zoper Iran in s tem razširil obseg do sedaj sprejete vsebine sankcij. Skoraj istočasno je tudi dne 25.07.2010 EU sprejela sklep o strožjih sankcijah proti Iranu. Te sankcije, ki veljajo za najstrožje doslej, se nanašajo na področja energije, trgovine, prometa in finančnega sektorja ter na ukrepanje proti posameznikom in podjetjem, povezanimi z vlado. Vse to je pomembno poznati, preden se dogovorimo o poslu in načinu plačila, kakor tudi o sami izvedbi izvoza. V kolikor ste gotovi, da je posel, ki ga nameravate speljati z iranskim poslovnim partnerjem čist in namen ni povezan z vsebino in navedbami v sanacijskih dokumentih, opravite vse aktivnosti, ki jih izvoz blaga zahteva. V kolikor dvomite, je potrebno zadevo prej preveriti na listini o dvojni uporabi blaga. Še vedno pa je izvoz mogoče izpeljati, tudi če je izdelek na listi z dvojno rabo. V tem primeru je potrebno pridobiti več izjav in dokumentov s strani kupca, kjer se identificira njegova identiteta, proizvodnja, namen uporabe itd. V kolikor so stvari dokazano čiste, se tudi za tak posel izda izvozno dovoljenje (Izvozno okno, 2011).

2.4.2 Ekonomsko okolje

Današnje svetovno ekonomsko okolje poganjajo predvsem kapitalski (in ne več trgovinski tokovi), ki naj bi kar petindvajsetkrat preseglji obseg svetovne trgovine letno (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 28).

Najpomembnejši dejavnik iranskega gospodarstva je nafta in domača gospodarska gibanja so zadnjega pol stoletja odvisna od njene cene na svetovnih trgih. Od sedemdesetih let pa do danes se je delež naftnega sektorja v BDP s 30–40 % znižal na 10 %, prihodki od izvoza nafte pa še vedno predstavljajo več kot 80 % izvoznih prihodkov in 40–50 % proračunskih prihodkov. Kmetijstvo prispeva skoraj 10 % BDP in zaposluje eno tretjino aktivnega prebivalstva. Le 10 % zemljišč je obdelanih, na njih pa se še vedno uporabljajo zastarele metode kmetovanja. Glavni kmetijski pridelki so pistacije (Iran je največji svetovni proizvajalec pistacij), pšenica, riž, pomaranče, čaj in bombaž. Precej je tudi nezakonitega gojenja vrtnega maka. Iran je bogat z mineralnimi viri, predvsem z nafto in plinom. Je četrti največji proizvajalec nafte na svetu ter na drugem mestu glede na rezerve plina. Veliko ima tudi bakra, svinca in cinka. Proizvodnja nafte predstavlja 10 % BDP.

Industrijski in rudarski sektor prispevata skoraj 26 % BDP. Najpomembnejša industrijska panoga je tekstilna industrija. Druge pomembne dejavnosti so še rafiniranje sladkorja, živilsko-predelovalna industrija, petro-kemična industrija, proizvodnja cementa in gradbeništvo. Za gospodarstvo so zelo pomembne tudi tradicionalne obrti, kot so tkanje preprog, izdelava keramike, svile in nakita. Storitveni sektor prispeva skoraj polovico BDP (EIU, 2011).

V letu 2009 je Iran doživel občutno upočasnitev rasti BDP, ki pa je še vedno ostala pozitivna z 2,1 % rastjo. V prejšnjem letu je še znašala 6,5 %, v 2010 pa so beležili 2,9 % rast. Napoved za leto 2011 je pozitivna rast v višini 2 %, za 2012 2,2 % in za 2013 2,5 %. V letu 2010 se je rast zasebne potrošnje povečala za 2,6 %. Rast naj bi se skoraj ustavila v letu 2011 (0,3 %) in potem do konca leta 2013 ponovno rasla, vendar počasneje. V letu 2012 za 1,2 % in v 2013 za 1,5 %. Rast javne porabe je v letu 2010 znašala 2,2 %. V letu 2011 naj bi se povežala na 3,1 %, v letu 2012 in 2013 pa naj bi znašala 2,4 %, oziroma 2,5 %. Rast investicijske potrošnje je v letu 2010 dosegla 3 %. V letu 2011 pričakujejo 3,3 % rast, v letu 2012 3,4 % in v letu 2013 3,7 % rast (EIU, 2011).

V Tabeli 2 prikazujem statistične indikatorje od leta 2010 do leta 2013. Za leto 2012 in 2013 so podane ocene. Iz tabele je razvidno, da država spada po tveganjih v D kategorijo. V kategorijo A spadajo države z najmanjšim tveganjem. V kategorijo E pa države z največjim poslovnim tveganjem. Kazalci, ki jih ocenjujejo so naslednji:

- varnost,
- politična stabilnost,
- učinkovitost države,
- pravna ureditev,
- zunanja trgovine in plačila,
- finance,
- davčna politika,
- trg delovne sile in
- infrastruktura.

V D kategorijo spadajo države, ki se trenutno spopadajo z resnimi ekonomskimi in političnimi težavami. Zapadli dolgovi, reprogramiranje dolga in omejen dostop do zadolževanja so glavne skupne značilnosti teh držav. Veliko jih ima ozek nabor izvoznih izdelkov, kar povzroča večja in pogosta nihanja izvoznih prihodkov in s tem posledično zamujanje pri plačilih. Investicije in mednarodne finančne transakcije morajo biti vnaprej zelo premišljene ali jih je celo smiselno preložiti.

Tabela 2: Statistični indikatorji od leta 2010 do leta 2013 za državo Iran

	2010	2011	2012	2013
Število prebivalcev (v mio):	75,1	75,9	76,8	77,6
BDP (v mlrd EUR po tekočih cenah):	314,5	335,9	397,1	480,3
BDP per capita (v EUR):	4.188	4.426	5.176	6.188
BDP (PPP, v mlrd EUR):	674,2	658,4	715,2	797,7
BDP per capita (PPP, v EUR):	8.977	8.674	9.316	10.28
Rast BDP (v %):	2,9	2,0	2,2	2,5
Rast zasebne potrošnje (v %):	2,6	0,3	1,2	1,5
Rast javne potrošnje (v %):	2,2	3,1	2,4	2,5
Rast investicij (v %):	3,0	3,3	3,4	3,7
Rast celotnega domačega povpraševanja (v %):	3,6	1,9	2,3	2,8
Rast industrijske proizvodnje (v %):	-0,5	-0,8	-1,0	-1,5
Stopnja nezaposlenosti (v %):	13,2	14,1	15,0	15,0
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %):	10,1	18,4	16,5	16,0
Primarni proračunski primanjkljaj/presežek (v % BDP):	0,1	2,5	0,0	-0,9
Kratkoročna obrestna mera za posojila (v %):	12,5	12,5	12,5	13,0
Uvoz blaga (v mlrd EUR):	-44,4	-42,1	-43,5	-47,0
Izvoz blaga (v mlrd EUR):	63,8	70,8	66,4	67,0
Realna stopnja rasti izvoza blaga in storitev (v %):	0,2	-0,2	-0,9	-1,4
Realna stopnja rasti uvoza blaga in storitev (v %):	4,0	-0,1	0,8	1,1
Saldo tekočega računa (v % BDP):	3,8	6,5	3,9	2,4
Povprečni menjalni tečaj (domača valuta za USD):	10.25	10.56	10.88	11.24
Povprečni menjalni tečaj (domača valuta za EUR):	17.77	19.01	17.85	17.06
Zunanji dolg (v % BDP):	3,4	3,2	2,7	2,2
Vhodne neposredne tuje investicije (v mlrd EUR):	1,3	0,9	1,2	1,2
Slovenski izvoz (v mio EUR):	44,2	21,7+	/	/
Slovenski uvoz (v mio EUR):	1,1	0,9+	/	/
Stopnja tveganja države (op):	64	65	/	/
Razred tveganja (op):	D	D	/	/

Vir: EIU, 2011.

V Tabeli 3 prikazujem glavne izvozne in uvozne blagovne skupine v letu 2010. Iz tabele je razvidno, da največ izvozijo nafte in plina. V državo pa uvozijo največ opreme in strojev.

Tabela 3: Glavne uvozne in izvozne blagovne skupine v letu 2010

Glavne izvozne blagovne skupine 2010	% od celote	Glavne uvozne blagovne skupine 2010	% od celote
Nafta in plin	84,7	Stroji in oprema	22,2

se nadaljuje

nadaljevanje

Glavne izvozne blagovne skupine 2010	% od celote	Glavne uvozne blagovne skupine 2010	% od celote
Kemikalije in petrokemija	3,8	Železo in jeklo	10,3
Izdelki iz plastike	3,0	Vozila	9,8
Rude, žlindra in pepel	2,82	Električna in elektronska oprema	7,5

Vir: EIU, 2011.

V Tabeli 4 prikazujem vodilne uvozne in izvozne trge. Vodilni izvozni trg je Kitajska. Največ uvozijo iz ZAE.

Tabela 4: Glavni uvozni in izvozni trgi v letu 2010

Vodilni izvozni trgi 2010	% od celote	Vodilni uvozni trgi 2010	% od celote
Kitajska	16,9	ZAE	17,8
Japonska	12,3	Kitajska	16,3
Indija	10,4	Nemčija	7,7

Vir: EIU, 2011.

2.4.3 Socialno kulturno okolje

Socialni, psihološki in kulturni faktorji močno vplivajo na vedenje potencialnih kupcev, prav tako pa vplivajo na velikost celotnega trga podjetja. V sklopu teh dejavnikov je potrebno analizirati demografsko sliko, rast prebivalstva, migracije, distribucijo prihodkov, mobilnost prebivalstva, življenjski status, potrošnjo, prevladujočo vero, odnos do tujih produktov, stopnjo izobrazbe ter druge dejavnike, ki so pomembni za poslovanje podjetja.

Jurše meni (1993, str. 44), da je sociokulturno okolje ena od ključnih dimenzij mednarodnega poslovnega okolja. Sociokulturno okolje je tisto, ki v mednarodnem trženju pridobiva pomen. To so t.i. mehke razsežnosti trženja. Koncept kulture pomeni obvladovanje razlik v vrednotah, veri, jeziku, materialni kulturi.

V Tabeli 5 prikazujem sociokulturne dejavnike, ki se nanašajo na Iran za obdobje od leta 2005 do leta 2009.

Tabela 5: Sociokulturni dejavniki

Socialni kazalci	2005	2006	2007	2008	2009
Populacija (v mio.)	70.77	71.59	72.44	73.31	74.19
Rast populacije	1.1	1.2	1.2	1.2	1.2
Smrtnost/1000	43	42	38	38	37
Osebe pod 15 let (%)	32	27	23	23	22
Urbana populacija (%)	67	67	67	67	67
Rast urbane populacije (%)	4.2	1.2	1.2	1.2	1.2
Pismenost %	79	79	82	82	87
% delavcev v agrikulturi	30	30	30	30	25
% delavcev v industriji	25	25	25	25	30
% delavcev v storitvenem sektorju	45	45	45	45	45

Vir: Country report Iran, 2011.

Iransko kulturo in njene posebnosti pa sem podrobno opisal že v poglavju 2.3.

2.4.4 Tehnološko okolje

Tehnološka razvitost določenega okolja vpliva na velikost trga za določene rešitve (npr. spletne rešitve), na vstopne ovire v določenih panogah, možnosti najetja storitev. V sklopu tehnološkega okolja je potrebno analizirati inovacije in nova odkritja, število patentov na prebivalca, hitrost prenosa tehnologij, splošno stopnjo tehnološkega stanja, dostopnost do spleta in mobilnih tehnologij, splošen odnos do informacijske tehnologije, dostop do tehnoloških kadrov.

Tehnološki napredek je eden ključnih dejavnikov razvoja in nastanka novih trgov in preoblikovanja obstoječih. Ni le zunanji dejavnik, ampak eden od vzvodov rasti mednarodne konkurence med podjetji, zato vpliva na razvoj in usmerjenost mednarodnih strategij podjetij. Tehnološke spremembe in napredek, ki temelji na inovacijah, korenito posegata v načine izvajanja vseh poslovnih funkcij podjetja, hkrati pa nenehno vplivata na družbo kot celoto, njen razvoj in razvoj gospodarstev. Ustrežno privzemanje tehnoloških novosti je za podjetje, delujoče na mednarodnih trgih, nujno, saj z njimi enakovredno konkurenčno deluje, lahko pa tudi krepi svoje prednosti (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 59).

V letu 2005 se je na področju spleta in elektronske pošte zabeležil ogromen napredek in danes ima večina podjetij v velikih mestih Irana (v Teheranu pa zagotovo preko 80 %) sistem komuniciranja podprt z računalniki, spletom in elektronsko pošto. Če je še pred letom dni veljalo, da je fax ali telefon najpomembnejše sredstvo za komuniciranje, bi danes lahko rekli, da temu ni več tako. Večina poslovnih informacij poteka preko elektronske pošte. Kar pa se tiče opremljenosti z računalniki v zasebnem življenju, pa so skoraj vse hiše v večjih mestih Irana, opremljene z vsaj enim računalnikom in dostopom do spleta. Večjo uporabo elektronskih medijev so spodbudili predvsem mladi, ki na tak način ostajajo v stiku s svetom. Skladno s tem razvojem se spreminja tudi obvladovanje angleškega jezika. V letu 2005 je bilo organiziranih tudi veliko tečajev angleščine, ki so zelo obiskani. Splet in poslovanje preko njega je v polnem razcvetu in se je že približalo nekemu normalnemu povprečju glede na število prebivalcev in uporabnikov spleta. Splet je prisoten skoraj v vsakem domu, šolah, javnih ustanovah in poslovnih organizacijah. Iran je država v kateri prevladujejo mladi ljudje, ki so prav tako kot drugje po svetu močno vezani na splet in možnosti, ki jih le-ta ponuja. Problem je pri blokadi posameznih spletnih mest, ki so zaradi islamske ureditve države sporna za javno uporabo. Drugače pa ima vsako iransko podjetje računalniško podprt informacijski sistem, vse šole so opremljene z računalniki in spletom, po mestih so odprti posebni lokali z večjim številom računalnikov, priklopljenih na splet in te storitve lahko koristi vsak uporabnik. Glede znanja o računalništvu, znanja angleškega jezika in uporabe računalniških zmogljivosti je vsak dan opaziti velik napredek. Mladi se učijo angleščine in dodobra obvladajo uporabo računalnikov. Kot pomanjkljivost bi lahko navedli nekoliko zastarano strojno opremo. Tu bo morala družba v prihodnosti korakati za razvojem in vlagati v posodabljanje (Izvozno okno, 2011).

Kljub temu, da je Iran podpisnik nekaterih konvencij in protokolov o zaščiti blagovnih znamk, se le-ti ne spoštujejo. Kršiteljev ne preganjajo, stopnja posnemanja pa je zelo velika. Najbolj sta poznana dva primera: IBM je v Iranu poznan kot Iran business machines. Tudi njihova pijača Pipi Zam-Zam je popolnoma podobna Coca-Coli, polnijo pa jo v steklenice, ki so ostale tam še iz časov pred revolucijo, ko so tam polnili pravo Coca-Colo (Izvozno okno, 2011).

2.4.5 Priložnosti za slovenska podjetja

V nadaljevanju prikazujem priložnosti, ki se nanašajo na državo Iran:

- Zelo veliko tržišče z več kot 70 milijoni prebivalcev.
- Država ima veliko naravnih bogastev, saj sodi med države z največjimi rezervami nafte in se po rezervah plina uvršča na drugo mesto, takoj za Rusijo.
- Država je bogata zaradi naravnih virov, kar pomeni da bodo v prihodnosti še trošili denar.

- Visoka gospodarska rast države.
- Država ima v primerjavi z sosednjimi državami razvito tudi predelovalno industrijo, predvsem avtomobilsko, proizvodnjo različnih surovin, farmacevtsko, informacijsko, proizvodnjo hrane in malih hišnih aparatov.
- Možnost kasnejšega vstopa še na trge sosednjih držav.

Ob tem pa bi izpostavil še nekatere ovire, na katere lahko naletimo:

- Politične reforme, ki potekajo v državi.
- Blokiranje uvoza zaradi embarga bank.
- Birokracijske težave.

2.5 Prisotnost slovenskih podjetij v Iranu

Prisotnost slovenskih podjetij v Iranu se iz leta v leto povečuje. Veliko je podjetij, ki so se po razpadu Jugoslavije in tudi kasneje, začela usmerjati na ta trg. V spletni bazi Sloexport sem zasledil podatek, da naj bi 105 slovenskih podjetij izvažalo svoje izdelke ali storitve v Iran (Sloexport, 2011). Čedalje več je tudi podjetij, ki se odloča, da bodo tam odprla svoja predstavništva. Med večja podjetja, ki so prisotna na iranskem trgu sodijo Iskra Avtoelektrika d.d., Kolektor d.o.o., Savatech d.o.o., Eti d.d., Gorenje d.d., Krka d.d., Lek d.d., ...

V Tabeli 6 prikazujem blagovno menjavo med Slovenijo in Iranom. Iz tabele je razvidno, da je do leta 2007 izvoz naraščal, potem pa je začel padati, kar je verjetno posledica gospodarske krize in pa začetek embarga. V letu 2010 se je izvoz začel ponovno povečevati, kar je spodbudna novica.

Tabela 6: Blagovna menjava med Slovenijo in Iranom

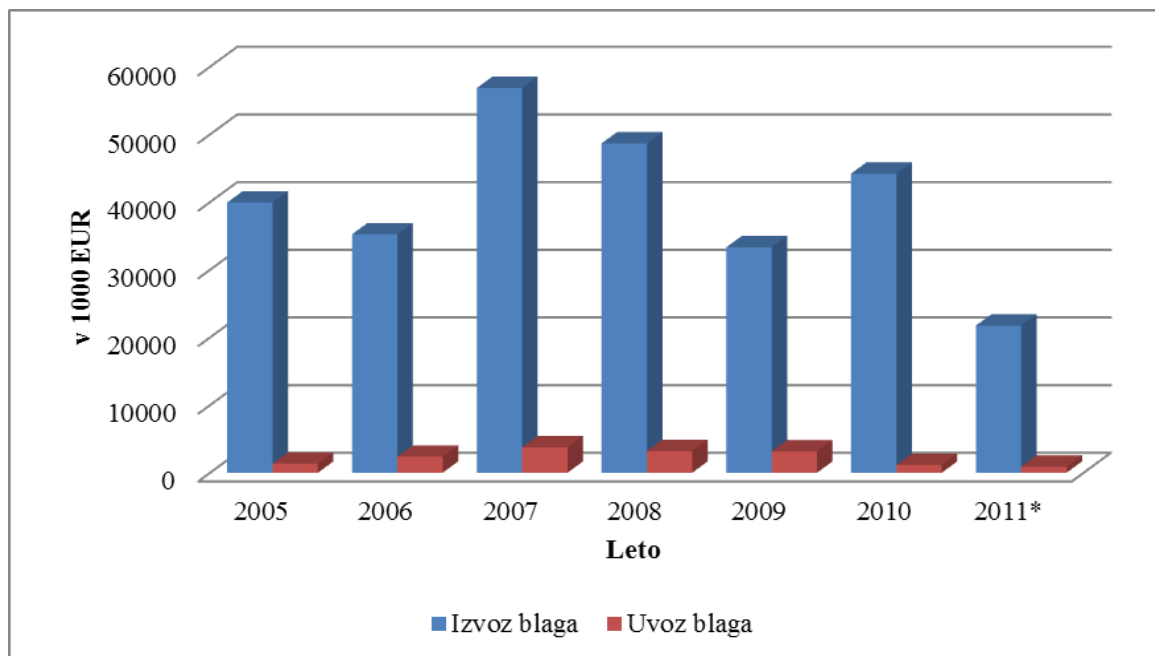
v 1.000 EUR				
Leto	Izvoz blaga	Uvoz blaga	Skupaj	Saldo
2005	39.928	1.333	41.261	38.595
2006	35.228	2.369	37.597	32.859
2007	56.841	3.764	60.605	53.077
2008	48.656	3.198	51.854	45.458
2009	33.316	3.150	36.466	30.166
2010	44.199	1.143	45.342	43.056
2011*	21.737	892	22.629	20.845

Legenda: * Podatki se nanašajo na obdobje januar – junij.

Vir: Izvozno okno, 2011.

Podatke o blagovni menjavi prikazujem še v Sliki 1.

Slika 1: Grafični prikaz blagovne menjave med Slovenijo in Iranom



Legenda: * Podatki se nanašajo na obdobje januar – junij.

Vir: Izvozno okno, 2011.

V Tabeli 7 prikazujem slovenski izvoz v Iran v letu 2010 po skupinah proizvodov. Iz tabele lahko razberemo, da največji delež pri izvozu predstavljajo jedrski reaktorji, kotli in izdelki iz kamna.

Tabela 7: Slovenski izvoz v Iran v letu 2010 po skupinah proizvodov (v 1.000 EUR)

Delež	EUR	Skupina proizvodov
26 %	11.546	Jedrski reaktorji, kotli, stroji in mehanske naprave, njihovi deli
19 %	8.390	Izdelki iz kamna, sadre, cementa, betona, azbesta, sljude ali podobnih materialov, keramični izdelki, steklo in stekleni izdelki
13 %	5.686	Farmacevtski proizvodi
11 %	5.011	Električni stroji in oprema ter njihovi deli, aparati za snemanje ali reprodukcijo slike in zvoka ter deli in pribor za te izdelke

nadaljevanje

Delež	EUR	Skupina proizvodov
6 %	2.811	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
6 %	2.700	Plastične mase in proizvodi iz plastičnih mas, kavčuk in proizvodi iz kavčuka in gume

Vir: Urad RS za statistiko, 2011a.

V Tabeli 8 pa prikazujem slovenski uvoz iz Irana v letu 2010. Največ uvozimo organskih kemijskih proizvodov, sadja in oreščkov.

Tabela 8: Slovenski uvoz iz Irana v letu 2010 po skupinah proizvodov (v 1.000 EUR)

Delež	EUR	Skupina proizvodov
73 %	834	Organski kemijski proizvodi
11 %	126	Užitno sadje in oreščki, lupine agrumov ali dinj in lubenic
11 %	121	Preproge in druga talna prekrivala
4 %	48	Električni stroji in oprema ter njihovi deli, aparati za snemanje ali reprodukcijo slike in zvoka ter deli in pribor za te izdelke
1 %	14	Les in lesni izdelki, lesno oglje

Vir: Urad RS za statistiko, 2011a.

3 GOSPODARSKE, POLITIČNE IN KULTURNE ZNAČILNOSTI DRŽAVE ZAE

3.1 Kratek zgodovinski pregled

Arabska plemena, ki so živela na južni obali Perzijskega zaliva so že v 7. stoletju sprejela Islam. Zaradi pomembne lege ob prometni poti v Indijo so evropske države že v 16. stoletju ustanovile trgovske postojanke. V 18. stoletju in začetku 19. stoletja sta bila

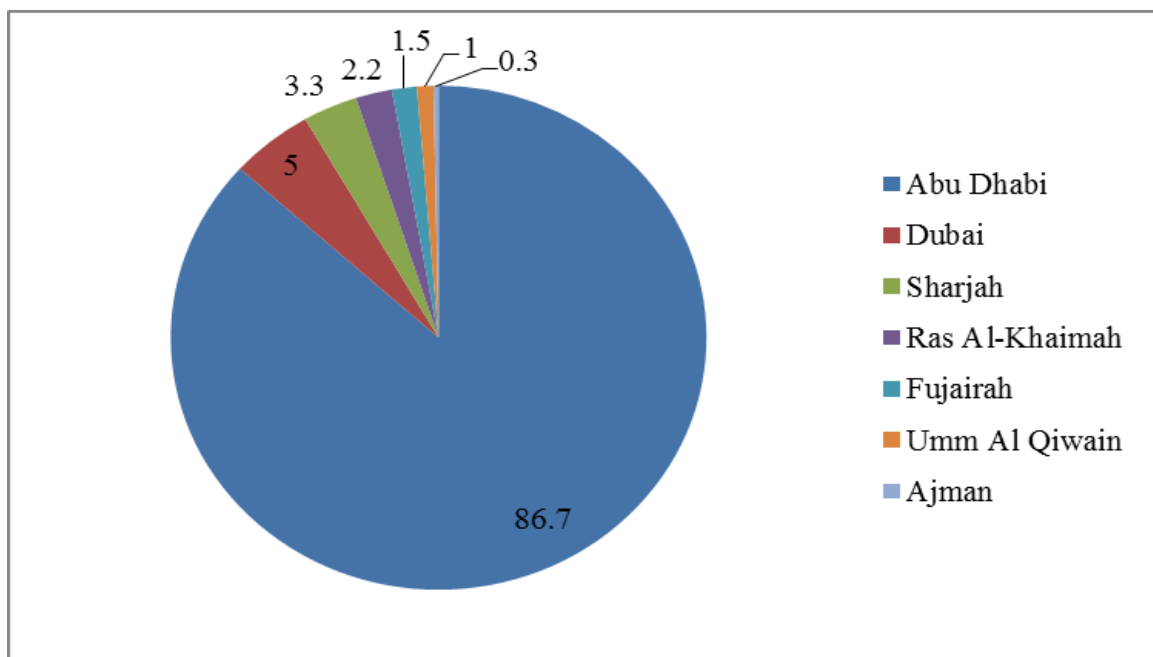
najmočnejša emirata Ras al Haima in Sarjah, ki sta se z drugimi šejki bojevala za prevlado. Velika Britanija je bila na strani njunih nasprotnikov, po napadu na Ras al Haimo leta 1820 so Britanci prisilili vse emirate, da so podpisali sporazum, ki prepoveduje vojskovanje na morju in piratstvo (Društvo študentov gradbeništva, 2011).

Ob koncu 19. stoletja sta postala najmočnejša Abu Dhabi in Dubaj. S sporazumom leta 1892 je Velika Britanija dobila v zameno za zaščito pred zunanjimi sovražniki odločilen vpliv na zunanjo politiko emiratom in jih spremenila v protektorate. Nafto so odkrili najprej v Abu Dhabiju leta 1958, nato v Dubaju, Šarjahu in Ras as Haimi. Vse večji dotok denarja od prodaje nafte je omogočil hiter gospodarski razvoj teh štirih emiratom, drugi emirati pa so ostali odvisni od skromnega kmetijstva in ribištva. Po umiku Velike Britanije leta 1971 iz Perzijskega zaliva je šest emiratom ustanovilo federacijo ZAE, ki se ji je naslednje leto pridružil še Ras al Haima. Emirati so se zaradi nafte močno zblížali. Šejkati so se povezali v skupno zunanjo, gospodarsko in obrambno politiko, pri tem pa ohranili notranjepolitično suverenost (De Nicola, 2005, str. 34).

Po ustavi z leta 1971 so ZAE federacija sedmih avtonomnih emiratom, ki so absolutne monarhije pod dedno oblastjo domačih vladarskih rodbin. Najvišje telo v državi je sedemčlanski Vrhovni svet vladarjev, sestavljen iz vladarjev vseh emiratom. Ti iz svojih vrst za pet let izvolijo predsednika in podpredsednika sveta ter imenujejo predsednika in člane vlade. Abudhabijski in dubajski emirat imata pravico veta. Politične stranke niso dovoljene. Državo sestavljajo naslednji emirati: Abu Dhabi, Ajman, Dubai, Fujairah, Ras al-Khaimah, Sharjah in Umm al-Qaiwain.

Največji ustanovni del je emirat Abu Dhabi, ki zavzema približno sedem osmin vsega državnega ozemlja in predstavlja glavno mesto ZAE (Slika 2).

Slika 2: Struktura ozemlja ZAE po posameznih emiratih (v %)



Vir: Statistic center of Abu Dhabi, 2009.

3.2 Kratek pregled sedmih emirатов

3.2.1 Dubaj

Gospodarski položaj Dubaja je bil že v preteklosti boljši kot v ostalih emiratih v večini pogledov. Ustvarili so uspešno gospodarstvo, ki je skozi svoj razvoj temeljilo na diverzifikaciji strukture gospodarstva za razliko od ostalih emirатов. BDP Dubaja je sestavljen iz dveh sklopov: naftnega in ne-naftnega sektorja. V naftni sektor se stekajo vsi prihodki, pridobljeni od nafte in zemeljskega plina. V ne-naftni sektor pa spadajo: kmetijstvo, industrija, storitve, trgovina, transport, komunikacije, finančni sektor, nepremičnine, državne in ostale storitve (Abdelgalil, 2005).

3.2.2 Abu Dhabi

Abu Dhabi je glavni emirat v ZAE in tudi največji. Zelo bogat in celo v nekaterih pogledih najboljši ter zavirljiv gospodarski položaj ima emirat Abu Dhabi. V Abu Dhabiju prevladujeta predvsem pridobivanje in predelava nafte, kar 95 % BDP-ja je namreč odvisnega od naftnih prihodkov. Je deseti največji proizvajalec nafte na svetu. Gospodarska rast ima trend naraščanja. Največjo prednost Abu Dhabija pred ostalimi emirati in ostalim svetom prinaša življenje, ki ga uživajo prebivalci tega emirata. Nevarnost jim predstavlja le nihanje cen nafte, saj v veliki meri vpliva na njihov BDP. Glavni cilj v prihodnosti je doseči diverzifikacijo gospodarstva, vzpodbuditi inovativnost,

podjetništvo in konkurenčnost ter povečati kapitalsko intenzivnost in izvoz sektorjev (Abu Dhabi Policy Priorities, 2008).

3.2.3 Sharjah

Tretji največji in najbogatejši pozicioniran emirat je Sharjah. Opazno rast beleži v sektorju gradbeništva in na področju razvoja infrastrukture. Največji delež v strukturi BDP-ja so v letu 2005 predstavljale nepremičnine in sicer 15 %, sledijo industrija z 11 %, trgovina in transport pa vsak s po 8 %. Tako kot v Abu Dhabiju in Dubaju je tudi v Sharjah kapitalaska produktivnost večja od delovne produktivnost (Abdulaziz, 2007, str. 15–20).

3.2.4 Ras al-Khaimah

Tudi ta emirat se nagiba k temu, da bi sledil Dubaju v strategiji gospodarskega razvoja. Načrti za prihodnost se nanašajo predvsem na nepremičninski sektor, infrastrukturo in turizem. Želi privabiti tuje investitorje, zato se ukvarja s tem, kako pripraviti dobro poslovno okolje. Nima veliko nafte, saj prevladuje industrijski sektor. Leta 1970 je začel s proizvodnjo cementa, danes pa je največji proizvajalec cementa v ZAE. Imajo še veliko drugih surovin: apnenec, glino, kremenjak in druge naravne vire. Glede na to proizvaja še veliko keramičnega in gradbenega materiala. Poznan je po kmetijstvu in ribolovu (UAE Yearbook, 2009).

3.2.5 Ajman

Je emirat, ki nadaljuje svoj razvoj na podlagi tradicionalnega ribolova in trgovine z dateljni. Po površini je najmanjši med emirati. Svoj razvoj je nadgradil z ustanovitvijo proste trgovinske cone, ki je prinesla razmah industrije. S strani vodilnih v federaciji uživa veliko podporo, saj ti želijo, da bi tudi Ajman v bodoče postal pomembnejši gospodarski člen ZAE (Oxford Business Group, 2008).

V drugi polovici leta 2008 so začeli graditi letališče Ajman International Airport, ki naj bi do konca leta 2011 prepeljalo 2 milijona potnikov letno. Poleg Dubaja je drugi emirat, ki ponuja 100 % svobodno lastništvo nepremičnin. Večina investitorjev prihaja iz Indije, Pakistana in Irana (Ajman, 2011).

3.2.6 Fujairah

Po velikosti je peti največji emirat v ZAE. Prevladuje industrija cementa, rudarstvo in kamnoseštvo. Tu živijo predvsem domačini, ki so ustvarili svoja lastna podjetja in delujejo

v storitvenem sektorju. Zelo pomembno vlogo ima prosta trgovinska cona, saj tudi Fujairah tujcem omogoča opravljanje dejavnosti pod svojim lastništvom. Fujairah ima dobro strateško lego za ladijski promet. Ima eno izmed vrhunskih naftnih skladišč na svetu in skrbi tudi za distribucijo nafte, ki jo proizvaja Abu Dhabi (Fujairah Government Portal, 2010).

3.2.7 Umm al-Quwain

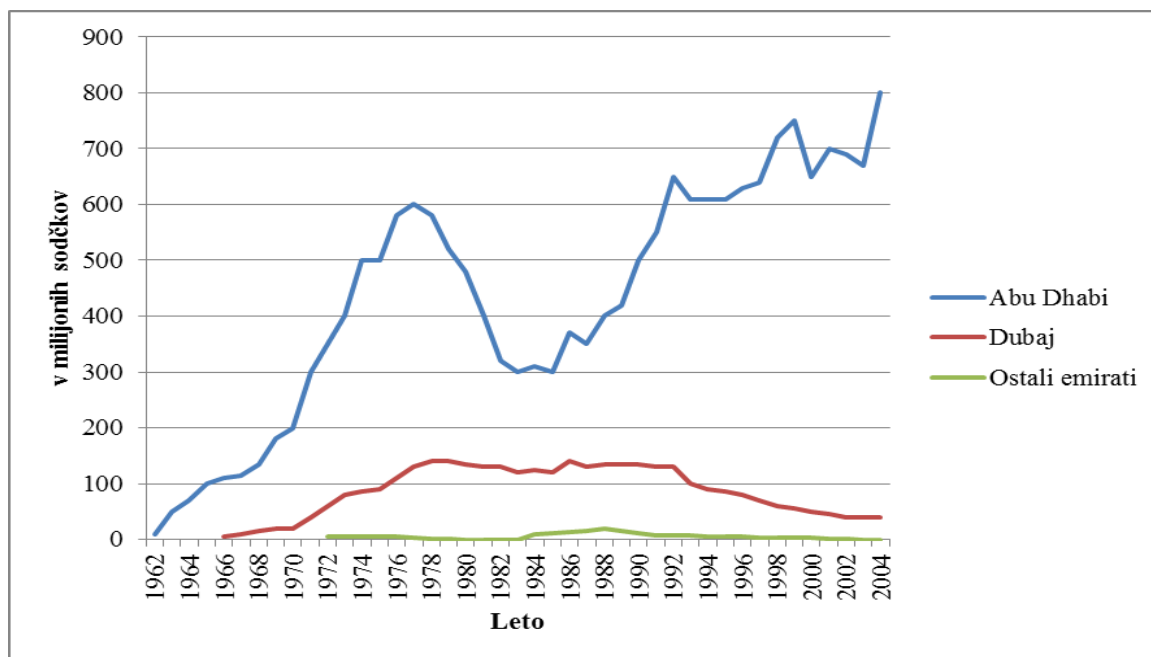
Je priljubljen pri ljubiteljih ekstremnih športov ter je znan po čistih plažah. Še vedno je pomembna panoga ribolov, vendar se po zaslugi prostotrgovinskih con razvija tudi industrija. V zadnjih letih je dosegel izjemen dosežek v razvoju cestne infrastrukture, gradbeništva in parkov (Dubai City Guide, 2011).

3.3 Gospodarstvo in reforme

Pred letom 1970 so bili ZAE med najmanj razvitimi državami. Danes se lahko primerjajo z najbolj razvitimi in donosnimi državami. Država se ni prebijala čez različne razvojne stopnje, kot je to običajno za druge države. Nafta jim je omogočila, da so se pomaknili na sam vrh. Med leti 1973 in 1982 je država naredila velik napredek v ekonomskem razvoju. Dejavnik, ki jim je to omogočil, pa je bil relativno visoka cena nafte (Shihab, 2002).

Pred odkritjem nafte so emirati živeli predvsem od agrikulture, nomadske živinoreje, prodaje biserov in ribolova (Shihab, 2002). Na Sliki 3 prikazujem povprečno proizvodnjo nafte od leta 1962 pa do leta 2004. Iz slike je razvidno, da se je proizvodnja nafte iz leta v leto povečevala in s tem so se državni prihodki povečevali.

Slika 3: Povprečna prodaja nafte od leta 1962 pa do leta 2004, v milijonih sodčkov



Vir: IMF, Country report UAE, 2005.

Nafto so najprej odkrili v Abu Dhabiju, leta 1958, nato v Dubaju, leta 1966, sledili sta odkritja v Sharjahu (1972) in Ras al Khaimahu (1980). Vse večji dotok denarja od prodaje nafte je omogočil, da so se ti štirje emirati hitro razvijali. Ostali trije emirati pa so ostali odvisni od skromnega kmetijstva, ribištva in industrije.

Gospodarski razvoj je mogoče razumeti kot spremembo v strukturi gospodarstva. Strukturne spremembe se nanašajo na pogoje, kot so preoblikovanje kmetijstva, industrializacija, demografske tranzicije, urbanizacija (Shihab, 2002).

Medtem, ko je dodana vrednost v obdobju med 1975 do 1998 v naftnem sektorju glede na BDP nihala, se je le-ta konstantno povečevala v proizvodnem sektorju. BDP v proizvodnem sektorju se je povečal iz 0,9 % v letu 1975 na 12,4 % v letu 1998. Tudi kmetijski sektor se je začel povečevati, saj je vlada začela dodatno spodbujati razvoj kmetijstva. Vidni premik v BDP-ju se kaže tudi v storitvenem sektorju. Leta 1975 je bil BDP 22,3 %. Leta 1998 pa je narastel na 39,7 % (Shihab, 2002).

Vlada ZAE je v zadnjem času uvedla gospodarske reforme na mnogih področjih. Po podatkih EIU (The Economist Intelligence Unit, 2011) si predvsem prizadevajo za:

- Ustvarjanje novih gospodarskih sektorjev in s tem zmanjšanje odvisnosti gospodarstva od nafte.
- Ustvarjanje oziroma izboljšanje obstoječe infrastrukture.
- Zmanjšanje deleža priseljencev med delovnim prebivalstvom.
- Ustvarjanje boljših izobrazbenih možnosti za lastno prebivalstvo.

- Povečanje zaposlovanja v zasebnem sektorju.

ZAE bodo v prihodnjih letih še naprej odvisne od naftnega sektorja, ki bo glavni motor rasti v napovednem obdobju do leta 2013. Vlada si prizadeva za diverzifikacijo gospodarstva, predvsem s programi obsežnih naložb v infrastrukturo, industrijo in storitveni sektor. Najbolj temu programu sledi Dubaj (Izvozno okno, 2011).

Vlada ZAE izvaja tudi regulativne reforme, katerih cilj je olajšati poslovanje podjetnikov. Glavne reforme so (Izvozno okno, 2011):

- Krajšanje časa za izdajo gradbenega dovoljenja in sicer z izboljšanjem spletnega sistema za obdelavo vlog.
- Olajšanje začetka poslovanja podjetij s poenostavitvijo dokumentov za registracijo pravnega subjekta.
- Odpravljanje minimalnega kapitala, potrebnega za začetek delovanja novega podjetja z omejeno odgovornostjo.
- Odstranitev zahteve o imetju dokaza o deponiranju kapitala, ki ga je bilo treba navesti za registracijo.
- Povečanje finančnih sredstev, ki vplivajo na razvoj trgovskih procesov.

Vlada ZAE pripravlja strateške načrte, s katerimi želijo državo narediti še bolj privlačno za tuje vlagatelje v času svetovne gospodarske nestabilnosti. Med drugim vlada načrtuje izdajo revidiranih gospodarskih, industrijskih in naložbenih zakonov, ki bodo znatno spremenili poslovno naravo države.

Poslovne reforme v letu 2010 in 2011 (Izvozno okno, 2011):

- **Pridobivanje kredita:** ZAE so povečale dostop do kreditov s postavitvijo pravne podlage za ustanovitev in delovanje zasebnih kreditnih pisarn; pravna podlaga narekuje tudi izmenjavo finančnih informacij v povezavi s kreditiranjem med finančnimi institucijami.
- **Zunanja trgovina:** ZAE vodi pripravo dokumentov in krajša čas, potreben za trgovanje; v ta namen je lansirala nov informacijski sistem Mirsal 2, ki ga vodi dubajska carina.
- **Poenostavitev postopka:** ZAE so v letu 2011 naredile korak k lažjemu in hitrejšemu odprtju podjetja z združenjem dveh postopkov v enega: vložitev dokumentov pri Oddelku za gospodarski razvoj in pridobitev licence pri dubajski gospodarski zbornici.

3.4 Kultura in filozofija

Moški in ženske naj bi imeli enake pravice in možnosti za napredek v družbi, vendar je patriarhat še vedno prisoten. Moški se zaposlujejo v državni upravi in privatnih sektorjih. Ženske igrajo tudi čedalje bolj vidno vlogo v poslovnem svetu. V družbi še vedno prihaja do dogovorjenih porok, čeprav je tega manj kot pa na primer v Iranu (Every Culture UAE, 2011).

Na kratko prikazujem kulturološke značilnosti in tabuje vezane na ZAE (United Arab Emirates Country Review, 2010):

- Rokovanje je način pozdravljanja, vendar se moški in ženska, ki nista povezana, ne rokujeta.
- Pri naslavljanju oseb se držite uradnih nazivov, razen, če vam ne rečejo drugače.
- Obiskovalci morajo spoštovati molitve, ki se odvijajo petkrat na dan.
- Stopal se ne sme kazati, saj veljajo za nečiste.
- Leva roka je tabu. Z levo roko nikoli ne jemljite, dajajte, jejte ali pijte.
- Spogledovanje je nezaželjeno. Tudi med poročenimi pari ne.
- Moški in ženske naj bi pri hrani sedeli ločeno. To velja tudi za javna mesta kot na primer v kinu.
- Alkohol in svinjina sta prepovedana.
- Obleka naj bi bila moderna.
- Barantanje na trgih je tradicionalni način poslovanja.

V ZAE poslovneži najraje sklepajo posle osebno. Tako je osnova vsakega uspešnega poslovnega odnosa tudi dober osebni odnos in zaupanje, ki se lahko zgradi le na osebnih sestankih. Zato je pomembno, da si vzamemo dovolj časa, da spoznamo svojega poslovnega partnerja ter da zagotovimo, da sledijo še drugi sestanki na katerih bomo gojili dobre odnose. Družina in prijatelji so na prvem mestu, kar pomeni, da emiratski poslovneži lahko predstavijo ali odpovejo sestanek, če imajo družinske oziroma prijateljske obveznosti. Zato si je potrebno vzeti čas, da se vzpostavi zelo prijateljski odnos, kar prinaša boljše pozicijo za nadaljnje poslovanje. Status posameznika določa starost, finančno stanje, družinske povezave. Kdo si in kdo je tvoj poslovni partner je večkrat bolj pomembno kot kakšni so bili njegovi dosežki. Zelo pogosto je, da znotraj enega podjetja dela več članov družine. Kadar srečujemo skupino ljudi, je pomembno da s stiskom roke pozdravimo najprej starejše osebe. Navadno ima najstarejša oseba tudi najvišji status, ni pa nujno, zato se moramo vedno poučiti o položaju oseb, ki jih bomo srečali, da lahko pokažemo pravo mero spoštovanja. Poslovne vizitke so pogoste, ne pa tudi nujne. Prebivalci ZAE so konservativni v oblačenju, zato je potrebno paziti na stil oblačenja. Ženske imajo oblačila, ki pokrivajo telo. Turistke v ZAE morajo spoštovati pravila oblačenja in se tako odpovedati kratkim hlačam in zelo kratkim majicam, razen na plažah ali pa doma. Moški se oblačijo glede na priložnost. Če ima sestanek, je potrebno imeti poslovno obleko, enako velja tudi za poslovno žensko (Izvozno okno, 2011).

Čas ima v življenju arabskega poslovneža posebno vlogo. V arabskem svetu so ljudje in odnosi pomembnejši od ure, saj lahko nenapovedani obiski družine prekinejo poslovne sestanke in celo pogajanja. Hitrost poslovanja je občutno počasnejša kot v Evropi. Pogajanje v arabskem svetu je dolgotrajen proces. Arabski poslovneži si vzamejo čas, da vse dobro pretehtajo, preden se odločijo za kakršenkoli korak. V ZAE poudarjajo potrpežljivost kot glavno vrlino (Združenje manager, 2011).

3.5 PEST analiza za ZAE

3.5.1 Politično okolje

Vlada ZAE je sestavljena iz sedmih emirатов, katerim vlada šejk Khalifa bin Zayed Al-Nahyan, ki je tudi vladar Abu Dhabija. Vlada zelo podpira prosto trgovinske cone in spodbuja tudi tuje neposredne investicije. Pravni sistem v državi se še vzpostavlja zaradi velikega števila tujcev v državi. Pravni predpisi so podobni zahodnemu svetu in postajajo vsako leto strožji (Ukessays, 2011).

Od osamosvojitve leta 1971 so ZAE delali na krepitvi zveznih ustanov. Kljub temu vsak emirat ohranja svojo avtonomijo. Osnovni koncept vlade je, da je potrebno določen delež prihodkov pri vsakem emiratu nameniti državnemu proračunu. Država nima nobenih političnih strank. Hitra modernizacija, velik napredek v izobraževanju in velik pritek tujega prebivalstva so razlogi za spremembo obraza družbe v emiratih (Country report ZAE, 2010).

V ZAE prebivalci nimajo volilne pravice z izjemo izbranih 6.689 prebivalcev, ki jih določijo voditelji in ki med seboj izvolijo 20 članov Zveznega Sveta. Drugih 20 članov določijo emirji direktno. Pravni sistem temelji tako na civilnih kot verskih (Sharia) sodiščih (EIU, 2011). Za Emirate ni dokazov, da bi bila korupcija javnih uslužbencev sistemski problem. Zakon v Emiratih določa, da gre v primeru poneverbe za kaznivo dejanje in je zagrožena kazen najmanj pet let zapora. Za jemanje podkupnine je določena zaporna kazen enega leta (Country report ZAE, 2010).

3.5.2 Ekonomsko okolje

Populacija ZAE je sestavljena iz približno petih milijonov ljudi od katerih jih je 60 % v delovnem razmerju. Rast populacije je 9,4 %. 87 % delovne populacije predstavljajo tujci. Primarni jezik v državi je angleški. Poleg angleškega jezika je mogoče zaslediti še arabski, perzijski, indijski jezik. Primarna religija v državi je Islam, čeprav lahko zasledimo tudi

veliko kristjanov. Država izkazuje visoko ekonomsko rast, ki predvsem pritegne tuje investitorje v vlaganja v državo.

Vlaganj v neposredne tuje investicije je zelo veliko, vlaga se predvsem v nepremičnine in trgovino. Glavni vlagatelji so Evropa, Amerika, Velika Britanija in Rusija. Globalizacija je zelo pripomogla pri razvoju države, saj so prihajali številni delavci iz celega sveta in s seboj prinesli tudi mnogo novih izdelkov. Pravni sistem v državi je za prebivalce pošten in pravičen. Tuja podjetja se v državi ne srečujejo z nobenim političnim tveganjem. Država je že sedem let tudi članica organizacije svetovne trgovine, mednarodnega denarnega sklada in svetovne banke. V državi nimajo nobenih trgovinskih ovir za uvoženo blago, ker spodbujajo vse proizvode, ki se uvažajo. V Tabeli 9 prikazujem statistične indikatorje povezane z ZAE. Za leto 2012 in 2013 so podane ocene.

Tabela 9: Statistični indikatorji od leta 2010 do leta 2013 za državo ZAE

	2010	2011	2012	2013
Število prebivalcev (v mio):	6,7	7,1	7,5	8,2
BDP (v mlrd EUR po tekočih cenah):	223,8	265,2	308,1	367,8
BDP per capita (v EUR):	33.21	37.41	40.82	45.03
BDP (PPP, v mlrd EUR):	285,6	282,2	313,0	357,1
BDP per capita (PPP, v EUR):	42.39	39.82	41.47	43.72
Rast BDP (v %):	1,4	3,3	4,3	4,9
Zasebna potrošnja (v % BDP):	59,4	51,1	49,2	48,2
Javna potrošnja (v % BDP):	8,2	6,9	6,6	6,4
Investicije (v % BDP):	23,8	20,5	19,9	19,8
Domače povpraševanje (v mlrd EUR):	208,0	211,5	237,3	277,9
Rast industrijske proizvodnje (v %):	-0,6	3,3	4,0	4,4
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %):	0,9	2,5	2,1	1,6
Proračunski primanjkljaj/presežek (v % BDP):	-2,1	4,8	1,4	-1,0
Kratkoročna obrestna mera za posojila (v %):	6,2	6,1	5,9	5,2
Uvoz blaga (v mlrd EUR):	-121,4	-131,6	-161,0	-184,8
Izvoz blaga (v mlrd EUR):	159,6	188,2	211,3	240,2

se nadaljuje

nadaljevanje

	2010	2011	2012	2013
Izvoz blaga in storitev (v % BDP):	75,3	71,3	67,6	63,8
Uzvoz blaga in storitev (v % BDP):	68,2	51,1	44,6	39,3
Saldo tekočega računa (v % BDP):	3,8	10,3	5,8	4,9
Povprečni menjalni tečaj (domača valuta za USD):	3,67	3,67	3,67	3,67
Povprečni menjalni tečaj (domača valuta za EUR):	4,87	5,17	5,00	4,71
Zunanji dolg (v % BDP):	51,0	42,6	39,8	34,5
Vhodne neposredne tuje investicije (v mlrd	3,0	5,1	8,5	9,5

EUR):				
Slovenski izvoz (v mio EUR):	30,1	19,8+	/	/
Slovenski uvoz (v mio EUR):	1,2	9,9+	/	/
Stopnja tveganja države (op):	46	/	/	/
Razred tveganja (op):	C	/	/	/

Vir: EIU, 2011.

Iz Tabele 9 je razvidno, da država po tveganju spada v kategorijo C. V to kategorijo spadajo države, ki imajo ponavljajoče se krize pri deviznem poslovanju in politične probleme. Veliko teh držav je reprogramiralo obveznosti zunanjega dolga ter uvedlo programe gospodarskih reform. Gospodarstvo teh držav ima večkrat notranja in zunanja neravnovesja. Nekatere od držav imajo dostop do komercialnih kapitalskih trgov. Navadno te države zaradi dobrih pogojev privlačijo tuje investitorje.

V Tabeli 10 prikazujem glavne izvozne in uvozne blagovne skupine v letu 2010.

Tabela 10: Glavne uvozne in izvozne blagovne skupine v letu 2010

Glavne izvozne blagovne skupine 2010	% od celote	Glavne uvozne blagovne skupine 2010	% od celote
Mineralna goriva	79,6	Stroji in oprema	16,4
Dragulji, nakit	5,6	Električna in elektronska oprema	14,2
Aluminij	2,4	Vozila	8,7
Plastika	1,7	Dragulji in nakit	8,2

Vir: EIU, 2011.

V Tabeli 11 pa prikazujem vodilne uvozne in izvozne trge.

Tabela 11: Glavni uvozni in izvozni trgi v letu 2010

Vodilni izvozni trgi 2010	% od celote	Vodilni uvozni trgi 2010	% od celote
Japonska	17,8	Kitajska	16,9
Južna Koreja	13,4	Indija	14,3
Tajska	6,8	ZDA	7,8
Indija	6,1	Nemčija	5,7

Vir: EIU, 2011.

V letu 2010 so ZAE uvozili za 119,5 milijard EUR blaga, izvozili pa za 149,1 milijard EUR. Trgovinski presežek je znašal 29,5 milijard EUR. ZAE največ izvažajo mineralna goriva, dragulje in nakit, aluminij in plastiko. Njihovi najpomembnejši izvozni trgi so Japonska, Južna Koreja, Tajski in Indija. Pri uvozu imajo največji delež stroji in oprema, električna in elektronska oprema, vozila ter dragulji in nakit. Največ uvažajo iz Kitajske, Indije, ZDA in Nemčije.

3.5.3 Socialno kulturno okolje

Prebivalci imajo visok standard življenja in zahodnjaški način. Njihovo finančno stanje se je čez zgodovino povečevalo. To jim je omogočilo visoko materialistično družbo, ki si lahko kupuje hiše, avtomobile in ostale potrošne dobrine. Družba je odprta in svobodna. Multinacionalna narava države omogoča tujcem, da lahko delajo na dobro plačanih delovnih mestih (Cateora, 2007, str. 68).

Pismenost se je v državi zelo povečala. V letu 1975 je bila pismenost okrog 50 %. V letu 2009 je bila pismenost že 90 %. Tudi število študentov se je v zadnjem obdobju zelo povišalo. V letu 1971 jih je bilo 28.000. Leta 1996 pa že 450.000 (Country report ZAE, 2011).

Tudi zdravstvena situacija se je močno izboljšala. Življenjska doba za moške je 77 let, za ženske pa 80 let (Country report ZAE, 2011).

V Tabeli 12 prikazujem sociokulturne dejavnike, ki se nanašajo na ZAE za obdobje od leta 2005 do leta 2009.

Tabela 12: Sociokulturni dejavniki

Socialni kazalci	2005	2006	2007	2008	2009
Populacija (v mio.)	4.09	4.23	4.36	4.49	4.6
Rast populacije	4.1	3.4	3.1	3	2.4
Smrtnost/1.000	15	15	14	14	20
Osebe pod 15 let (%)	28	25	21	21	13
Urabana populacija (%)	85	85	85	85	85
Rast urabne populacije (%)	1,8	3,4	3,1	3	2,7

Pismenost %	78	78	89	89	90
% delavcev v agrokulturi	7	7	7	7	7
% delavcev v industriji	15	15	15	15	15
% delavcev v storitvenem sektorju	78	78	78	78	78

Vir: Country report ZAE, 2011.

3.5.4 Tehnološko okolje

Družba z velikim deležem mladih ljudi, ki so strokovnjaki za tehnološke rešitve. Informacijska tehnologija se navezuje na hotele, turizem, računalnike. Pri prodaji računalnikov beležijo 12 % rast na leto. Emirati imajo največ satelitov, spleta in mobilnih telefonov na Bližnjem vzhodu (Cateora, 2007, 68–69).

Splet je razširjen tako v državnih ustanovah, gospodarstvu, kot tudi med prebivalci. Prisoten je od leta 1995, ko je nacionalni ponudnik Etisalat začel s ponujanjem spletnih storitev različnim ciljnim skupinam: podjetjem, domačim uporabnikom in izobraževalnim ustanovam. Od leta 1995 število uporabnikov spleta nenehno raste (Izvozno okno, 2011).

Celotni postopek registracije blagovne znamke traja 10–12 mesecev. Ko je vloga za registracijo oddana, je to potrebno preveriti v registru blagovnih znamk. Po sprejetju v register, je potrebna objava v reviji za blagovne znamke in dveh lokalnih arabskih časopisih. Veljavnost registracije blagovne znamke je 10 let, obnavljanje se izvede ob koncu izteka prve veljavnosti, podaljšuje se zopet za 10 let (Izvozno okno, 2011).

3.5.5 Priložnosti za slovenska podjetja

V nadaljevanju prikazujem priložnosti, ki se nanašajo na državo:

- Država ima prostotrgovinske cone, kar omogoča lažje poslovanje in lažje ustanavljanje podjetij.
- Velik trg in velika kupna moč.
- Druga najbogatejša država v MENA regiji, takoj za Saudsko Arabijo.
- Država namenja pozornost tudi drugim sektorjem in ne samo naftnemu, kot to počnejo nekatere države. Priložnost se predvsem pojavlja za turistični in visokotehnološki sektor.

3.6 Prisotnost slovenskih podjetij v ZAE

Gospodarsko sodelovanje med Slovenijo in ZAE je v zadnjih desetih letih v vzponu. Slovenska prisotnost na trgu ZAE je morda z vidika celotnega dogajanja na trgu res simbolične narave, vendar kljub temu daleč od tega, da bi za slovenska podjetja predstavljala nek neprivlačen trg. Kar nekaj jih je v tej državi našlo pravo tržno nišo, ki predstavlja pomemben del pri njihovem poslovanju. Še bolj pomembno dejstvo pa je, da jih je še dosti več prepoznalo vlogo Dubaja v mednarodni trgovini in se aktivno usmerilo na iskanje pravih povezav na tem območju. V letu 2009 je okrog 20 Slovencev delalo v tej državi, večina v Dubaju. Nekateri med njimi imajo tam svoja podjetja, ostali delajo za večja lokalna podjetja in predstavništva tujih multinacionalk (Milevoj, 2009, str. 19).

V Tabeli 13 prikazujem blagovno menjavo med Slovenijo in ZAE. Iz tabele je razvidno, da je do leta 2007 izvoz naraščal, potem pa je začel padati, enako kot pri Iranu.

Tabela 13: Blagovna menjava med Slovenijo in ZAE

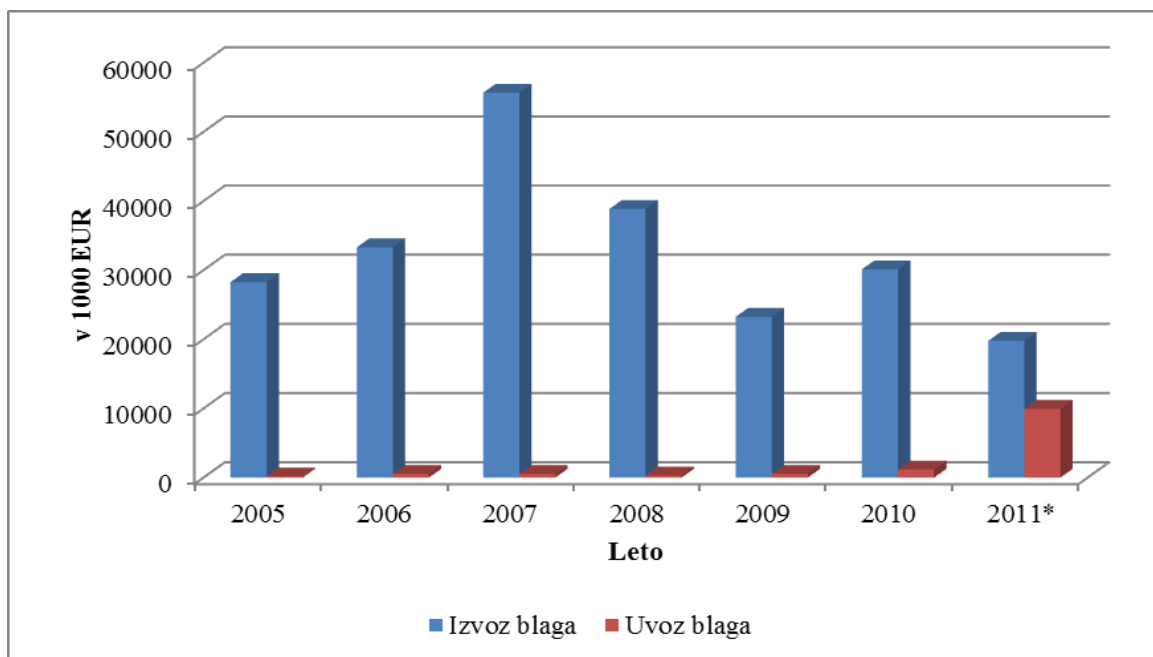
v 1.000 EUR				
Leto	Izvoz blaga	Uvoz blaga	Skupaj	Saldo
2005	28.278	190	28.468	28.088
2006	33.313	536	33.849	32.777
2007	55.649	531	56.180	55.118
2008	38.849	314	39.163	38.535
2009	23.248	524	23.772	22.724
2010	30.128	1.156	31.284	28.972
2011*	19.784	9.937	29.721	9.847

Legenda: * Podatki se nanašajo na obdobje januar – junij.

Vir: Izvozno okno, 2011.

Podatke o blagovni menjavi prikazujem še v Sliki 4.

Slika 4. Grafični prikaz blagovne menjave med Slovenijo in ZAE



Legenda: * Podatki se nanašajo na obdobje januar – junij.

Vir: Izvozno okno, 2011

V Tabeli 14 prikazujem slovenski izvoz v ZAE v letu 2010 po skupinah proizvodov. Iz tabele lahko razberemo, da največjo vrednost pri izvozu predstavljajo jedrski reaktorji, kotli, izdelki iz kamna.

Tabela 14: Slovenski izvoz v ZAE v letu 2010 po skupinah proizvodov (v 1.000 EUR)

Delež	EUR	Skupina proizvodov
24 %	7.374	Jedrski reaktorji, kotli, stroji in mehanske naprave, njihovi deli
15 %	4.551	Izdelki iz kamna, sadre, cementa, betona, azbesta, sljude ali podobnih materialov, keramični izdelki, steklo in stekleni izdelki
9 %	2.828	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
8 %	2.458	Električni stroji in oprema ter njihovi deli, aparati za snemanje ali reprodukcijo slike in zvoka ter deli in pribor za te izdelke

se nadaljuje

nadaljevanje

Delež	EUR	Skupina proizvodov
-------	-----	--------------------

7 %	2.204	Optični, fotografski, kinematografski, merilni, kontrolni, precizni medicinski ali kirurški instrumenti in aparati, njihovi deli in pribor
5 %	1.649	Razni proizvodi kemijske industrije

Vir: Urad RS za statistiko, 2011b.

V Tabeli 15 prikazujem slovenski uvoz iz ZAE v letu 2010. Največ uvozimo plastične mase in proizvodov iz plastičnih mas.

Tabela 15: Slovenski uvoz iz ZAE v letu 2010 po skupinah proizvodov (v 1.000 EUR)

Delež	EUR	Skupina proizvodov
68 %	785	Plastične mase in proizvodi iz plastičnih mas, kavčuk in proizvodi iz kavčuka in gume
10 %	114	Oblačila in pribor za oblačila, pleteni ali kvačkani
7 %	80	Električni stroji in oprema ter njihovi deli, aparati za snemanje ali reprodukcijo slike in zvoka ter deli in pribor za te izdelke
4 %	48	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
4 %	43	Steklo in stekleni izdelki
2 %	28	Vozila, razen železniških ali tramvajskih tirnih vozil, ter njihovi deli in pribor

Vir: Urad RS za statistiko, 2011b.

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA POSLOVANJA SLOVENSКИH PODJETIJ Z DRŽAVAMA IRAN IN ZAE

Čedalje več slovenskih podjetij se usmerja na trge Bližnjega vzhoda. Razlogov za to je več. Nekatera podjetja so se podala na te trge, ko je razpadla Jugoslavija in, če so hotela preživeti so morala najti trge, ki so potencialni in veliki in to trgi Bližnjega vzhoda vsekakor so. Druga podjetja so se na te trge podala zaradi zasičenosti evropskega trga in težjega prebijanja med vso globalno konkurenco. Na teh trgih lahko uspejo tako manjša, kot tudi večja slovenska podjetja. Velikost podjetja ni merilo za uspeh. Potrebno je biti samo potrpežljiv in dati času čas.

V svetu obstaja določena literatura na tematiko, o kateri sem tudi pisal. Predvsem veliko knjig in člankov je napisanih o njihovi kulturi, religiji, pogajanjih, poslovnih običajih. Raziskav, ki bi prikazovale priložnosti slovenskih podjetij na teh trgih pa nisem zasledil in to je bil tudi glavni razlog, da sem se določil za izpeljavo te raziskave. Ravno potreba po boljšem poznavanju te tematike je bil povod za pisanje. V raziskavi sem predvsem hotel izluščiti ključne značilnosti, ki se nanašajo na te trge. Pri raziskavi je sodelovalo tudi dvanajst slovenskih podjetij, ki so prisotna na teh trgih. Deset podjetij je takšnih, ki prodajajo svoje izdelke oziroma storitve na te trge. Dve podjetij pa sta takšni, ki predvsem svetujeta in pomagata pri navezovanju stikov, kontaktov. Odločil sem se, da analizo pripravim ločeno in sicer bom najprej analiziral dve svetovalni podjetji in jih predstavil kot uvodno analizo. Ostalih deset podjetij pa bom analiziral v drugem delu in predvsem poskušal najti podobnosti oziroma razlike pri:

- razlogih in načinu vstopa na trg,
- pogajanjih,
- poslovnih običajih,
- kulturnih značilnostih,
- adaptaciji izdelkov potrebnih za vstop na trg.

Raziskava je razdeljena na tri sklope. V prvem sklopu zajemam splošna vprašanja o Bližnjem vzhodu, kot na primer, na katerih trgih so prisotni, koliko let ... Uvodna vprašanja so mi pomagala pridobiti okvirno sliko o tem, kako dolgo tradicijo ima neko podjetje na trgih Bližnjega vzhoda in tudi koliko let se s temi trgi ukvarja moj sogovornik.

V drugem sklopu vprašanj pa sem se osredotočil na državo, v kateri so prisotni. Med vsemi državami Bližnjega vzhoda sem se odločil za proučevanje dveh, Irana in ZAE. Razloge za to odločitev sem podal že v prvem poglavju. Zelo zanimivo bi bilo narediti analizo za celotno področje Bližnjega vzhoda, saj ima vsaka države svoje posebnosti, vendar bi bilo to preobsežno delo za samo eno nalogo. V tem delu sem se predvsem osredotočil na raziskavo o tem, kako potekajo pogajanja, s katerimi izzivi so se srečevali, značilnosti kulture in poslovnih običajev.

V tretjem sklopu vprašanj pa sem predvsem poskušal pridobiti informacije, ki bi lahko pomagale podjetjem, ki se še odločajo za vstop na te trge.

Osrednji namen raziskave je bil prikazati specifičnosti iranskega in emiratskega trga in obenem v empiričnem delu prikazati, kako so se slovenska podjetja s temi specifikami spoprijela in jih reševala. Pri vseh vprašanjih sem izhajal iz raziskovalnih tez, ki sem jih podal že v uvodu:

- 1. Slovenska podjetja imajo dovolj velik interes, da bi vstopila in delovala na trgih Bližnjega vzhoda.**
- 2. Potencial Bližnjega vzhoda presega težave s katerimi se srečujejo podjetja.**

Cilji raziskave v empiričnem delu so ugotoviti:

- na katerih trgih Bližnjega vzhoda so podjetja prisotna,
- na kakšen način so vstopila na trg in kaj je bil razlog za vstop,
- koliko časa so podjetja porabila za vstop in s kakšnimi težavami so se srečevala,
- vpliv kulture in religije Islam na poslovanje,
- specifikke pri pogajanjih s poslovnimi partnerji.

Analiza in rezultati odgovorov so prikazani v dveh sklopih. Za takšno strukturo sem se odločil zato, ker sta bili med intervjuvanimi podjetji dve takšni, ki imata bolj svetovalno vlogo oziroma pomagata podjetjem do prvih informacij in posredovanja uporabnih kontaktov. Ti dve podjetji oziroma organizaciji sta Gospodarska zbornica Slovenije in pa podjetje Proming posredništvo Lenhart Franc s.p. iz Maribora, katerega lastnik je Franc Lenhart, ki ima več kot 20 let izkušenj z iranskim trgom in pomaga slovenskim podjetjem pri vstopu na iranski trg.

4.1 Metodologija raziskave

Za izvedbo raziskave sem izbral kvalitativno raziskovalno metodo delno strukturiranih intervjujev. Razlog, da sem se odločil za takšen način zbiranja je ta, da je vzorec zelo majhen in tudi takšen intervju mi omogoča, da pridobim zelo specifične podatke. Za opravljanje ankete je vzorec podjetij premajhen in z anketo tudi ne bi pridobil tako poglobljenih odgovorov, kot pa z intervjuji. S tega vidika je uporaba intervjujev najbolj optimalna, saj je tematika zelo široka in na ta način lahko pridobimo veliko več koristnih podatkov, pri anketah pa smo zelo omejeni.

Yin (2001, str. 6) meni, da kvalitativna raziskava ponuja večjo širino pri izbiri tematik, ker so ostale metode omejene z:

- nezmožnostjo vzpostavitve potrebnih raziskovalnih pogojev,
- razpoložljivostjo potrebnih podatkov za analizo,
- pridobitvijo ustreznih kandidatov za vzorčenje,
- raziskovanjem preteklosti namesto prihodnosti.

Po Bergu (2007, str. 93) je za delno strukturiran intervju značilno:

- lahko je bolj ali manj strukturiran,

- vrstni red vprašanj se lahko spreminja med potekom intervjuja,
- struktura vprašanj se lahko spreminja,
- stopnja formalnosti se lahko spreminja,
- izpraševalec lahko odgovarja na vprašanje in podaja pojasnila,
- izpraševalec lahko iz intervjuja doda ali odstrani posamezne teme med različnimi intervjuvanci.

Yin (2001, str. 134) v svojem delu opredeli tudi prednosti delno strukturiranega intervjuja v primerjavi z strukturiranim intervjujem:

- določena je tema pogovora, vprašanja se prilagajajo posamezniku,
- poteka v obliki sproščenega pogovora,
- intervju ima odprta vprašanja in na ta način nam sogovornik zaupa več informacij, kot pri zaprtem tipu vprašanj.

Churchill (1996, str. 127) v svojem delu opredeli prednosti in slabosti individualnega intervjuja v primerjavi s skupinskim intervjujem. Le-te prikazujem v Tabeli 16.

Tabela 16: Prednosti in slabosti individualnega intervjuja v primerjavi s skupinskim intervjujem

Prednosti:	Slabosti:
Izpraševalec se lahko z vprašanji globlje poglobi v proučevano tematiko.	Individualni intervjuji so precej dražji, kot skupinski.
Lažje se je pogovarjati o občutljivih temah, kot so politika, religija, ...	Psihično so individualni intervjuji bolj naporni in časovno daljši.
Ni negativnih učinkov, ki bi se lahko pojavili pri skupinskih intervjujih.	

Vir: G. Churchill, Basic Marketing Research, 1996, str. 127.

Saunders, Lewis in Thornhill (2003, str. 246) opredelijo delno strukturiran intervju kot nestandardiziran intervju, pri katerem ima izpraševalec pripravljene okvirne teme in temeljna vprašanja, ki pa se lahko od intervjuja do intervjuja prilagajajo.

Sayre (2001, str. 134) meni, da je intervju, kot ena izmed kvalitativnih raziskovalnih metod zelo primeren za proučevanje poslovnih odnosov. V prikaz rezultatov in analiz odgovorov sem umestil več citatov, saj so izredno zanimivi in imajo večjo težo kot prikazovanje nekih splošnih mnenj.

4.2 Priprava in izvedba raziskave

Pri pripravi opomnika za intervjuje sem si pomagal s svojimi izkušnjami, ki sem jih pridobil v času, ko smo v podjetju vstopali na iranski trg. Pri vstopu na trg smo imeli kar nekaj težav in to mi je pomagalo pri oblikovanju opomnika, saj so takšne tematike najbolj zanimive za proučevanje, sploh če do sedaj ni bilo veliko napisanega o tem. Končni opomnik vsebuje 23 vprašanj in so razdeljena v 3 sklope. Izdelal sem tudi opomnik za izvedbo intervjujev, katerega sem predhodno poslal sogovorniku, da se je lahko pred mojim prihodom seznanil s tematiko. Opomnik tudi omogoča, da se sogovornik na intervju pripravi in poda bolj natančne odgovore. Bazo podjetij, ki so prisotna na teh trgih sem našel na spletnem portalu Sloexport (Sloexport, 2011). Potencialne sogovornike sem kontaktiral telefonsko oziroma preko elektronske pošte. Če so pokazali zanimanje, sem jim poslal opomnik, da so si lahko ogledali tematiko intervjuja.

Vseh dvanajst intervjujev sem opravil sam. Intervjuji so bili opravljeni z osebnim spraševanjem in posneti z diktafonom. Vsi intervjuji so bili izpeljani v prostorih podjetij in so potekali nemoteno. Tudi odziv je bil zelo dober. Najkrajši intervju je trajal 55 minut, najdaljši pa 95 minut. V povprečju pa 70 minut.

Večina vprašanj v intervjuju je nestrukturiranih, kar pomeni da ne ponujajo sugeriranega odgovora. Takšna vprašanja omogočajo, da sogovornik izrazi svoje poglede na to temo in poda zelo natančne informacije. Raziskovalec lahko postavi tudi dodatna podvprašanja, kar se je pri mojih intervjujih dogodilo kar pogosto.

Ko sem intervjuje opravil in jih prepisal, sem jih preko elektronske pošte poslal sogovorniku in ga prosil za pregled, komentarje in odobritev uporabe intervjuja v nalogi. Vsi so mi odgovorili preko elektronske pošte in dovolili objavo v nalogi.

4.3 Rezultati in analiza odgovorov

Kot rečeno so rezultati prikazani v dveh sklopih. Prvo predstavljam analizo odgovorov Gospodarske zbornice Slovenije (v nadaljevanju GZS) in pa podjetja Proming posredništvo Lenhart Franc s.p. iz Maribora, ki pomagata slovenskim podjetjem predvsem pri pridobivanju kontaktov, dajanju uporabnih nasvetov in informacij.

Naj ob tem poudarim, da so pridobljene ugotovitve uporabna ilustracija zaznav podjetij, ki tam poslujejo, vendar zaradi omejenega števila respondentov ne moremo sklepati na verodostojno dejstvo. Podjetja, ki so vključena v analizo, vsa samo izvažajo, kar predstavlja tudi enosmerno izkušnjo. Vsi pridobljeni rezultati pa so lahko neka osnova za podjetja, ki na te trge še vstopajo oziroma tudi za podjetja, ki tam že delujejo. V Tabeli 17 prikazujem podjetja, ki so sodelovala v raziskavi in njihove osnovne podatke.

Tabela 17: Podjetja, ki so sodelovala v raziskavi

Oznaka sogovornika	Podjetje	Vrsta poslovanja	Ime in priimek sogovornika	Izobrazba	Delovno mesto	Delovne izkušnje s tem trgom
Sogovornik A	Gospodarska zbornica Slovenije	Svetovanje	Ante Milevoj	/	Direktor regije	/
Sogovornik B	Proming posredništvo, Lenhart Franc s.p.	Svetovanje	Franc Lenhart	Diplomirani inženir	Lastnik podjetja	25 let
Sogovornik C	Savatech d.o.o.	B2B	Aleš Ribič & Sherif Attall	/	Customer service manager	/
Sogovornik D	Gorenje d.d.	B2B	Tatjana Močnik	Univ. dipl. ekonomist	Vodja regije	4 leta
Sogovornik E	Mariborska livarna Maribor d.d.	B2B	Tatjana Veber	Univ. dipl. ekonomist	Exportmanager	4 leta
Sogovornik F	Etol d.d.	B2B	Boštjan Polajžer	Magister znanosti	Vodja marketinga	12 let
Sogovornik G	Plama Pur d.d.	B2B	Uroš Barba	/	Direktor PC role	/
Sogovornik H	Belinka Perkemija d.o.o.	B2B	Tatjana Taufer	Univ. dipl. ing. kemije	Direktorica prodaje	10 let
Sogovornik I	Eti Izlake d.d.	B2B	Dejan Pangeršič	Inženir strojništva	Področni vodja prodaje	9 let
Sogovornik J	Nieros d.o.o.	B2B	Helena Solina	Diplomirana ekonomistka	Samostojni komercialist	4 leta
Sogovornik K	Špica International d.o.o.	B2B	Mitja Kolbe & Rob Howland	Univ. dipl. inž. Elektronike	Direktor prodaje in marketinga	6 let
Sogovornik L	Silkem d.o.o.	B2B	Janez Bedrač	/	/	/

4.3.1 Analiza inštitucij, ki pomagata pri svetovanju

4.3.1.1 Način svetovanja in pomoč slovenskim podjetjem

V svojo raziskavo sem namenoma vključil tako podjetja, ki na te trge izvažajo, kot tudi podjetja in ustanove, ki svetujejo, pomagajo pri navezovanju kontaktov in organizirajo delegacije v te države. Predvsem me je zanimalo, kako lahko neko podjetje pomaga pri vstopu na trg.

Načini, kako pomagajo slovenskim podjetjem, so naslednji:

- nudenje informacij,
- dajanje uporabnih kontaktov,
- organiziranje delegacij,

- mreženje in seminarji.

Sogovornik iz Gospodarske zbornice Slovenije (v nadaljevanju sogovornik A) mi je povedal: »Pri nas pomagamo na dva načina, in sicer, kot prvo nudimo določene informacije, kot drugo pa različne kontakte. To je tisto, kar si podjetja želijo in tudi iščejo.« Kasneje v razgovoru je še dodal: »V GZS imamo veliko različnih orodij, katerih se poslužujemo. Najbolj znane so delegacije. Kot drugo nudimo različne seminarje in mreženja.«

Sogovornik iz podjetja Proming posredništvo Franc Lenhart s.p. (v nadaljevanju sogovornik B) pa je predvsem poudaril, da je zelo pomemben osebni kontakt in da je potrebno obiskati trg. Njihova formula uspeha se glasi: »Jaz najprej obrazložim v njihovem jeziku kaj in kdo smo. Prvič s tem pokažemo, da nismo od včeraj. Ko mi povemo, kdo smo, kaj smo, damo besedo vam, da vi strokovno govorite s strokovnjakom. Na koncu pustimo vtis. To je formula in edina formula uspeha na iranskem trgu.« Iranski trg je dejansko trg, kjer štejejo osebni stiki in je zelo pomembno, da trg obiščemo in ga spoznamo.

4.3.1.2 Države in panoge, ki predstavljajo največji potencial

Glede držav sta bila sogovornika enotna. Sogovornik A je poudaril: »Moje mnenje je, da je Dubaj še vedno številka ena, gledano, kot trgovsko središče, če gledamo celotni Bližnji vzhod. Posebna zgodba je tudi Egipt zaradi svoje zgodovine. Enako pomembno vlogo ima tudi Iran, kjer je ogromno povpraševanja po raznih industrijskih produktih.« Sogovornik B je mišljenje prvega potrdil, saj je prav tako rekel, da so najbolj privlačni trgi, trg ZAE in Irana.

V Sloveniji nimamo velikih mednarodnih multinacionalk in pri izvozu na Bližnji vzhod več ali manj govorimo o izvozu palet oziroma kontejnerjev. Slovenija je premajhna, da bi lahko v teh državah delala velike infrastrukturne projekte. Po mnenju sogovornika A so panoge, ki so privlačne za slovenska podjetja naslednje:

- strojna industrija,
- elektro industrija,
- gradbeni material,
- računalniška oprema,
- telekomunikacije in logistika.

4.3.1.3 Nasveti za podjetja, ki še vstopajo na te trge

Oba sogovornika trdita, da si je potrebno vzeti čas, narediti analize, vstopiti na trg in ob tem biti predvsem potrpežljiv. Pri tem je zelo pomembno, da imamo vsakodnevno komunikacijo s poslovnim parterjem. Pomembno je tudi, da si izberemo partnerja, ki nam bo pomagal in da drug drugemu zaupamo.

Kot navaja prvi sogovornik podjetje lahko informacije pridobi tudi pri:

- GZS,
- Javni agenciji Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije (v nadaljevanju JAPTI),
- na portalu Izvozno okno,
- na ambasadah.

4.3.1.4 Pomoč politike pri prepoznavnosti Slovenije na trgih Bližnjega vzhoda

V preteklosti je bilo odpravljenih že kar nekaj delegacij s politiki in predsednikom države na Bližnji vzhod. Kot pravi moj sogovornik A je zadeva postavljena dobronamerno, vendar pa so učinki premajhni, saj se to dela kampanjsko. Kasneje v razgovoru doda: »Država nima strategije, v katerih dejavnostih in na katere trge želimo priti. Imamo strategijo tako imenovanih prostih strelov.«

Moje mnenje je, da bi se lahko na tem področju naredilo še veliko več in se strinjam s sogovornikom, da bi bilo potrebno strategijo izvajati bolj načrtno in vedeti, na katera področja se usmeriti.

4.3.1.5 Primerjava poslovanja med evropskimi državami in državami Bližnjega vzhoda

Med poslovanjem z evropskimi in državami Bližnjega vzhoda bi lahko našli nekaj podobnosti in prav tako nekaj razlik. Podobnost je ta, da gre v obeh primerih za poslovno sodelovanje, kar so povedali tudi drugi sogovorniki v podjetjih. Se pa sam koncept poslovanja na Bližnjem vzhodu razlikuje od evropskega. Velik vpliv na njihovo poslovanje ima religija. Pogajanja so bolj ostra kot pa v Evropi. V državah Bližnjega vzhoda je potrebno delati zelo na osebnem in prijateljskem odnosu, to pa ni tako izrazito pri poslovanju z Evropejci. Evropejci ločijo službeni in zasebni čas. V državah Bližnjega vzhoda je meja med službenim in zasebnim časom zelo zabrisana. Kot pravi sogovornik A: »Če ti prideš na Dansko ob petih, te tvoj poslovni partner ne bo sprejel, dočim Egipčan ti bo naredil svečano večerjo pol ure po tvojem prihodu na letališče, četudi je to ob polnoči.«

4.3.1.6 Poslovni običaji in posebnosti pri vstopu na trg

Poslovne običaje, ki se nanašajo na Bližnji vzhod, sem podrobneje že opisal v poglavju 2.4. Poslovni običaji so popolnoma drugačni kot pa v evropskem svetu. Še več. Običaji se v nekaterih pogledih razlikujejo od države do države, kar pove tudi moj sogovornik A: »Iran je med državami na Bližnjem vzhodu posebna zgodba. To pa zato, ker je jezik drugačen in tega se marsikdo ne zaveda in jih uvršča med arabske države, kar je velika napaka.« Sogovornik B pri tej tematiki posebej izpostavi: » Bistveno je, da ko prideš na sestanek, da sestanka ne vodiš ti kot slovenski poslovnež, ampak ga vodi on.«

Predno vstopimo na trg je potrebno narediti tudi raziskave tržišča, poučiti se o njihovi kulturi in zgodovini. Partnerji vas bodo po tem ocenjevali in če zgodovine ne boste poznali, vam bo težko uspelo. Potrebno je vložiti tudi določena finančna sredstva v marketing. Bližnji vzhod razpolaga z visokimi sredstvi od prodaje nafte in če slovensko podjetje prepozna priložnost na teh trgih, potem naj vstopi na trg.

Sogovornik A je izpostavil nekaj dejavnikov na katere mora biti podjetje pozorno:

- »Prvič, ne smeš si narediti poslovne poti po nemškem vzoru od do. Se pravi ob 8 uri je tukaj sestanek ob 11 uri tam ob 13 uri bo kosilo 13.45 uri bo čaj. Tega ni.«
- »Ko prideš tja doli, spoznaš nekoga na novo in praktično se med prvim obiskom sploh ne pogovarjaš o poslu samo spoznaváš en drugega in če si na tem segmentu nestrpen in želiš to pospešiti, je to zelo neproduktivno.«
- »Pri njih je zelo pomembna tudi čast, čast družine ali pa čast firme, ki jo predstavlja.«
- »Največja posebnost zahodnega sveta in tudi našega je ta, da imamo do njih predsodke.«

4.3.1.7 Blagovna menjava v prihodnosti

Blagovno menjavo za pretekla leta in pa za prihodnji dve leti za državi Iran in ZAE sem prikazal že v prejšnjih poglavjih (glej poglavje 3.6 in 4.7). Pričakovati je, da bodo družbe v zalivu še bolj potrošniško naravnane kot so. To je za slovenska podjetja spodbudna novica, vendar pa moj sogovornik A dodaja: »Da moramo biti realni in da bodo slovenska podjetja na teh trgih pobirala samo drobtinice in ne bo nič kaj resnega, ampak tudi te drobtinice so zlata vredne.«

4.3.1.8 Percepcija prebivalcev Bližnjega vzhoda glede Slovenije

Večina prebivalcev Bližnjega vzhoda ne pozna Slovenije. Poznajo jo tisti ljudje, ki so bili mogoče poslovno oziroma privatno že tukaj in tistim ljudem je zelo všeč. Imajo zelo dobro

mnenje o Slovencih. Sogovornik A dodaja: »Danes je še vedno glavna slovenska blagovna znamka Tito in potem daleč zatem ni nobene.«

4.3.2 Analiza podjetij v Iranu in ZAE

Po podatkih, ki sem jih pridobil na Gospodarski zbornici Slovenije in na spletnem portalu www.sloexport.si je takšnih podjetij, ki izvažajo na trg Irana 105. Na trg ZAE pa naj bi izvažalo 138 podjetij. Pri analizi sem se usmeril samo na podjetja, ki na ta dva trga izvažata. Po pregledu vseh podjetij, ki tja izvažajo sem jih nekaj izključil iz analize, saj se mi niso zdeli primerni za obravnavo. Kriteriji, ki sem jih upošteval pri izbiri podjetij so bili naslednji: da je podjetje proizvodno podjetje, da je vsaj srednje veliko in da na teh trgih niso popolni začetniki.

Na koncu sem v analizo zajel 10 podjetij, ki izvažajo in 2 inštituciji, ki se ukvarjata s svetovanjem in za kateri sem analizo odgovorov podal že v prejšnjem poglavju.

4.3.2.1 Trgi Bližnjega vzhoda in razlogi za vstop

V Tabeli 18 prikazujem države Bližnjega vzhoda, na katerih so intervjuvana podjetja prisotna. Podjetja bom zaradi lažje komunikacije od sedaj naprej označil s črkami od C do L. Oznaki A in B imata GZS in podjetje Proming, ki se ukvarjata s svetovanjem.

Tabela 18: Države Bližnjega vzhoda na katerih so prisotna podjetja

Podjetje	Panoga	Države
Podjetje C	Proizvodnja izdelkov za zaščito okolja in varovanja	Saudska Arabija, ZAE, Kuvajt, Egipt, Izrael, Katar, Libija, Jordanija, Alžirija, Bahrajn, Oman, Sirija in Pakistan
Podjetje D	Proizvodnja bele tehnike in ostalih gospodinjskih aparatov	ZAE, Bahrajn, Kuvajt, Katar, Saudska Arabija, Iran, Irak, Jordanija, Izrael, Alžirija, Egipt
Podjetje E	Proizvodnja kopalniške opreme	Iran, Libija, Saudska Arabija, Jordanija, Sudan, ZAE, Sirija, Jemen
Podjetje F	Proizvodnja arom in eteričnih olj	Jordanija, Sirija, Egipt, ZAE, Saudska Arabija, Iran
Podjetje G	Proizvajalci mehke poliuretanske pene	Iran

se nadaljuje

nadaljevanje

Podjetje	Panoga	Države
Podjetje H	Proizvajalci perborata	ZAE, Iran, Jordanija, Libanon, Saudska Arabija, Sirija, Tunizija, Turčija
Podjetje I	Proizvajalci električnih inštalacij	Od Turčije do Izraela, v Zalivu vse države razen Katar in Irak
Podjetje J	Proizvajalec izdelkov iz nerjavečega jekla	Turčija, Saudska Arabija, Jordanija, katar, Libanon, Sirija, Oman, Jemen, Palestina, ZAE, Kuvajt, Iran
Podjetje K	Proizvodnja izdelkov za registracijo časa	Saudska Arabija, ZAE, Oman
Podjetje L	Proizvajalci silikatov	Iran, ZAE, Sirija, Jordanija

Iz Tabele 18 je razvidno, da je veliko podjetij takšnih, ki so prisotna na mnogih trgih Bližnjega vzhoda.

Razlogi za vstop na trg so lahko ofenzivne ali defenzivne narave. V Tabeli 19 ponazarjam ene in druge.

Tabela 19: Razlogi za vstop na trg

Ofenzivni dejavniki so zlasti:	Defenzivni dejavniki so zlasti:
Povečevanje dobičkov	Pritisk tekmecev
Izjemni izdelki	Presežki proizvodnje
Tehnološka prednost	Padajoča domača prodaja
Izključna informacija	Čezmerne zmogljivosti
Zahteve vodstva	Zasičen domači trg
Davčne prednosti	Bližina strank in prometnih vozlišč

Vir: T. Hrastelj, Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja, 1995.

V Tabeli 20 prikazujem razloge, zakaj so se podjetja odločila za vstop na trge Bližnjega vzhoda.

Tabela 20: Razlogi podjetij za vstop na trg

Podjetje	Razlog
Podjetje C	zaradi želje po razširitvi svojega obzorja na trgih in s tem povečanja poslovanja podjetja
Podjetje D	zaradi velikega potenciala in bogastva te države

se nadaljuje

nadaljevanje

Podjetje	Razlog
Podjetje E	zaradi relativne nezasedenosti trga z evropskimi izdelki. Pri tem so upoštevali tudi, da trg predstavlja velik potencial in da so evropski izdelki priznani
Podjetje F	zaradi novih priložnosti, povečanja prodaje in tržne niše
Podjetje G	čisto po naključju
Podjetje H	onemogočena prodaja na evropskem trgu in posledično iskanje novih priložnosti
Podjetje I	vstopilo na trg zaradi razpada Jugoslavije in so bili primorani iskati nove priložnosti, ki so se pokazale na tem trgu
Podjetje J	čisto po naključju
Podjetje K	je iskalo nove priložnosti v tujini in v tistem času se je ta trg pokazal kot priložnost
Podjetje L	iskanje novih prodajnih možnosti.

Iz tega lahko ugotovimo, da je bilo 6 takšnih podjetij, ki so ofenzivno vstopila na trg. Ostala podjetja pa so bila primorana v razširitev in so uporabili defenzivne dejavnike pri vstopu.

Spodaj prikazujem še razloge, ki so jih podjetja navedla pri vprašanju zakaj so vstopili ravno v to državo na Bližnjem vzhodu. V moji analizi sta zajeti dve državi Iran in ZAE zato bom pri vsakem razlogu napisal za katero državo gre.

Razlogi pa so bili:

- Država zelo odprta za poslovanje v primerjavi z Iranom ali Omanom, ki sta precej zaprti (ZAE).
- Velik potencial in velikost trga (Iran).
- Relativna nezasedenost z evropskimi izdelki (Iran).
- Emirati kot odskočna deska za Saudsko Arabijo (ZAE).
- Dve podjetji sta navedli naključje (Iran).
- Zaradi proizvodnje (Iran).
- Dve podjetji sta navedli: »Pokazala se je priložnost (Iran).«
- Gradbeno aktiven trg, v katerem se uporablja naše izdelke (ZAE).

4.3.2.2 Izbira kadra za poslovanje z Bližnjim vzhodom

Oseba, ki se srečuje s poslovanjem na mednarodnih trgih mora izpolnjevati določene kriterije. Med te lahko štejemo znanja jezikov, prodajne izkušnje, izobrazbeno raven,

pripravljenost na potovanja, psihični pritiski, poznavanje kultur in navad trgov, s katerimi se srečuje.

Med mojimi intervjuvanci je bilo šest oseb moškega spola in štiri osebe ženskega spola. Podjetje C ima v podjetju zaposleno osebo, ki je Arabec in živi in dela v Kuvajtu in od tam vodi vse posle. Ob tem pove: »Mislim, da je to zelo ključno sploh za arabsko govoreče države, kjer angleščina ni toliko prisotna kot drugod po svetu in tudi sama kultura ne dopušča, da bi kdo drug z njimi deloval tako, kot lahko njihov človek.«

Podjetje D ima hčerinsko podjetje v ZAE in od tam vodijo vse posle. Sogovornik doda: »Tam so zaposleni ljudje, ki imajo posebna znanja.« Pri tem izpostavi poznavanje kulture in jezika. Sogovornik E izpostavi, da znanje njihovega jezika sicer je prednost, vendar da vsi poslovneži govorijo tudi angleško. Pri tem je dodal: »Veliko večja prednost je imeti predstavnika za ta trg, ki je Arabec. Gre za nivo zaupanja, razumevanja kulture in vere.« Sogovornik H pove, da je potrebno samo znanje angleškega jezika. Prav tako pove sogovornik I, vendar ob tem doda: »Dobrodošlo je obvladati določene vljudnostne fraze, poznavanje lokalne kulture, zgodovine, praznikov in religije.« Sogovornik L pove, da je potrebno poznavanje angleškega jezika in akreditivnega poslovanja. Sogovornik F izpostavi, da je definitivno potrebno poznati kulturo in poslovne običaje, saj je to predpogoj, da lahko obdelujemo te trge. Sogovornik G pove, da nimajo zaposlene osebe, ki bi bila odgovorna samo za ta trg. Podjetje J deluje na teh trgih preko zastopnika in njim se zdi najbolj pomembno, da ti je zastopnik všeč, da ti zaupa in da te vzame kot del družine. V podjetju I pokriva ena oseba vse mednarodne trge, na katerih so s svojim podjetjem prisotni posredno.

Iz vseh zgoraj navedenih trditev bi lahko sklepali, da mora oseba predvsem obvladati znanje tujih jezikov, ob tem pa poznati tudi osnovne vljudnostne fraze, ki se uporabljajo v državi, princip dela, kulturne značilnosti in poslovne običaje.

4.3.2.3 Pomoč inštitucij pri vstopu na trg

Večina intervjuvancev je povedalo, da na trg vstopajo sami in da ne iščejo pomoči pri inštitucijah, kot so Ministrstvo za zunanje zadeve Republike Slovenije, JAPTI ter GZS. Nekatera podjetja so se na njih obrnila samo za pridobitev splošnih podatkov. Nekateri med njimi se udeležijo mreženj in delegacij, ki jih pripravi GZS. Sogovornik I in K pa sta izrazila pozitivno mnenje o inštitucijah. Sogovornik I pove: »V preteklosti smo se posluževali storitev Slovenske izvozne družbe, GZS, MZZ in predstavništev. S predstavništvu in ambasadami imamo zelo dobre odnose.« Sogovornik K pa pove: »V preteklosti nam je GZS velikokrat priskočila na pomoč. Veliko uporabnih informacij pa je enostavno dostopnih na portalu Izvozno okno.«

4.3.2.4 Poslovni običaji in kultura

O kulturi in poslovnih običajih sem pisal že v prejšnjih poglavjih (glej poglavja 2.4, 3.3 in 4.4). Če pogledamo razloge, zakaj so tja podjetja vstopila na te trge, opazimo, da je bilo to velikokrat priložnostno in nenačrtovano.

Namen vprašanja je bil poizvedeti, ali so se pred vstopom pozanimali o poslovnih običajih in njihovi kulturi. Devet sogovornikov je pritrdilo, da se je pred vstopom pozanimalo o tem kam gredo in prebrali določeno literaturo na to tematiko. Enemu sogovorniku, ki pa je po rodu Egipčan, pa mu tega ni bilo potrebno zaradi podobnosti v kulturi in mentaliteti.

Izpostavil bi nekaj pomembnih trditev, ki so jih navedli sogovorniki:

- Sogovornik E pove: »Kulturi se je potrebno, kot prodajalec, prilagoditi in jo sprejemati, saj si drugače težko pridobiš zaupanje in status enakopravnega pogajalca. Za poslovanje z njimi je potrebna velika mera fleksibilnosti in sledenje dolgoročnega interesa v sodelovanju.«
- Sogovornik F pove: »Poznavanje teh medkulturnih razlik je bistvenega pomena.«
- Sogovornik I pove: »Imeti je potrebno bolj pristen kontakt in odnose, ker to je tista pika na i, ki konec koncev dosti pomeni.«

Obstaja pa še en pomemben dejavnik, ki se nanaša na državo Iran. **Vedeti je potrebno, da so Iranci po narodnosti Perzijci in ne Arabci.** Če bi se narobe izrazili bi jih s tem zelo prizadeli in kaj hitro bi bilo sanj o poslovnem uspehu konec.

Spodaj prikazujem trditve, ki so jih navedli sogovorniki pri vprašanju kako bi na kratko opisali državo. Ponovno bom v oklepaju napisal na katero državo se nanaša. Glavne značilnosti oziroma posebnosti:

- Sogovornik C pove: »Država je zelo mirna, razvita in poskuša biti kot vsaka EU država (ZAE).«
- Sogovornik D pove: »Ljudje so zelo gostoljubni in prijazni. Kot ženska moram paziti, da se primerno obnašam, da sem pokrita in da ne izstopam (Iran).«
- Sogovornik E pove: »Država, ki zaradi politične zaprtosti in omejitev predstavlja izziv za številne (Iran).«
- Sogovornik G pove: »Država me je presenetila v pozitivnem smislu (Iran).«

4.3.2.5 Vstopna strategija in trženjska vlaganja

Pri izbiri vstopne strategije (Griffin & Pustay, 2005, str. 342) se podjetja lahko odločajo za različne načine vstopa:

- klasični izvoz (posredni, neposredni, medpodjetniški transferji),
- mednarodno licenciranje,
- pogodbeno sodelovanje,
- mednarodni franšizing,
- neposredne tuje investicije.

Najlažji vstop med zgoraj naštetimi je klasični izvoz. Vsaka od teh metod pa ima določene prednosti in slabosti. Klasičen izvoz je med vsemi strategijami tudi najmanj tvegan in neboleč, če se umaknemo iz trga.

Devet podjetij iz analize je na trg vstopilo na klasični izvozni način. Edino podjetje I pa se je lotilo pogodbenega sodelovanja, saj je del proizvodnje preselilo v državo. Ta podatek kaže na to, da podjetja niso pripravljena preveliko tvegati.

Vsa podjetja, ki so vstopila na trg po principu »klasični izvoz« imajo tam tudi svojega zastopnika oziroma agenta.

Večina podjetij ne investira veliko v marketing, nekatera pa se le odločijo in tako nastopijo na sejmu in razstavah. Nekateri oglašujejo tudi v revijah. Sogovornik iz podjetja D pove: »Z distributerjem določimo prodajna mesta, distribucijske kanale, marketinške in servisne aktivnosti.«

4.3.2.6 Potreben čas za vstop na trg in največje ovire

Za vstop na nov trg je potreben določen čas. V nekaterih državah gre to hitreje, drugod počasneje. Sogovorniki so mi dejali, da so potrebovali približno eno leto, da je prišlo do prve odpreme. Vemo, da pri poslovanju z Evropo ni takšnih težav. V teh državah pa se podjetje srečuje z registracijami, presojami, papirno dokumentacijo, certifikati. Veliko je odvisno tudi od tega, za kakšne izdelke gre. Nekateri materiali imajo dvojno rabo in pri takšnih je potrebno posebej dokazovati, da se ne bodo uporabljali v jedrski industriji oziroma na katerem drugem spornem področju.

Težave, ki pa se pojavljajo predvsem sedaj v Evropi pa je embargo bank, kar pomeni da ne sprejemajo plačil izvršenih iz Irana. Tako morajo podjetja iskati druge alternative pri plačevanju. V tem času velik problem povzročajo politiki in to je tudi eden od razlogov, da

mogoče več podjetij ne vstopi na iranski trg oziroma da so z njim prenehali poslovati. Težave vezane na embargo in politiko so izpostavili sogovorniki E, H in J.

4.3.2.7 Delež prodaje

V Tabeli 21 prikazujem kolikšen delež prodaje predstavlja obravnavana država za podjetje.

Tabela 21: Delež v izvozu

Delež v izvozu %	Število podjetij
0–5	6
5–10	3
10–15	1

Iz tabele lahko razberemo, da so za podjetja primarni trgi nekje drugje.

4.3.2.8 Ekskluzivnost sodelovanja s partnerjem

Običajno vsak poslovnež iz Bližnjega vzhoda ob začetku sodelovanja zahteva ekskluzivne pravice za določene izdelke oziroma določeno regijo. V nekaterih primerih je res, da ima podjetje lahko samo enega uvoznika, sploh, če je potrebno opravljati registracije na ministrstvih. Registracijo opravi partner in je navadno narejeno tudi na njegovo podjetje.

Pri tem vprašanju me je zanimalo kakšne izkušnje so imela s tem intervjuvana podjetja.

Podjetje C ima na trgu več parterjev in z vsemi posluje zelo profesionalno. Podjetje D ima na trgu dva partnerja. Oba imata ekskluzivne pravice, vendar za različen segment izdelkov. Podjetje E ima enega parterja, vendar nima ekskluzivnih pravic. Obstaja pa tihi dogovor med njimi. Podjetja F, H in I imajo partnerja z ekskluzivnimi pravicami. Podjetje G ima na trgu dva partnerja in med njima ne prihaja do konfliktov. Podjetje J s parterjem nima pogodbe o ekskluzivi. Podjetje K se načeloma nagiba k temu, da ima na enem trgu samo enega partnerja. Podjetje L ima na trgu dva zastopnika.

Med podjetji so štiri takšna, ki imajo s parterji podpisano pogodbo o ekskluzivi. Tudi ostala podjetja se navadno odločijo, da imajo v državi samo enega partnerja. Tri podjetja so bila takšna, da imajo na enem trgu po več partnerjev.

Pri vprašanju, kje so spoznali sedanje parterje, pa so navedli:

- osem podjetij je svoje partnerje našlo na sejmu,

- eno podjetje je našlo parterja čisto po naključju,
- enemu podjetju se je partner javil sam.

Kot lahko vidimo, je večina podjetij svoje partnerje našla na sejmih, kar pomeni, da je priporočljivo pred vstopom na trg obiskati kakšen sejem v Teheranu, Istanbulu oziroma v Emiratih.

Šest podjetij je bilo takšnih, da je imelo možnost med vstopom na trg izbirati med več partnerji. Razlogi, na podlagi katerih so izbrali partnerja, so bili različni:

- Sogovornik C pove: »Izbrali smo na podlagi kriterijev, kot so, kako dobro pozna trg, izkušnje, ki jih imajo in kakšne povezave imajo z glavnimi ljudmi na tem področju.«
- Sogovornik D pove: »Bodočemu partnerju naša panoga ne sme biti tuja in da je v preteklosti že sodeloval s podobnimi podjetji.«
- Sogovornik J pove: »Bodočega partnerja navadno preverimo, s kom že sodelujejo. Če so to dobra, znana podjetja, je to zanj dobra preferenca.«

4.3.2.9 Prilagoditev izdelkov

Ko se podjetje odloči za prodor na določen tuji trg, si mora zastaviti vprašanja, ki mu podajo osnovne odgovore glede izdelka, cen, oglaševanja in prodajnih poti. Ti elementi tvorijo trženjski splet, ki ga zasledimo v literaturi (Griffin & Pustay, 2005, str. 459).

Usunier (2009, str. 285–286) tudi navaja področja prisilnih prilagoditev izdelkov, in sicer industrijskih standardov, na primer napetostnih, varnostnih in higienskih standardov. Upoštevanje standardov je obvezno, čeprav to povečuje stroške. V to skupino lahko uvrstimo tudi izdelke, ki so nekod prepovedani, kot na primer svinjina v islamskih državah. Znano je, da so ponekod prepovedani celo postopki, na primer klanje živine po postopku halal, ki prav tako povečuje stroške in zvišuje ceno.

V moji raziskavi je bilo pet takšnih podjetij, ki jim izdelkov ni bilo potrebno prilagajati lokalnemu trgu. Nekatera izmed njih so vseeno morala ustreči določenim prilagoditvam:

- Sogovornik D pove: »Prilagoditi je bilo potrebno navodila za uporabo, napisane tablice in ostalo dokumentacijo. Prav tako je potrebno testirati in certificirati aparate po njihovih normah.«
- Sogovornik E pove: »Potrebne so številne prilagoditve v asortimentu, da bi izdelki ustrezali njihovem trgu.«
- Sogovornik F pove: »Potrebno je bilo prilagoditi arome lokalnim okusom in potrebam.«

- Sogovornik G pove: »Potrebo je bilo narediti drugačno specifikacijo, kot pri ostalih kupcih. Želeli so drugačne parametre.«
- Sogovornik K pove: »V primeru prodaje programske opreme je pomembno, da je v njihovem jeziku. Pa tudi nekatere kulturne značilnosti, ki so vgrajene v družbo (npr. percepcija časa, delovni čas, razporeditev dela, organizacijska hierarhija) imajo vpliv na organizacijo dela v podjetjih in posledično na naše izdelke.«

4.3.2.10 Vpliv religije na poslovanje

Štiri podjetja so bila mnenja, da religija nima vpliva na poslovanje. Ostali sogovorniki pa so izpostavili:

- Sogovornik D pove: »Religija vpliva na vsakodnevno sodelovanje v obliki praznikov, ki so datumsko različni od krščanskih, drugačen je tudi delovni čas.«
- Sogovornik E pove: »Omejitve na področju pijače in hrane.«
- Sogovornik F pove: »Pri veri se vse začne in konča.«

Predvsem je pomembno, da upoštevamo njihova načela in jih spoštujemo. S tem bomo pokazali, da smo pravi poslovni človek in partner nam bo s tem tudi bolj zaupal. Mogoče bi tukaj dodal še to, da se je pametno izogniti sestankom v času Ramadana. Bolje je, da jih opravimo pred tem ali pa kasneje.

4.3.2.11 Poslovna pogajanja

Cilj pogajanj je, priti do obojestranskega in zadovoljujočega zaključka, ki nobeni strani ne bi odvzel preveč, hkrati pa bi vsaki ponudil toliko, da bi bila ponudba zanjo sprejemljiva. Pot do tako idealnega zaključka praviloma ni kratka ali enostavna. Odvisna je od mnogih dejavnikov, ki se jih morajo pogajalci zavedati in jih poskušati pri postopku pogajanja čim bolj argumentirano usmeriti sebi v prid (Hill, 2005, str. 258).

Intervjuvanci so izpostavili, da se največji pritiski izvajajo na ceno in kvaliteto. Pogajanja so zelo dolgotrajna in se nikoli ne končajo. Sogovornik I pove: »Prvo in osnovno pravilo je, da pogajanj ni nikoli konec.« Tudi takrat, ko so že podpisane pogodbe in s tem dogovorjene cene, oni še vedno pritiskajo na njih. Tudi pri kvaliteti izdelkov so zelo natančni in če karkoli ni kot dogovorjeno, vam v trenutku podajo reklamacijo.

Poslovni parterji, ki prihajajo iz držav Bližnjega vzhoda, so znani po tem, da ko povprašujejo po izdelkih, navajajo ogromne količine izdelkov, ki jih potrebujejo in na ta

način želijo iztržiti čim nižje nabavne cene. Vprašanje pa je potem, ali res izpolnijo zastavljene cilje glede količin.

4.3.2.12 Nasveti za ostala slovenska podjetja

Pri vprašanju, kaj lahko svetujejo slovenskim podjetjem, ki še vstopajo na te trge, so bili odgovori več ali manj zelo identični. Sogovorniki menijo, da je potrebno poizkusiti z vstopom, vendar pa tudi, da je predhodno potrebno narediti analizo trga in izbrati pravilne partnerje. Spodaj prikazujem mnenja sogovornikov:

- Sogovornik C pove: »V teh državah je dovolj denarja, tako, da tam, kjer je denar, tja je potrebno iti.«
- Sogovornik D pove: »Svetovala bi jim, da morajo dobro analizirati tržišče in partnerja, preden se odločijo za potezo.«
- Sogovornik E pove: »Posrednik za te trge je dobra investicija, ki približa ta svet in odstrani marsikatero kulturno in poslovno oviro.«
- Sogovornik F pove: »Dobro morajo raziskati tržišče, konkurenco, kaj je na trgu, kje se želijo pozicionirati, kaj želijo doseči. Pridobiti informacije in dobrega poslovnega partnerja.«
- Sogovornik G pove: »Predvsem se je potrebno znebiti predsodkov in se zavedati, da je Iran potencialno zelo velik trg.«
- Sogovornik I pove: »Obvezno je potrebno najti zanesljivega partnerja in biti vztrajen. Mogoče se daljše obdobje ne bo zgodilo nič, potem pa poplava povpraševanj in kontaktov.«
- Sogovornik K pove: »Izbrati je potrebno izdelke, ki so tehnološko napredni, nekaj posebnega, ekskluzivnega in imajo za to tudi primerno ceno.«

4.3.2.13 Ponovni vstop na trg

Pri tem vprašanju sem hotel od sogovornikov izvedeti, ali bi sedaj, ko so že nekaj let prisotni na trgu, naredili kaj drugače, če bi ponovno vstopali na trg. Sogovornik iz podjetja D, bi si vzel več časa za analizo. Podjetji I in K, bi imeli svoji predstavništvu. Ostalih sedem sogovornikov pa načina vstopa ne bi spreminjalo.

4.3.2.14 Vstop na nove trge Bližnjega vzhoda

Pri tem vprašanju me je zanimalo, ali imajo podjetja v bližnji prihodnosti namen vstopiti še na kakšne druge trge Bližnjega vzhoda.

V Tabeli 22 prikazujem trge, na katere mislijo podjetja v kratkem vstopiti.

Tabela 22: Novi trgi na Bližnjem vzhodu

Podjetje	Trgi
Podjetje C	Irak, Afganistan, Jemen, Tunizija
Podjetje D	Saudska Arabija, Oman, Sirija, Jemen
Podjetje E	Libanon, Alžirija, Maroko
Podjetje F	/
Podjetje G	/
Podjetje H	/
Podjetje I	/
Podjetje J	/
Podjetje K	Katar, Bahrajn, Kuvajt
Podjetje L	/

Iz Tabele 22 je razvidno, da nekatera podjetja kratkoročno načrtujejo vstop na še katerega od trgov Bližnjega vzhoda. Druga podjetja pa ta trenutek tega nimajo v planu, oziroma proizvajajo takšne izdelke, ki jih na drugih trgih ne bi mogli prodajati. Tak primer je podjetje 4, ki proizvaja pene za avtomobilsko industrijo in je le-ta najbolj razvita v Iranu v drugih državah Bližnjega vzhoda pa ne.

4.3.2.15 Vpliv politikov pri prepoznavnosti Slovenije

Mnenja sogovornikov so bila pri tem vprašanju zelo deljena. Spodaj prikazujem mnenja, ki so jih navedli:

- Sogovornik C je dejal: »Da se morajo sami promovirati.«
- Sogovornik D je dejal: »Da bi lahko naša politika naredila še več glede prepoznavnosti Slovenije.«
- Sogovornik E je dejal: »Da politiki pripomorejo pri prepoznavnosti in da lahko odstranijo kakšno birokratsko oviro, kar na dolgi rok pripomore k uspešnejši prodaji.«
- Sogovornik F je dejal: »Da pri promociji pomaga, dočim pri poslu ne.«
- Sogovornik G je dejal: »Da lahko naredijo promocijo velikim podjetjem (gradbeništvo). Mala in srednja podjetja pa se morajo zanesti sama nase.«
- Sogovornik H je dejal: »Da morda katerim pomaga. Nam ni.«
- Sogovornik I je dejal: »Da pri pospeševanju poslov ne pomaga.«
- Sogovornik J je dejal: »Da naredijo veliko za prepoznavnost države. Glede poslovanja pa je tako, da je potrebno imeti osebni stik in na delegacijah tega ni.«
- Sogovornik K je dejal: »Da nekaj pripomore, da pa bi lahko naredili še več.«

- Sogovornik L je dejal: »Da politika lahko pomaga pri večjih investicijskih projektih.«

Iz navedb izhaja, da politiki res lahko pripomorejo pri večjih investicijskih projektih, podjetja, ki opravljajo manjše posle, pa te podpore niso deležna. Kot je že moj sogovornik iz GZS dejal, se v te države opravljajo delegacije, vendar pa prinesejo premalo učinka, saj so preveč kampanjske. K zadevi bi bilo potrebno pristopiti bolj sistematično in določiti, s katerim slovenskimi proizvodi si želimo prodreti na kateri trg.

4.3.2.16 Primerjava poslovanja med Evropo in Bližnjim vzhodom

Pri tem vprašanju sem hotel izvedeti, ali lahko sogovorniki ugotovijo kakšne podobnosti, oziroma razlike med poslovanjem z evropskimi državami in državami Bližnjega vzhoda. Sogovornika G in H sta bila mnenja, da posel je posel in da ni bistvenih razlik pri poslovanju. Ostali sogovorniki pa so menili, da so razlike v poslovanju. Izpostavili pa so predvsem naslednje elemente:

- Prodaja je bolj zapletena.
- Poslovanje je potrebno prilagoditi njihovemu okolju in poslovnim običajem.
- Več osebnih stikov in prijateljske note.

SKLEP

V Sloveniji o priložnostih poslovanja z Iranom in ZAE ni bilo veliko napisanega, zato je osrednji namen tega magistrskega dela prikazati priložnosti pri poslovanju z Bližnjim vzhodom s poudarkom na državah Iran in ZAE. Veliko pozornosti pri raziskavi sem namenil tudi kulturnim značilnostim, ki se nanašajo na ta dva trga. Predvsem me je zanimalo, kakšen vpliv na poslovanje imajo pogajanja, njihova drugačna kultura, poslovni običaji in religija. V empiričnem delu prikazujem odgovore na ta vprašanja in na kratko bi lahko povzel, da je zelo pomembno, da se pred vstopom na trge Bližnjega vzhoda naredi temeljito raziskavo trga in se nanj dobro pripravi. Zbrane informacije bi lahko koristile podjetjem, ki se še odločajo za vstop na te trge, saj sem v delu združil tako teoretične kot praktične vidike. Z raziskavo, ki sem jo opravil med podjetji, sem prikazal ključne dejavnike, na katera morajo biti podjetja pozorna. Raziskava vsebuje tudi določene informacije, ki jih potrebujejo predvsem tisti, ki bodo šele v prihodnosti razmišljali o vstopu na trg. Tukaj imam v mislih predvsem začetne informacije, ki jih podjetje potrebuje, preden začne resno razmišljati o vstopu na trg. Pri državah Bližnjega vzhoda je veliko dejavnikov, ki vplivajo na to, kako se bo določeno poslovanje razvilo. Če pri tem nismo pazljivi, lahko dobro poslovno priložnost kmalu izgubimo.

Slovenska podjetja v tem trenutku največ izvozijo v evropske države. V tem trenutku le nekaj odstotkov izvozimo na trge Bližnjega vzhoda, kar nakazuje, da te trgi za slovenska podjetja še niso primarni trgi.

Veliko je dejavnikov, ki jih mora podjetje upoštevati, če želi uspeti na teh trgih. Poslovna pogajanja so zelo dolgotrajna in se nikoli ne končajo. Poslovneži iz Bližnjega vzhoda se hočejo vedno pogajati in predvsem izvajati pritiske na ceno, kvaliteto in dobavne roke. Zelo pomembno je tudi, da spoštujemo njihove poslovne običaje in kulturo. Vsi ti dejavniki v neki meri otežujejo poslovanje. Seveda, če ste na to dobro pripravljeni, vam bo mnogo lažje in na ta način boste tudi uspeli. Pri poslovanju z Bližnjim vzhodom je potrebno biti tudi zelo potrpežljiv in dati času čas. Stvari se ne sme nikoli prehitovati, saj bodo poslovni parterji videli, da ste nestrpni in to na njih ne bo naredilo dobrega vtisa. Zelo pomembno je tudi, da poznamo vsaj osnovne vljudnostne fraze in osnove kulture, kajti če bi, na primer nekemu Iranцу rekli, da je Arabec, bi bilo poslovanje kaj hitro končano. Izvoz v Iran je v tem trenutku dokaj otežen, saj Združene države Amerike in Evropska unija (v nadaljevanju EU) blokirata poslovanje z Iranom. Banke so izdale embargo in veliko evropskih bank noče poslovati z iranskimi. Zato je tukaj pomembno, da ima naš partner podružnico v EU ali v Emiratih in da od tam plačuje blago. Glede na to, da je toliko različnih dejavnikov, ki imajo vpliv na poslovni uspeh, sem si zadal dve raziskovalni tezi iz katerih sem izhajal, in sicer:

- 1. Slovenska podjetja imajo dovolj velik interes, da bi vstopila in delovala na trgih Bližnjega vzhoda.**
- 2. Potencial Bližnjega vzhoda presega težave, s katerimi se srečujejo podjetja.**

V raziskavi je bilo zajetih deset podjetij, ki izvažajo in dve podjetji inštituciji, ki predvsem pomagata na področju svetovanja, mreženja in izvajanja organiziranih delegacij v te države. Na ta način sem hotel zajeti informacije iz dveh vidikov in sicer:

- kam se lahko obrnejo podjetja po pomoč, kako jim lahko pomagajo in kdo jim lahko pomaga,
- prikaz poslovnih primerov iz prakse.

Na kratko bom povzel glavne dejavnike, ki naj bi jih podjetje upoštevalo, ko vstopa na trg oziroma tudi po tem, ko že poslujejo na tem trgu:

- **Religija** ima v muslimanskem svetu zelo velik vpliv in jo je potrebno spoštovati. Zaželeno je, da poznamo tudi njene osnove. Če primerjamo državi Iran in ZAE, je Iran dosti bolj zaprta država in bolj usmerjena v upoštevanje Islama. V ZAE živi veliko tujcev, predvsem Indijcev ter Pakistancev in država je dosti bolj odprta za gospodarstvo.

- **Kultura Bližnjega vzhoda** ima prav poseben pomen in spada med **visokokontekstne kulture**. Zanje sta značilna kompleksnost načinov posredovanja sporočil ter za neizkušene in neizurjene opazovalce nejasna sporočilnost zaznanega. Sporočila so bolj posredna, imajo manj formalnih pisnih oblik dogovorov, zato je za pravilno razumevanje potrebno posredovanim informacijam posvetiti posebno pozornost.
- **Pogajanja** so zelo dolgotrajna in jih vodijo poslovni partnerji. Mi se moramo na to samo dobro pripraviti in imeti pripravljene argumente in na ta način nam bo uspelo. Upoštevati je potrebno, da čas dojemajo drugače. **Na prvem sestanku se boste samo spoznavali in verjetno sploh ne bo govora o poslu. Te teme ne smete preskočiti, saj vas najprej hočejo spoznati osebno.**
- **Osebni odnos** je zelo pomemben. Veliko šteje osebni odnos in čez čas vas bodo jemali kot del družine. Pri poslovanju z Evropejci tega ni moč zaznati.
- Večjih **vstopnih ovir** pri intervjuvanih podjetjih ni bilo moč zaznati. Potreben je določen čas, da se izpelje vse postopke registracij če so potrebne seveda. Posebno pozornost je potrebno nameniti dvojni možnosti uporabe materialov. Pri takih materialih je potrebno dokumentarno dokazovati uporabnost le-teh.
- Pri **izbiri ustrezne osebe** za poslovanje s temi trgi ni velikih meril oziroma pričakovanj. Pomembno je znanje angleškega jezika in poznavanje osnov poslovnih običajev. V sodobnem času lahko z njimi posluje tudi oseba ženskega spola, vendar mora pri tem paziti, da je primerno oblečena, zakrita in da se drži pravil poslovanja med moškim in žensko.
- **Prilagoditev izdelkov** v večji meri pri slovenskih podjetjih ni bila potrebna. Potrebno je bilo prilagoditi navodila za uporabo, specifikacije, sestavine, druge večje prilagoditve pa niso bile potrebne. Seveda je adaptacija odvisna od izdelka, ki ga izvažamo. Vseeno pa mora podjetje, ki vstopa na trg, narediti marketinško analizo in preučiti, ali je izdelek sploh primeren za ta trg in ali bi bilo potrebno narediti kakšne adaptacije.
- Najlažja **vstopna strategija** je klasični izvozni način. Večina podjetij se je odločila za takšno obliko. Ob tem je potrebno poudariti, da je priporočljivo poslovati preko agenta, ki nam bo pomagal in koordiniral posel. Dnevno je potrebno imeti stike z njimi. Bolj tvegana in cenovno dražja različica pa je odpiranje predstavništva, vendar se na dolgi rok ta možnost izkaže za najbolj racionalno.

Naslednje točke pa opozarjajo na družbeno in socialno občutljivost in na katere moramo biti pozorni:

- Prepovedano je trgovanje z alkoholom.
- Prepovedano je trgovanje z drogami.
- Prepovedano je trgovanje s prostitucijo.
- Korupcija in podkupovanje sta v Islamu strogo prepovedana.

Za vstop na te trge je predvsem pomembna temeljita priprava. Potrebno je pridobiti osnovne informacije o trgu. Le-te lahko dobimo na GZS, Ministrstvu za zunanje zadeve Republike Slovenije, slovenskih ambasadah. Naslednji korak je, da najdemo pravega partnerja, ki mu bomo zaupali in z njim razvili dolgoročni poslovni odnos. To je formula, ki lahko podjetje pripelje do uspeha.

Na podlagi vsega prikazanega lahko pozitivno potrdim moji raziskovalni tezi in sicer, da slovenska podjetja imajo interes nastopiti in delovati na teh trgih in se tam tudi hrabro soočiti s težavami, če se pojavijo.

Raziskava na temo priložnosti slovenskih podjetij pri poslovanju z Bližnjim vzhodom prikazuje nove smernice pri poslovanju s temi državami, vendar pa je potrebno poudariti, da se srečujemo tudi z določenimi omejitvami. Prva omejitev je majhen vzorec intervjuvanih podjetij. Majhnost vzorca je predvsem posledica, da malo slovenskih podjetij deluje na trgu Irana in ZAE. Po drugi strani pa določena podjetja niso hotela sodelovati pri raziskavi, oziroma sem jih moral zaradi neizpolnjevanja kriterijev izločiti sam. Rezultati pridobljeni z raziskavo so indikativne narave. Druga omejitev je ta, da v raziskavo nisem zajel podjetij, ki uvažajo iz teh držav. Verjetno bi bil pogled iz tega zornega kota drugačen in bi ga bilo smiselno analizirati v prihodnosti. Tretja omejitev je, da v raziskavo niso zajete vse panoge, ampak samo nekatere. To nam onemogoča iskanje skupnih značilnosti oziroma iskanje razlik med njimi. Četrta omejitev, ki bi jo izpostavil, pa je različna stopnja izkušenosti posameznih sogovornikov, s katerimi sem opravil intervju.

Nekatere od teh omejitev bi lahko v prihodnosti raziskali globlje in dobili odgovore tudi na te. V prihodnosti bi bilo smiselno narediti še bolj podrobno raziskavo in to na večjem vzorcu. Tu bi lahko vključili tudi podjetja, ki uvažajo v Slovenijo. Če bi imeli večji vzorec, bi bilo smiselno narediti tudi kvantitativno raziskavo in pogledati rezultate še iz tega stališča. Ker pa ima vsaka država na Bližnjem vzhodu svoje specifikke, pa bi bilo potrebno narediti raziskavo od države do države posebej. Moja raziskava je vključevala državi Iran in ZAE in dobljenih ugotovitev ne moremo uporabiti za druge države na Bližnjem vzhodu.

LITERATURA IN VIRI

1. Abu Dhabi Policy Priorities. (2008). *Abu Dhabi Vision 2030 Objectives*. Najdeno 20. maja 2011 na spletnem naslovu <http://gsec.abudhabi.ae/Sites/GSEC/Content/EN/PDF/Publications/economic-vision-2030-section-1,property=pdf.pdf>
2. Abdelgalil, E. (2005). *Dubai Macroeconomic report*. Najdeno 5. julija 2011 na spletnem naslovu http://www.dubaichamber.ae/pls/portal/docs/PAGE/DCCI_UPLOAD_ALL/DCCI_UPLOAD_REPORTS/ENGLISH_REPORTS_TAB/Dubai-Macroeconomic-Report.pdf
3. Abdulaziz, I. (2007). *UAE Macroeconomic report*. Najdeno 20. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.arabruloflaw.org/compendium/Files/UAE/103.pdf>
4. Ajman. (2011). V *Encyclopedia Britanica Online*. Najdeno 25. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/11273/Ajman>
5. Alizadeh, P. (2003). Iran's Quandary: Economic Reforms and the »Structural Trap.« *The Brown Journal of World Affairs*, 9(2), 267–281.
6. Aschlock, P. (2007). The Culture of Iran. *Philaestheta*. Najdeno 8. februarja 2011 na spletnem naslovu http://philaestheta.com/file_download/16
7. Bećirović, Z. (2002). *Tržno in poslovno komuniciranje skozi prizmo islamskega prava* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
8. Berg, L. B. (2007). *Qualitative research methods for the social sciences* (6th ed.). Long Beach: California State University.
9. Bratož, P. (2003). *Značilnosti pogajanj v arabskem svetu* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. *Bureau of Near Eastern Affairs*. Najdeno 10. januarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/5314.htm#history>
11. Cateora, P. (2007). *International Marketing*. Boston: McGraw Hill Irwin.
12. *Central Intelligence Agency*. Najdeno 15. oktobra 2011 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>
13. Churchill, G. (1996). *Basic Market Research* (3rd ed.). Texas: The Dryden Press.
14. *Counrty report Iran*. Najdeno 20. maja 2011 na spletnem naslovu www.PRSgroup.com
15. *Counrty report ZAE*. Najdeno 20. maja 2011 na spletnem naslovu www.PRSgroup.com
16. *Culture Crossing*. Najdeno 5. marca 2011 na spletnem naslovu http://www.culturecrossing.net/basics_business_student_details.php?Id=7&CID=98
17. Deresky, H. (2006). *International Management Managing Across Borders and Cultures* (5th ed.) New Jersey: Pearson education international.

18. De Nicola, C. (2005). Dubai's political and economic development: An oasis in the desert? *Williams College*. Najdeno 5. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://library.williams.edu/theses/pdf.php?id=48>
19. *Društvo študentov gradbeništva*. (2010). Najdeno 15. oktobra na spletnem naslovu http://www.dsg.fgg.uni-lj.si/dubaj2010/index.php?option=com_content&view=article&id=57:zgodovina-dubaja&catid=34:o-dubaju&Itemid=63
20. *Dubai City Guide-Umm Al-Quwain City Guide*. Najdeno 25. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.dubaicityguide.com/uaq/>
21. *EIU, The Economist Intelligence Unit*. Najdeno 15. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.eiu.com/Default.aspx>
22. El-Qaradawi, J. (1997). *Halal i haram u Islamu*. Sarajevo: Ljiljana.
23. Erenda, B. (2002). *Poslovna pogajanja ob upoštevanju kulturoloških dejavnikov* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. *Every Culture UAE*. (2011). Najdeno 20. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.everyculture.com/To-Z/United-Arab-Emirates.html>
25. *Executiveplanet.com – Egypt*. Najdeno 10. junija 2011 na spletnem naslovu http://www.executiveplanet.com/index.php?title=Egypt:_Let's_Make_a_Deal!
26. *Executiveplanet.com – Saudi Arabia*. Najdeno 10. junija 2011 na spletnem naslovu http://www.executiveplanet.com/index.php?title=Saudi_Arabia:_Let's_Make_a_Deal!_-_Part_1
27. Fujairah Government Portal. (2010). *Fujairah Economy*. Najdeno 25. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.fujairah.ae/english/aboutfujairah.php>
28. Gesteland, R. (1996). *Cross-Cultural Business Behavior* (1st ed.). Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
29. Gesteland, R. (1999). *Cross-Cultural Business Behavior* (2nd ed.). Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
30. Griffin, R. W., & Pustay, M. W. (2005). *International Business* (4th ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
31. Haufler, V. (1997). *Dangerous Commerce: insurance and the management of international risk*. London: Cornell University Press.
32. Hill, C. W. L. (2005). *International bussines* (5th ed.). Boston: Mcgraw-Hill/Irwin.
33. Hrastelj, T. (1995). *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
34. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV Založba.
35. *IMF, Country report U.A.E*. Najdeno 10. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.imf.org/external/ns/search.aspx>
36. *Izvozno okno*. Najdeno 20. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.izvoznookno.si/>
37. Jurše, M. (1993). *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

38. Jus, M. (2003). *Riziki sprememb vrednosti valut in zaščite monetarne klavzule*. Ljubljana: Center Marketing International.
39. Kaynak, E. (1986). *International Business in the Middle East*. Berlin: Walter de Gruyter & Co.
40. Kavčič, B. (1992). *Kako se uspešno pogajati* (1. Natis). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
41. Kavčič, B. (1998). *Spretnost pogajanja*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
42. Khajehpour, B. (2003). IRAN: An Analysis of Economic Reforms and Developments. *Hand Research Foundation*. Najdeno 5. januarja 2011 na spletnem naslovu http://www.handresearch.org/pages/papers_list.php?mid=1&sid=9
43. Klesc, A. R. (2008). Business Ethics in Islam – Part IV. *Holistic 3*. Najdeno 7. maja 2011 na spletnem naslovu <http://holistic3.wordpress.com/2008/07/20/business-ethics-4/>
44. Kobrin, J. S. (2003). *Sovereignty @ Bay: globalization, multinational enterprise and the international political system*. Oxford: Oxford University Press.
45. *Kwintessential*. (2011). Najdeno 10. maja na spletnem naslovu <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/iran-country-profile.html>
46. Lenhart, F. (2008). *Priročnik za poslovanje z Iranom*. Maribor: Litera.
47. *Looklex Encyclopaedia*. Najdeno 20. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://looklex.com/e.o/>
48. Luna, D., & Gupta, S. (2001). An integrative framework for cross-cultural consumer behavior. *International Marketing Review*, 18(1), 45–69.
49. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
50. Makovec Brenčič, M., Lisjak, M., Pfajfar, G., & Ekar, A. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
51. Milevoj, A. (2009). Bližnji vzhod Vaš naslednji korak pri internacionalizaciji. *Mednarodno poslovno pravo*, 222, 22–25.
52. Milevoj, A. (2009). ZAE. *Mednarodno poslovno pravo*, 226, 17–19.
53. Oxford Business Group. (2008). *Country Intelligence Report: Emirates: Ajman*. Najdeno 20. Maja 2011 na spletnem naslovu <http://oxfordbusinessgroup.com/publication.asp?country=63>
54. Povpvič, P. (2002). *Pogajanja v mednarodnem trženju – vpliv kulturoloških dejavnikov* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Prime, N. Obadia, C., & Vida, I. (2009). Psychic distance in exporter – importer relationship: A grounded theory approach. *International Business Review*, 18(1), 184–198.
56. Referaty.sk Exploring Islam and Business. Najdeno 8. maja 2010 na spletnem naslovu <http://referaty.atlas.sk/index.php?referat=5319>
57. Rubins, N., & Kinsella, S. (2005). *International Investment, Political Risk and Dispute Resolution: a practitioner's guide*. New York: Oceania Publications.

58. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2003). *Research Methods for Business Students* (3rd ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
59. Sayre, S. (2001). *Qualitative methods for marketplace research* Thousand Oaks: Sage Publications.
60. Shihab, M. (2002). Economic Development in the UAE. *Uaeinteract*. Najdeno 25. julija 2011 na spletnem naslovu http://www.uaeinteract.com/uaeint_misc/pdf/perspectives/12.pdf
61. Skrt, B. (2005). Kako prodreti na tuje trge? *Obrtnik*, 34(3), 80.
62. *Sloexport*. Najdeno 10. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.sloexport.si/>
63. Statistic Center of Abu Dhabi. (2009). *Statistical Year Book of Abu Dhabi*. Najdeno 5. julija 2011 na spletnem naslovu http://www.abudhabi.ae/egovPoolPortal_WAR/appmanager/ADeGP/Citizen?_nfpb=true&_pageLabel=p_citizen_departments&lang=en&did=121612
64. United Arab Emirates Yearbook. (2009). Najdeno 20. maja na spletnem naslovu http://www.uaeinteract.com/uaeint_misc/pdf_2009/
65. *Ukessays*. (2011). Najdeno 15. Maja 2011 na spletnem naslovu http://www.ukessays.com/essays/economics/uae-economy.php?utm_source=socialmedia&utm_medium=downloadpdf&utm_term=pdf&utm_content=essay&utm_campaign=economics-ue&utm_nooverride=1
66. *United Arab Emirates Country Review*. (2011). Najdeno 25. julija 2011 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.unilj.si/ehost/detail?vid=6&hid=13&sid=4f381282-68a4-4347-a4946156f9d24ffc%40sessionmgr11&bdata=Jmxhbm9c2wmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=buh&AN=48547651>
67. Urad Republike Slovenije za statistiko. (2011a). *Slovenski izvoz v Iran v letu 2010 po skupinah proizvodov*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
68. Urad Republike Slovenije za statistiko. (2011b). *Slovenski izvoz v ZAE v letu 2010 po skupinah proizvodov*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
69. Usunier, J. C., & Lee, J. (2009). *Marketing Across Culture* (5th ed.). Harlow: Prentice Hall.
70. Vidmajer, S. (2011, 31. december). Svet v letu 2011: eksistencialna kriza. *Delo*. Najdeno 17. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/zgodbe/sobotnapriloga/svet-v-letu-2011-eksistencialna-kriza.html>
71. Yin, R. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Press.
72. Založba Verlag Dashöfer. (2006). Poslovna pogajanja z arabskimi državami. Najdeno 15. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.dashofer.si/?section=3&layer=2&content=4&cid=5216&PHPSESSID=b6f65f456f4ed8119629db344503448b>
73. *Združenje Manager*. Najdeno 20. januarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.zdruzenje-manager.si/si/publikacije-dokumenti/vodnik/>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Opomnik za izvedbo intervjujev (GZS, Proming).....	1
Priloga 2: Opomnik za izvedbo intervjujev za podjetja	3
Priloga 3: Intervju s predstavniki slovenskih podjetij	5
Intervju 1.....	5
Intervju 2.....	9
Intervju 3.....	16
Intervju 4.....	20
Intervju 5.....	24
Intervju 6.....	28
Intervju 7.....	34
Intervju 8.....	39
Intervju 9.....	44
Intervju 10.....	51
Intervju 11.....	57
Intervju 12.....	62

Priloga 1: Opomnik za izvedbo intervjujev (GZS, Proming)

OPOMNIK ZA IZVEDBO INTERVJUJEV

Spoštovani!

V okviru Ekonomske fakultete v Ljubljani izdelujem magistrsko nalogo z naslovom »**Priložnosti slovenskih podjetij pri poslovanju z Bližnjim vzhodom**«. V nalogi bom v prvem delu zajel splošni opis celotnega Bližnjega vzhoda. V drugem delu pa se bom predvsem osredotočil na poslovanje slovenskih podjetij z državama Iran in ZAE. Razlog, zakaj sem se odločil ravno za raziskavo teh dveh držav je ta, da je Iran med vsemi državami na Bližnjem vzhodu res nekaj drugačnega, ZAE pa je zelo prepoznaven po dveh emiratih Dubaju in Abu Dhabiju.

To področje do sedaj še ni podrobno obdelano in mogoče je to tudi eden od razlogov, da se več slovenskih podjetij ne odloči za vstop na te trge. Menim, da bi lahko s pomočjo izkušenj, ki jih imate na Gospodarski zbornici Slovenije pripomogel k lažji odločitvi podjetja, da začne razmišljati o teh trgih.

V ta namen sem pripravil pregled vprašanj, ki bi jih uporabil kot izhodišča za pogovor s predstavnikom gospodarske zbornice, ki se ukvarja s tem trgom.

Za Vašo pomoč in sodelovanje se Vam že vnaprej iskreno zahvaljujem.

P.S.

Na internetni strani izvoznega okna lahko zasledimo podatke iz leta 2009 o blagovni menjavi med Slovenijo in Iranom ter ZAE.

Za Iran:

Izvoz: 33.316.000 €

Uvoz: 3.150.000 €

Za ZAE:

Izvoz: 23.248.000 €

Uvoz: 524.000 €

Vprašanja

1. Na kakšen način pomagate slovenskim podjetjem pri vstopu na trge Bližnjega vzhoda?
2. Katere države mislite, da predstavljajo največji potencial za slovenska podjetja?
3. Katere panoge v Sloveniji imajo največ možnosti za prodor na trge Bližnjega vzhoda?
4. Katera posebnost vam je pri dosedanem delu z Bližnjim vzhodom ostala najbolj v spominu?
5. Kaj bi svetovali slovenskim podjetjem, ki še vstopajo na te trge?
6. Na kakšen način bi lahko naši vodilni moške v politiki pripomogli k boljši prepoznavnosti Slovenije na Bližnjem vzhodu? Ima politika pri poslovanju s takim svetom velik vpliv?
7. Bi lahko na kratko primerjali poslovanje med posli z evropskimi državami oziroma državami Bližnjega vzhoda? Obstajajo kakšne podobnosti oziroma razlike?
8. Kako bi opisali poslovne običaje držav, ki sodijo pod Bližnji vzhod? Ali med njimi lahko potegnemo kakšne podobne smernice ali se države med seboj zelo razlikujejo?
9. Bi lahko opredelili katere pogoje mora podjetje zagotovo izpolnjevati, da bo lahko uspešno pri poslovanju z Bližnjim vzhodom?

10. Na kaj morajo biti podjetja še posebej pozorna, ko vstopajo na trg oziroma ko se z nekom pogajajo?
11. Lahko predvidite, kako se bo v naslednjih desetih letih odvijala blagovna menjava med Slovenijo in Bližnjim vzhodom? Se bo izvoz povečeval? Ali obstaja možnost, da bi prišlo tudi do večjega uvoza v Slovenijo?
12. Kakšna je percepcija prebivalcev Bližnjega vzhoda glede Slovenije? Jo poznajo?

Priloga 2: Opomnik za izvedbo intervjujev za podjetja

OPOMNIK ZA IZVEDBO INTERVJUJEV

Spoštovani!

V okviru Ekonomske fakultete v Ljubljani izdelujem magistrsko nalogo z naslovom »**Priložnosti slovenskih podjetij pri poslovanju z Bližnjim vzhodom**«. V nalogi bo v prvem delu zajel splošni opis celotnega Bližnjega vzhoda. V drugem delu pa se bom predvsem osredotočil na poslovanje slovenskih podjetij z državama Iran in ZAE. Razlog, zakaj sem se odločil ravno za raziskavo teh dveh držav je ta, da je Iran med vsemi državami na Bližnjem vzhodu nekaj zelo specifičnega, ZAE pa je zelo prepoznaven pa dveh zelo bogatih emiratih Dubaju in Abu Dhabiju.

Vaše podjetje se uvršča med podjetja, ki poslujejo z eno od teh dveh držav, zato se obračam na Vas s prošnjo po izvedbi intervjuja z osebo, ki je v podjetju odgovorna za ta trg.

To področje do sedaj še ni podrobno obdelano in mogoče je to tudi eden od razlogov, da se več slovenskih podjetij ne odloči za vstop na te trge. Menim, da bi lahko s pomočjo vašega intervjuja pridobil koristne podatke, ki bi lahko pomagale ostalim slovenskim podjetjem, ki se še odločajo glede vstopa.

V ta namen sem pripravil pregled vprašanj, ki bi jih uporabil kot izhodišča za pogovor s predstavnikom Vašega podjetja, ki se ukvarja s tem trgov.

Za Vašo pomoč in sodelovanje se Vam že vnaprej iskreno zahvaljujem.

P.S.

Na internetni strani izvoznega okna lahko zasledimo podatke iz leta 2009 o blagovni menjavi med Slovenijo in Iranom ter ZAE.

Za Iran:

Izvoz: 33.316.000 €

Uvoz: 3.150.000 €

Za ZAE:

Izvoz: 23.248.000 €

Uvoz: 524.000 €

PREGLED VPRAŠANJ ZA POGOVOR

V prvem delu bi Vam zastavil nekaj splošnih vprašanj glede Bližnjega vzhoda.

Splošna vprašanja:

1. Na katerih trgih Bližnjega vzhoda ste prisotni?
2. Koliko časa ste že prisotni na teh trgih?
3. Kaj so bili glavni razlogi, da ste se podali na te trge?

4. Imate v podjetju zaposleno osebo, ki je odgovorna samo za poslovanje z državami Bližnjega vzhoda? Če da, mora imeti ta oseba posebna znanja (znanje jezika, poznavanje kulture, ...)?
5. Ste v podjetju bili negotovi glede vstopa na te trge? Ste se pred vstopom obrnili na kakšno inštitucijo za nasvet oziroma pomoč (MZZ, GZ, ...)?

V drugem delu bi se osredotočil predvsem na državo (Iran, ZAE) na kateri ste prisotni. Zanimajo me predvsem izzivi s katerimi ste se srečevali in ali so bila potrebna prilagajanja njihovi kulturi in poslovnim običajem.

Ključne teme za pogovor v drugem delu bi bile:

- Razlogi za vstop na trg (Iran/ZAE),
- Način vstopa,
- Birokracija in politika,
- Njihova kultura,
- Vpliv Islama na poslovanje,
- Poslovni običaji,
- Pogajanja,
- Prilagajanje izdelkov oziroma storitev.

Predlogi za podjetja, ki še vstopajo na te trge:

6. Kaj bi svetovali slovenskim podjetjem, ki še vstopajo na te trge?
7. Če bi vstopili ponovno na trge Bližnjega vzhoda bi to naredili na kakšen drugačen način?
8. Imate v prihodnosti cilj priti še na katerega od trgov Bližnjega Vzhoda?
9. Ali po vašem mnenju naša politika kaj pripomore k boljši prepoznavnosti Slovenije na Bližnjem vzhodu? So delegacije, ki jih opravljajo politiki, kaj pripomogle k bolj uspešni prodaji? Kaj bi morali politiki še narediti, da bi bila situacija boljša?
10. Lahko potegnete kakšne smernice s poslovanjem z evropskimi državami?

Priloga 3: Intervju s predstavniki slovenskih podjetij

Intervju 1

Intervju z g. Antejem Milevojem, GZS, 01.02.2011

Podjetje	GZS
Ime in priimek	Ante Milevoj – SOGOVORNIK A
Izobrazba	/
Delovno mesto	/
Delovne izkušnje s tem trgom (v letih)	/

1. Na kakšen način pomagate slovenskim podjetjem pri vstopu na trge Bližnjega vzhoda?

Pri nas pomagamo na dva načina in sicer, kot prvo nudimo določene informacije, kot drugo pa različne kontakte. To je tisto, kar si podjetja želijo in tudi iščejo. V GZS imamo veliko različnih orodij, katerih se poslužujemo. Najbolj znane so delegacije. To pomeni, da gremo organizirano v tujino. Kot drugo nudimo različne seminarje in mreženja. Bistvo vsega tega je, da podjetje, ki ve, kakšen je njihov interes, ki so že predhodno naredili domačo nalogo s pomočjo mreženja, pride do nekih uporabnih kontaktov na primer v Dubaju oziroma v drugih državah Bližnjega vzhoda. To pa pomeni, da moram imeti jaz takšne kontakte, ki bodo nekemu podjetju, ki se zanima za vstop na ta trg tudi koristili.

- Katera metoda, ki jo izvajate se vam zdi najbolj učinkovita?

Za mene osebno so mreženja dogodki oziroma seanse, kakor jim jaz rečem, ki so najbolj učinkoviti. Pri mreženjih podjetje točno ve, kaj bo dobilo in da ne bodo poslušali nekih dolgih razprav. Tukaj se sreča s točno določenim človekom in na ta način optimiziramo vaš čas. V naprej zagotovimo z določenimi profili, da se ne pridejo samo tipat, ampak da že imajo neka določena pričakovanja.

- Pa ste mogoče potem kdaj izvajali kakšna merjenja koliko teh mreženj je uspešnih, da pride dejansko do realizacije poslov?

Formalno ne. Vprašanje, ki se tukaj postavi je kako to meriti. Jaz seveda dobivam neke povratne informacije od podjetij. Verjamem pa, da je tudi delež takšnih, ki so kaj naredili, pa mi niso nič povedali. Je pa to sigurno nekaj, kar bi morali narediti v prihodnosti. Če že nudimo neko podporo podjetjem, moramo pri tem vedeti tudi, koliko smo uspešni.

2. Katere države mislite, da predstavljajo največji potencial za slovenska podjetja?

Iz slovenskega zornega kota? *Tako ja.* To sem vprašal namenoma, ker slovenski zorni kot je čisto nekaj drugega, kot nemški. Iz slovenskega zornega kota večinoma govorimo o izvozu palet oziroma kontejnerjev. Kdorkoli bo govoril o infrastrukturnih projektih verjetno, da ne bo prihajal iz Slovenije. Moje mnenje je, da je Dubaj še vedno številka ena, gledano kot trgovsko središče, če gledamo celotni Bližnji vzhod. Posebna zgodba je tudi Egipt zaradi svoje zgodovine. Enako pomembno vlogo ima tudi Iran, kjer je ogromno povpraševanja po raznih industrijskih produktih. Glede Libije mislim, da je to en napihnen balon in da iz te moke ne bo kruha.

3. Katere panoge v Sloveniji imajo največ možnosti za prodor na trge Bližnjega vzhoda?

Jaz bi rekel, da so tradicionalne še vedno strojna, elektroindustrija in tudi gradbeni material. Dodal pa bi še IT opremo, tako programsko, kot tudi strojno. Določen del pa predstavljata tudi telekomunikacije in logistika.

4. Katera posebnost vam je ostala najbolj v spominu pri dosedanjem delu z Bližnjim vzhodom?

Predvsem bi rekel to, da vsakič, ko grem tja, se spomnim, kako poln predsodkov sem bil na začetku. Na začetku sploh nisem bil pripravljen za takšne poti in to je botrovalo k temu, da prvi dve leti praktično nisem mogel kaj narediti. Potreboval sem dve leti, da sem se znebil teh predsodkov. Po drugi strani pa so ljudje tam neverjetno odprti. Te ljudje ne delijo posla in prijateljstva, ampak je eno z drugim. Glavna mesta so zelo domača in se dobro počutim.

5. Kaj bi svetovali slovenskim podjetjem, ki še vstopajo na te trge?

Predvsem to, da je potrebno, kot prvo narediti domačo nalogo in da se ne gre »ad hoc«, ker tako ne bodo nič naredili. Na te trge se ne gre tako »če bo, kaj pa bo«. Potrebno si je pogledati osnovne parametre trga. Pametno je narediti tudi SWOT analizo. Seveda si morajo podjetja sama pri sebi dati tudi leto ali dve, da bo kaj iz tega. Pomembna pa je tudi vsakodnevna komunikacija, ker brez tega ne gre.

- Na koga pa naj se podjetja usmerijo (institucijo), ko začnejo razmišljati o vstopu na te trge?

Podjetje se lahko obrne na inštituciji, kot sta GZS ali JAPTI. Veliko koristnih informacij lahko podjetje najde tudi na portalu izvoznookno.si. Podjetje se lahko obrne tudi na ambasade. Na Bližnjem vzhodu so ambasade v Teheranu, Kairu, Izraelu, Ankari in Istanbulu.

6. Bi lahko naši vodilni možje v politiki pripomogli k boljši prepoznavnosti Slovenije na Bližnjem vzhodu in posledično povečali blagovno menjavo? Ima politika pri poslovanju s takim svetom velik vpliv?

Jaz mislim, da je zadeva postavljena dobronamerno in se tudi izvaja. So pa učinki le-te premajhni. To pa zato, ker se to dela kampanjsko in brez nekega daljšega načrta. Tudi, kot država nimamo strategije, v katerih dejavnostih in na katere trge želimo priti. Imamo strategijo tako imenovanih »prostih strelcv«.

7. Bi lahko na kratko primerjali poslovanje med posli z evropskimi državami oziroma državami Bližnjega vzhoda? Obstajajo kakšne podobnosti oziroma razlike?

Dejstvo je, da smo že in da bomo v prihodnosti še bolj obsojeni na sobivanje tako v smislu politike, predvsem pa na področju poslovnih in kulturnih odnosov. V Evropi se opazi razlika med službenim in privatnim časom, dočim tega na Bližnjem vzhodu ne opaziš. Tam je to ena in ista zadeva. To vpliva tudi na določene posledice pri pridobivanju poslov. Če ti prideš na Dansko ob petih te tvoj poslovni partner ne bo sprejel, dočim Egipčan ti bo naredil svečano večerjo pol ure po tvojem prihodu na letališče, četudi je to ob polnoči.

8. Kako bi opisali poslovne običaje držav, ki sodijo pod Bližnji vzhod? Ali med njimi lahko potegnemo kakšne podobne smernice ali se države med seboj zelo razlikujejo?

Iran je med državami na Bližnjem vzhodu posebna zgodba. Jaz bi zalivske države uvrstil v en skupen koš. Jordanija in Sirija sta ponovno nekaj posebnega. Na koncu pa imamo še države v Severni Afriki, ki so spet ena svoja zgodba. Če bi ocenjeval po kazalcu liberalnosti je recimo egiptovska poslovna klima najbolj liberalna in podobna nekim zahodnim vzorcem.

- Ali pri Iranu misliš, da je specifičen zaradi tega, ker ne spada pod Arabske države?

Iran mislim, da je zato specifičen, ker je jezik drugačen in tega se marsikdo ne zaveda in jih uvršča med arabske države, kar je velika napaka. Drugo kar je, pa je ta famozna teokratska ureditev. V svoji karieri sem imel že primer, ko je bila tukaj v Ljubljani oseba ženskega spola in okrog nje je bilo 5 do 6 moških, ki so bili samo tiho ona pa je govorila. Hočem povedati, da ni pravil. Ne bi rekel, da je to tipični moški svet.

9. Bi lahko opredelili katere pogoje mora podjetje zagotovo izpolnjevati, da bo lahko uspešno pri poslovanju z Bližnjim vzhodom?

Dobro vprašanje. Odvisno od branže. Vsaka branža je poglavje zase. Dejstvo je, da ima velika večina držav nafto in da ima denar in velika večina teh držav ima bogati sloj, ki porablja nenormalno visoke denarje za svoje lastne potrebe. Lokalne proizvodnje pa imajo malo ali nič. Torej je odgovor preprost. Slovensko podjetje, ki vidi, da ima nekaj takega, kar lahko Arabci ali Perzijci ali Izraelci uporabljajo pri svojem življenju imajo tam prostor. Zdaj se mora pa to naše podjetje zavedati in pa vprašati sledeče. Ali je pripravljena nekaj let trdo na tem delati vsakodnevno. Ali je pripravljena vložiti določena finančna in druga sredstva v marketing, da bo prišla do določenega rezultata, ker polovičarstvo se ne splača in je že marsikdo dokazal, da se ne splača. Če so na to pripravljeni potem je velika verjetnost, da bo na trgu uspel. Na enem bolj na drugem manj.

- Samo pri nas je verjetno problem, ker imajo nekateri vodilni določeno distanco do teh trgov?

Imajo. To pa zato, ker imajo glavne trge nekje drugje in to je tudi normalno, da nimajo, ali informacij predvsem pa časa, da bi se resno ukvarjali s temi trgi. Tista podjetja, ki pa to resno zgrabijo pa dokazujejo, da se tam da uspeti, da se da tudi lepe količine in realizacije narediti. Seveda pa je daleč od tega, kakor nekateri pravijo, da tam kar zlato doli pada in da ga samo pobereš.

- Misliš, da bi morale imeti podjetje prav zaposleno osebo, ki bi se ukvarjala samo s temi trgi?

Mislim, da ja, pa ne samo enega človeka, ampak cel tim. Vem, da je realnost pač drugačna in da to v manjših podjetjih ne gre. Za večja podjetja je zelo dobrodošlo, da so lokalno tam prisotna, kot na primer Gorenje, Litostroj, Trimco, ... Za manjša podjetja, ki si tega ne morejo privoščiti pa bi svetoval, da gredo enkrat na dva meseca tja in se srečajo s svojimi partnerji. Pomemben dejavnik uspeha je pogostost obiskov.

10. Na kaj morajo biti podjetja še posebej pozorna, ko vstopajo na trg oziroma ko se z nekom pogajajo?

Veliko je faktorjev, ki vplivajo na to. Prvič ne smeš si narediti poslovne poti po nemškem vzoru od do. Se pravi ob 8 je tukaj sestanek ob 11 tam ob 13 bo kosilo 13.45 bo čaj. Tega ni. Precej verjetno je, da boš imel recimo samo enega partnerja, ki te bo gostil noro in te bo imel cel dan od jutra do večera in da bo velik odmor za kosilo, večerjo in tako naprej. Drugič marsikdo pravi in to je tudi moja izkušnja, da ko prideš tja doli spoznaš nekoga na novo in praktično se med prvim obiskom sploh ne pogovarjaš o poslu samo spoznavaš en drugega in če si na tem segmentu nestrpen in želiš to pospešit je to zelo neproduktivno. Precej je takih ljudi, ki so že tukaj padli in niso potem nadaljevali. Kar se tiče pogajanj je pa tako: Če je pri pogajanjih glavni cilj v zahodnem svetu profit ali pa maksimizirati svoje koristi pri njih ni tako. Pri njih je to en proces in je tudi profit en parameter ni pa edini. Pri njih je zelo pomembna tudi čast, čast družine ali pa čast firme, ki jo predstavlja. Še enkrat pa bi poudaril, da največja posebnost zahodnega sveta in tudi našega ta, da imamo do njih predsodke. Če se bomo teh znebili bo ena velika posebnost na naši strani izginila, ki nam bo vsem nam olajšala poslovanje.

- Kaj pa takrat, ko se sklepajo pogodbe? Kako bi kaj svetovali glede plačil?

Velika večina slovenskih podjetij, ki dela dolgoročno z Arabci ali Perzijci dela na odprto. Da so do tega prišli so rabili nekaj let. Začeli so s 100% avansom brez kakršnih koli emocij in to je edina sugestija za vsa nova podjetja, ki gredo na trg. Ko boste enkrat z njimi prijatelj vas ne bodo pustili več na cedilu. Iran je posebna zgodba zaradi sankcij in imajo določene oziroma skoraj vse iranske banke prepoved poslovanja. Podjetja se znajdejo tukaj tako, da dobijo denar v kovčku ali pa ima iranska pravna oseba neko povezavo v Evropi neki »branchoffice« in v bistvu evropska firma plača slovenski.

11. Lahko predvidite, kako se bo v naslednjih desetih letih odvijala blagovna menjava med Slovenijo in Bližnjim vzhodom? Se bo izvoz povečeval? Ali obstaja možnost, da bi prišlo tudi do večjega uvoza v Slovenijo?

Jaz mislim, da bodo te družbe posebej v zalivu še bolj potrošniško naravnane, kot so. Zalog nafte je še za sto let najmanj torej se vedenjski vzorci tam ne bodo spreminjali tako kmalu. Če se bodo, se bodo v smislu večjih potreb. S tega vidika je to nekaj pozitivnega za naše izvoznike v prihodnosti. Večkrat pa rečem, da moramo biti realni in da bomo slovenska podjetja pobirali drobtinice tam in ne bo nič kaj resnega, ampak tudi te drobtinice so in bodo zlata vredne. Moje mnenje je, da se bo slovenski izvoz v naslednjih letih povečal.

12. Kakšna je percepcija prebivalcev Bližnjega vzhoda glede Slovenije? Jo poznajo?

Tako je, tista manjšina, ki jo pozna je absolutno emocionalna do Slovenije zato, ker jo percipirajo na podlagi svojih izkušenj, ko so bili tukaj. Zelo jim je všeč klima, gore, sneg in tako naprej. Predvsem pa imajo zelo dobro mnenje o ljudeh. Moram poudariti, da je to neka manjšina. Velika večina, ki jo pa ne pozna so pa tukaj standardne zgodbe, ki jih tudi jaz doživljam skozi. Danes je glavna blagovna znamka slovenska na Bližnjem vzhodu še vedno Tito in daleč zatem ni nobenega in potem je mogoče Litostroj, Sava in Iskra. Potem pa dolgo ni nobenega in šele potem nekje je država Slovenija, kot znamka.

Intervju 2

PREGLED VPRAŠANJ ZA POGOVOR

Podjetje	Proming
Ime in priimek	Franc Lenhart – SOGOVORNIK B
Izobrazba	Diplomirani inženir
Delovno mesto	Lastnik podjetja - direktor
Delovne izkušnje s tem trgov (v letih)	25 let

Moji začetki prisotnosti na iranskem trgu segajo nekje 25 let nazaj. Takrat sem bil zaposlen v TAM-u. Moram reči, da sem bil zaposlen dokaj visoko. Bil sem oseba, ki sem šel po lestvici napredovanja zelo hitro proti vrhu. V času, ko se je začel pojavljati iranski kupec sem bil vodja proizvodnje pred tem pa sem deloval na področju nabave, razvoja, ekonomske službe in tako dalje. Bil sem tudi predsednik delavskega sveta TAM-a takrat, ko je bilo skupaj 33.000 zaposlenih. To je bila kar visoka funkcija. Tako da mi takrat v TAM-u pravzaprav ni nič manjkalo. In potem se je pojavila neka skupina Irancev, ki je želela kupiti, imeti avtobus v obliki prenosa tehnologije. Mi ga sestavimo v zaboj in oni ga potem doli sestavijo. To je bilo takrat za tam novo. Mi smo prodajali avtobuse v Rusijo in Egipt, Saudsko Arabijo in kaj jaz vem kam še vse. Več ali manj po Jugoslaviji. Prenos tehnologije pa se je takrat pojavil prvič. In pravzaprav je bilo takrat potrebno odkrivati toplo vodo. In mene so takrat določili iz vodstva podjetja, da naj sprejem to ekipo ljudi. Meni se je vse skupaj zdelo nemogoče, kot v neki pravljici. Oni so hoteli imeti za 12.000 USD avtobus. No mi smo takrat rekli, da to ni mogoče. Seveda z nepoznavanjem iranske poslovne politike iranskega poslovnega načina kako bomo mi to delali. Skratka on je na osnovi zahtev svojega ministrstva takrat moral priti do avtobusa za 12.000 USD. To pa je pomenilo, da smo mi naredili specifikacijo avtobusa in smo potem črtali vse kar je on rekel, da ne potrebuje. Ne potrebuje stabilizatorja v avtobusu, kar se je izkazalo potem, da je avtobus plesal po ulici in ga je bilo potrebno naknadno kupiti. Na koncu se je izkazalo, da smo mi prišli do tiste cene, res, da je samo pol avtobusa dobil ampak nič hudega. On je pogodbo sklenil in s tem zadovoljil ministrstvo potem je pa naknadno vse te črtajoče pozicije nabavljal od zadaj. To je bilo dovolj, da smo mi takrat začeli in jaz sem bil zadolžen pripraviti prvih 50 avtobusov in seveda kak sem roko dal zraven je bil potrebno potem doli tudi teh 50 avtobusov sestavit. 10 ljudi sem si lahko izbral sam. to so bili Mehaniki, električarji, kontrolorji, tehnologi, konstruktorji. Mi smo šli doli, da bi napravili v 33 dneh prenos tehnologije. Kar je bilo znanstvena fantastika enostavno nemogoče. V 66 dneh je stekla proizvodnja prvega avtobusa doli. Lahko rečem, da smo doli postavili TAM številka 2. Ena proti ena. Tako je bilo v TAM-u še dosti bolje pa je bila zastavljena proizvodnja v Iranu. In zadeva se mi je zdela končana. Jaz sem se vrnil v Slovenijo nakar pravijo Iranci, da ne »bilo kdo« ampak jaz osebno, da se moram vrniti v Iran in zadevo koordinirati naprej, zato, ker bi oni kupili še 2.430 dodatnih avtobusov v zaboju in ker je to treba sestavit in koordinirati je treba, da tam postaviš doli predstavništvo. Oni so zahtevali mene. Meni je bilo vse skupaj malo, v momentu se mi je celotno življenje obrnilo na glavo. Iz lepega mira, zjutraj greš v službo ob šestih, ob dveh končaš in greš domov. Zdaj boš pa šel nekam na drugi konec sveta, sploh ne veš kam in kako. Takrat sem se jaz potem preselil z ženo in sinom. In da vam rečem, vsi so mi govorili, pazi, to je nevarno. Moram reči, da so me zelo prestrašili tako, da sem kar s polnimi hlačami šel na to pot. Na koncu sem pa videl, da tisi, ki so mi dali nasvete, še v Iranu sploh še niso bili, tako da danes vsi delijo nasvete, kako je treba proti Iranu, kako je treba z Iranom delati. Ampak nihče še ni bil doli, ker tisti, ki je bil doli, tisti drugače govorijo o Iranu. No, in zadeva se je potem izkazala, da smo mi uspešno sestavili vseh 2.430 avtobusov, ki še danes tečejo doli. To je dolgih 7-8 let je zadeva delovala, potem se je v TAMu vse skupaj ustavilo. Začeli so se problemi. TAM ni želel več reševati reklamacij. Nekako se je zalomilo s koordinacijo in komuniciranjem, priznavanjem reklamacij in pošiljanjem

delov. Korespondenca je pravzaprav se sesula in kaj se je zgodilo, Iranci so počasi prekinili pogodbo in začeli z Renaultom. Jaz pa sem po faksu dobil samo eno obvestilo, naj doli vse skupaj prodam in se vrnem v Slovenijo. **Po koliko letih je to bilo?** To je bilo po 7-8 letih. Jaz sem se resno nameraval vrniti. In ko sem potem videl, da je TAM več ali manj razpadel, se je pa zgodilo to, da so si že v naprej razdelili vsa delovna mesta za te male TAM-iče kot so vozila, polnila, karoserije. Iz tega velikega TAM-a je nastalo 6-7 malih TAM-ičev. Različne sekcije so se privatizirale in seveda, na neki svoj način, in enostavno se nisem nikjer več videl. Top vrhovi vseh teh firm so bili pokriti. Verjetno bi še dobil kako mesto kakšnega referenta. Enostavno sem se samo obrnil in se vrnil nazaj v Iran. Tam sem ustanovil svoje podjetje in sem potem za vse te avtobuse, ki so takrat bili že v eksploataciji, sem oskrboval rezervne dele iz celotne Jugoslavije oziroma iz vsepovsod, od koder je Tam prej nabavljal rezervne dele. Zadeva je dobro delovala 2-3 leta, potem pa ugotoviš, da danes skoraj 80 milijonski trg rabi še kaj drugega oziroma ima kaj drugega, kot pa samo rezervne dele. Potem začneš svoje korenine širiti po tej državi, dobivati nova poznanstva, nove naveze. Pa smo se ukvarjali s preprogami, z pistacijami, oblačili skratka z vsem kar je prinašalo denar. **Se pravi, da ste tudi uvažali v Slovenijo?** Tudi uvažali v Slovenijo bunde, jakne, jopice, pistacije, preproge. Ampak to je bilo toliko dela, za včasih skoraj nič, zato ker so potem tukaj firme zapirale vrata. Naša roba je ostajala noter in enostavno smo rekli, to bo pa verjetno malo pretežno. Potem sem si jaz zamislil, glede na to, da sem počasi rinil v tale iranski trg, počasi osvajal njihov jezik, počasi osvajal njihovo poslovno kulturo in sem mi je že skoraj po desetih letih zdelo, da obvladam ta trg. Moram reči, da se bil krepko razočaran, ker sem po desetih letih ugotovil, da sem pravzaprav takrat bil na čistem začetku. Predolgo sem bil v tem TAM-u predolgo sem bil v spektru teh rezervnih delov in tega. Premalo v enem širšem globalnem iranskem trgu. Potem se mi je pa dogajalo to, da so slovenske firme recimo, da ste vi direktor ene firme, ki imate en proizvod in ste bil toliko napreden, pa ste ugotovil, da v Sloveniji bo kmalu trg prenasičen. Evropa ravno tako zaradi prevelike konkurence. Treba bi bilo iti malo ven. Kam ven. Na Bližnji vzhod. Kam na Bližnji vzhod. Skoraj tako, kot se že vi sami ugotovili, najboljša je Iran in pa ZAE, ki sta nekje dejansko gonile sile ali pa nekje top države na tem delu sveta. In kaj se je zgodilo. Jaz sem pobral kataloge tu. Jaz sem skupaj takrat ostal 15 let v Iranu. In potem sem se vrnil v Slovenijo. Potem sem pa jaz šel k vam, vi ste mi dali 10-15 katalogov in se jaz kot mula za svoj denar od firme do firme ponujal proizvode in na koncu ugotovil, aha to je turško, ki je dosti cenejše, ker je bližje. Aha, to so Kitajci že napravili. A, to je lokalni proizvajalec. Tukaj ne prideš cenovno skupaj. In kaj se mi je dogajalo? Dogajalo se mi je to, da sem se vrnil in rekel enostavno, da ni interesa in direktor se mi je zahvalil. Od te zahvale, on bo naprej živel, jaz pa ne. Zato, ker tako ne gre poslovati. No druga plat, ki mi je dala misliti, potem z Iranom enostavno šteje osebni kontakt, ki ima glavno vlogo pri poslovanju z Iranom. Vi lahko danes preko interneta spoznate milijon iranskih firm, ki nekaj kupuje, ki nekaj ponuja, ki nekaj prodaja ali pa želi priti na obisk. Milijone jih lahko najdeva. Ampak od teh je pa veliko vprašanje, kdo je pa tisti, ki resnično hoče z vami poslovati. Dve različni poti sta v Iranu. Delati s privatnim sektorjem, ali pa delati z državnim sektorjem. Privatno sektor je podoben našemu. Lahko se že skoraj identično obnašaš, ampak je samo 30% celotna gospodarstva privatiziranega. 70% se pa še vedno srečaš z državno institucijo in to pomeni, tam pa je zadeva drugačna. Obstaja korupcija. Obstaja čisto poseben način obnašanja. Recimo, ko ti nekdo reče jaz sem bil tretji na levi na sestanku, daj, kam lahko pride k tebi, kje si nastanjen in potem bomo ti vse povedali, kaj in kako, da boš z našo firmo uspel. Pa ti pride, pa ti pove, več generalni sploh ni glavni, on ni »decision maker«. S temle se moraš. Ampak za to, da dobiš vse na mizo, boš moral toliko in toliko še nam dati. In brez tega enostavno ne gre. V Iranu se dela vse pod mizo. Se pa lahko veliko naredi. Kje je potem osnovni problem slovenskih firm in tudi mene zraven, ki nisem vedel? Jaz sem prišel, za našo državo smo kupovali T2 gorivo in sem jaz bil poslan preko ene ljubljanske firme doli. Končal sem na ministrstvu za energijo se spomnim v 7. nadstropju. Potegnili so vse telefone ven in so se pol ure pogovarjali komu kakšen procent. Na koncu pa so še mene vprašali, kaj sploh hočem. No, in ko sem jaz povedal, da rabim gorivo, da rabim to in to na A4 sem imel vse napisano. Pa so potem oni rekli: »Ja, g. Lenhart tega pa mi nimamo.« To moramo pa pripeljati iz Saudske Arabije. Pa so rekli, ali bo to v redu. Ali poznate nafto. No in ko sem 10 krat rekel, da ne vem so me neupravičeno poslali na tisti nizki nivo človeka, ki je nesposoben. Oni so imeli tu noter, jaz pa nič. Potem sem prišel prodajati les, pa me je vprašal, koliko grč je na m2. Saj ga niti nisem razumel, kaj misli tako, da so mi morali narisati. Znete angleško? Kako se reče

grča po angleško ali nemško. Ne veš, ker ne rabiš tega izraza. Pa jaz tekoče govorim nemško, angleško, iransko, hrvaško, slovensko. In samo slovensko poznam izraz grča. Zato, ker ga ne potrebujem. In sem zaradi absurdnih zadev, se pravi zaradi nepoznavanja nečesa, sem bil postavljen na pot kot nestrokovnjak. Potem pa smo zadevo obrnili in to je formula današnjega po 25. letih. V zadnjih 5. letih delimo formulo slovenskim in tudi tujim podjetjem. Smo uspešni. Smo preko 200 podjetjem pomagali na iranskem trgu. In smo prišli do ene zadeve. Če ste vi zdaj eno slovensko podjetje in ste ugotovil, še pravočasno, ker ko bo v Iranu neki drugi režim, ko bo v Iranu odprta pot tudi Ameriki, takrat bomo mi Evropejci malce drugače tretirani na tem trgu, kot smo danes. To pomeni, da če hočete vi na ta trg sami, nimate kaj iskati na tem trgu. Lahko greste po poti naših politikov, ko vzame Pahor nekaj ljudi in gredo doli. To se meni zdi vse skupaj bolj tako »zato ker se mora« pa se nekaj naredi. Jaz sicer spoštujem in pomagam pri tem, hodim na konference. Imamo brezplačne konference. Grem tudi na Štajersko gospodarsko zbornico ali v Dravograd in predavamo poslovnem, kako naj pridejo do iranskega trga. Ampak, če rečeva, meni moti tukaj pride državna delegacija iz Irana. In zdaj pridejo Iranci in potem prideš tja in potem eno uro Slovenija predstavlja Postojnsko jamo, otok in lepote Slovenije. Vse lepo in prav samo niso prišli turisti k nam. njih to ne zanima ampak jih zanima posel. Jaz sem zadnjič predlagal in se jim je zdelo malo čudno, ker še niso došli, ker živijo samo v pisarni pa nimajo pojma o proizvodnji. Jaz pa izhajam iz proizvodnje in vodim posle direktno na mednarodni sceni. To pomeni, če bi naprej najavili, jaz proizvajam npr. generatorje in če bi doli našli nekoga, ki tudi proizvaja generatorje ali pa nekoga, ki je grosist in ga zanimajo generatorji in bi potem rekli ok, ti dobiš tega, ki proizvaja prav tako generatorje. Ta me sprejme tam doli. Vse kar pa mi hoče povedati npr. o Bledu pa naj mi da na CD, pa si bo pogledal doma. Bistvo mene je, da sem šel jaz doli zaradi posla. Potrebno pa se je dobiti v podjetju. In zdaj pri nas naredijo 15 minutni sestanek s tem Irancem pa potem je že drugi sestanek. V petnajstih minutah mu jaz ne morem povedati kdo sem. Kaj mu lahko ponudim oziroma kaj mi lahko on vrne. Potem si pa izmenjava vizitke in to je pa isto, kot da bi delala preko emaila in kot da se ne bi nikoli še videla. Zgrešeno. Preko državnih inštitucij nikoli ne bomo prišli do posla. Vedno boste prišli k nam, ki se neposredno ukvarjamo. Vse delegacije, ki so šle, so se potem vrnile k nam. pomemben je osebni kontakt, tako da, če hočete stopiti na iranski trg je potrebno nekaj investirati. Ne ogromno, ampak potrebno je investirati v letalsko karto, da bova šla doli pa potem je še nastanitev 4 dni. Takrat vam bom jaz v okviru svojih ljudi tam doli bom vašemu proizvodu, vaši firmi, vašemu programu bomo mi našli firmo, ki je že potencialni kupec. No in potem, ko mi pridemo doli vi ne rabite več razmišljati h komu gremo. Moj problem. Vi se samo usedete v avto. Jaz najprej obrazložim v njihovem jeziku kaj in kdo smo. Prvič s tem pokažemo, da nismo od včeraj. Ko mi povemo, kdo smo, kaj smo in potem damo vam, da vi strokovno govorite s strokovnjakom. Vidva se dogovorita zelo hitro. On ima sto vprašanj in vi mu na te odgovorite takoj. Na koncu pustimo vtis. To je formula in edina formula uspeha na iranskem trgu. Lahko greste sam ali preko druge inštitucije, samo ne boste uspeli. En posel boste napravili. V reklamacijah so izredni specialisti. Reklamiral vam bo vse malenkosti. Ali pa rečejo 10% vam bom dal, ko bom jaz to testiral. Tega ne boste dobili nikoli. Mene potem preko JAPTJA prosijo naj potem uredim zadeve. 7 podjetjem so to uredili 10 pa nismo mogli, ker niso hoteli plačati. Pravni postopki pa je bolje pozabiti za teh 10%. Hočem reči, kje je poanta tega. Poanta tega je, da je toliko specifičen trg tudi arabski in iranski trg. najhujše je, če vi mešate Arabce in Irance. Arabci so Arabci Iranci pa so Iranci. Iranski trg je trg, kjer štejejo osebni stiki in če hočete vi uspeti, morate priti dol. Veliko napako pri nas delajo predvsem velika podjetja, kjer direktor sam prevzame koordinacijo. Prvič je dobro, da gre direktor. Lahko pa ima zraven tudi nekoga drugega. Ampak nujno, nujno potrebno je predati potem komunikacijo z Irancem nekemu strokovnjaku, ki je lahko šef prodaje ali proizvodnje, neki ekonomist, ki bo to zadevo koordiniral. Kot direktor danes si en teden tukaj, en teden tam, imaš en kup problemov, za Iran potrebuješ čas. Iranci od tebe zahtevajo v momentu nekaj, a sam pa ne bo dal nič in bo rabil 14 dni. Ampak taki so. Še nekaj. Prilagodljivost temu trgu. Mi smo šli doli s slovensko firmo, ki prodaja les. Iranci kupujejo les Finska, Avstrija in Rusija. Samo iz teh držav. In ko sem jaz to videl Avstrija pa Slovenija. Ja pa kaka razlika je to. Sem si mislil. Če oni prodajajo, bomo tudi mi. Firma je blizu Celja. No smo šli doli v mizarske delavnice, v firme, ki delajo pohištvo, smo šli na sejem. Vse smo zvedeli kje in kaj. Naša cena, smo bili skoraj 4 krat dražji. Zakaj je naša cena 4 krat dražja? Pojma nimaš. Ne veš zakaj. Zakaj? Zato, ker avstrijska vlada subvencionira, drugič pa, gospod pravi moj pradedek, dedek so gojili top kvaliteto lesa in prav tako jaz

danes imam top kvaliteto lesa. Iranec 250 do 300 USD povprečno plačo. Zdaj bo pa mizo kupil iz top kvalitete lesa, ki bo stala 1000 €. Nikoli. Slovenski podjetnik je rekel: »Jaz pa v slabšo kvaliteto lesa ne grem.« Čez tri leta pa me kliče, kaj lahko gremo sedaj, pa bi vseeno to naredili. Ja, zdaj pa ne moreš več, ker si izgubil. Ti zdaj ne moreš priti, če si bil 400% predragi, zdaj pa bi lahko. To ne gre. In drugo. Pride Iranec v Javor Pivko, pa smo rekli, da potrebuje za konstrukcijo za opaž za zidanje te posebne vezane plošče za opaže. Jih pripeljem tja in rečejo 8 €/m² sem pripravljen plačati. Pa začnemo pakirati, pravi: »Jaz imam 12 € ceno.« Brez vsega. Počakaj. Pa zakaj Kitajci zmorejo? Pa zakaj so tako prodorni in jih imaš vsepovsod? Saj ne zato, ker imajo vse tako poceni, ampak zato, ker znajo tako poceni napraviti oziroma se znajo prilagoditi nekemu tržišču. Tržišču se pa prilagodiš takole. Vpraša Iranec koliko je debela plošča. Pravi Slovenec 27. O kakšna razlika. Jaz rabim 21. Na koncu je na vsaki strani po 2mm nekega kakovostnega lesa. Pri nas je samo 1 mm. In potem gledajo. Pa pravi ja sej res, zadaj smo pa že blizu. Čez tri dni nam je sporočil, da lahko naredijo in smo prodali 3 kontejnerje. Tisoče primerov vam lahko razlagam, samo vsi bodo imeli enake rezultate. Enkrat tu v Sloveniji, enkrat doli v Iranu. Skratka prilagoditi se je potrebno tem trgov. Vživeti se je potrebno v tistega Iranca, ki je prišel k tebi in s tabo nekaj poslovati. To pomeni, on ima zelo nizki prihodek. Hoče pa imeti top kvaliteto tega proizvoda, ampak do tiste ne pride. Vprašanje je spet, kaj je za njega top kvaliteta in kaj je za mene top kvaliteta. Tudi v Javorju, ki proizvaja te lesene prevleke, tam so pa prišli, pa so rekli: »Zakaj je vaša top kvaliteta toliko draga?« Ja taka je. Potem pa so prišli sem in smo zanalasč pospravili prvo in drugo kvaliteto iz skladišča in smo mu pokazali tretjo kvaliteto, pa pravi: »No to je top klasa za mene.« No, in smo potem prišli skupaj s cenami. To pomeni, naša prva kvaliteta in njihova prva kvaliteta, med njima je velika razlika. Skratka, če se z Iranecem sestaneš in se pogajaš moraš izredno paziti in vedeti, kdaj nehati. Toliko pa so spretni pri poslovanju, da te enostavno slačijo. In ko je že vse podpisano, daj še malo popusta. Nikoli se ne da cenikat prej, ker nikoli ne veš, koga bo potrebno vse vključiti. K nam je prišla prejšnji teden ena firma, pa pravi: »Ja, saj smo jim že mi dali vse cenike vnaprej, sedaj bi pa radi, da nam malo pomagate.« Ja, če ste dali že vse cenike vnaprej, ja kaj pa naj vam potem jaz sedaj pomagam. Pa pravi: »Da bomo posel napravili.« En dan sem ležal na kavču, pa se mi zdelo ena dobra primerjava. Mi je en rekel: »Jaz pa sem sedaj v turistični agenciji in vozim ljudi v Iran.« Potem pa premišljam, pa pravi: »Če sem jaz sedaj turist in grem v Iran, jaz bom plačal nekemu in potem je meni vseeno, kam me bo ta peljal, kje me bo nastanil.« No in sem začel razmišljati, kaj pa če jaz takšen servis napravim. Naša firma. Ampak ne turistični, ampak poslovni servis. Če vi hočete iti v Iran, jaz vam bo dal račun in vi boste poravnal strošek, potem bova pa šla v Iran in od vize do vsega bom jaz organiziral. Samo vprašate, koga imamo jutri na sestanku. Zvečer se skupaj usedemo in prediskutiramo in vidimo, aha, ta je dober ta ni dober. Ta servis čudovito deluje. Uspeh je zagotovljen 75%. Jaz nikogar doli ne peljem, če prej ne preverimo ali je možnost ali ni možnosti. Vi mene že vnaprej vprašate. Potem pa mi ekspresno ugotovimo. Npr. kuhinja, aha, milijon kuhinj je iz vsepovsod, samo to gre, ker je gradbeništvo. V Iranu je 67%, ki so stari med 25 in 35 let. To pomeni, da te ljudje, ki so zdaj potrebujejo stanovanja, potrebujejo kuhinje, potrebujejo vse in tukaj je neka možnost. Če bi bila neka dobra cena. No mi so že dali neke prve kuhinje doli. Tak da, recimo mi take ljudi peljemo potem na gradbene servise, bazarje do grosistov. Danes je skoraj nemogoče kar vzeti en material in ga kar direktno prodati v Iran. To je zelo težko. Bolje je bi rekel skoraj 70% točno vam povem je poslovanje tako, da rečeva, jaz proizvajam ta fotoaparati in bi ga rad prodal v Iran. Ja pa ne bo šlo, ker je Kitajska tam pa Nemčija, pa sami delajo. Ampak tisto, kar sami delajo pa tiso, kar Turki in Kitajci prinesejo, to se ne more primerjati s tem fotoaparatom. Sedaj moramo pa midva šla, pa bova poiskala tovarno fotoaparatorov v Iranu, pa bova njemu rekla, seveda ne najboljšo tovarno, ampak eno srednjega ranga. Temu potem rečeva, lej ti proizvajaj fotoaparate in ko ti on pokaže njegove fotoaparate sploh ne boš vedel skoraj, da je to fotoaparati. In potem vidiš in mu pokažeš svoje proizvode in si misliš to bi pa šlo. Danes je izredno dragi transport in zelo draga carina. Doli imajo zaščito lokalne proizvodnje. Tako, kot je bilo v bivši Jugoslaviji. Doli je sproščeno samo je na primer za avte 110% carina. Zdaj pa, če rečeva, če najdeva pot, da podpišemo pogodbo tako imenovano »joint venture«. In rečemo: »Jaz ti bom dal to v razstavljenem stanju.« V prvi fazi boš kupil X komadov kompletov in boš preko svoje firme začel kazati in promovirati izdelek. Mahal bo s certifikati, jaz pa imam sedaj evropski standard – svetovni standard. In tako bo dobival Iranec trg. potem pa bo začel sestavljati, seveda mu bom jaz celega razstavil in ga naučil. Kaj s tem pridobiš. S tem pridobiš carino, ki je v povprečju

70%. Če pa govorimo v razstavljenem stanju, je pa mogoče carina od 5-7% največ 10%. Tako ogromno profiliramo. Drugič on se prijavi na ministrstvo, kot da je uvedel tujo tehnologijo z vsemi ustreznimi standardi in bo zaposlil toliko in toliko delovne sile domače lokalne, ki je ogromni problem. Preko 35% je brezposelnih. S tem bo pomagal recimo vsaj določen odstotek dvigniti zaposlenost. Na koncu pa se bo zgodilo, da v roku petih let vas bo pa prevaral in vam bo pobral oziroma osvojil tehnologijo. Na koncu bo sestavil sam celega. Tako dela tudi Peugeot ali pa Renault, Scania, Mercedes. Ampak zdaj sem jim dal fotoaparata, zdaj jim bom pa dal na primer scanner. Pa bomo skozi z nekim proizvodom doli. Ampak jaz moram pa računati, kako bom v teh petih letih dobil noter, da se bo meni izplačalo, ker mi bo dejansko pobral tehnologijo. To je eden od načinov, kako to hitro napraviš brez posebnega problema. Danes pa imamo še dodatne probleme zaradi sankcij bank. Danes skoraj ne moreš več odpreti akreditiva. Skoraj ne moreš dobiti denar preko banke, ampak so poti. Drugače pa, z Iranom se da delati. Zelo je pomembno je vedeti, da tisti, ki je sedaj v Iranu bo tam tudi ostal. Tisti, ki bo pa takrat skušal priti v Iran, ko bo malo drugače, ko bodo poti bolj jasno začrtane, ko bolj enostavneje na ta trg priti, potem bo taka konkurenca, kot je v Evropi. Danes je potrebno izkoristiti situacijo. Tisti, ki je pameten pa progresiven, bo šel. Ljudje, ko pridejo nazaj so šokirani, ampak to v pozitivnem smislu, zato ker je tako čudovito tako enostavno zgleda vse skupaj v kolikor mi pripravimo taki obisk. Včasih so nekatere firme tudi po prvem drugem obisku ali pa po tretjem obisku dobile krila in si misli ja saj zdaj pa onega ne rabimo več. Zdaj pa že sami vemo. Samo ni tako, kar hitro se vrnejo nazaj. Ali pa tudi Iranci rečejo: »Dajte mimo Lenharta.« Ali pa slovenske firme delajo napake, npr. podjetje v Izlakah je dalo iranski družinski firmi ekskluzivo za cel iranski trg. Ta družina stanuje v Teheranu in delajo 60.000 € na leto. Za njih je to dovolj. Samo v državi, v kateri živi skoraj 80 mio prebivalcev in v kateri se gradi na vsakem kvadratnem metru pa prodaja 60.000 € ni veliko.

Ali je po vašem mnenju potrebno izdelke za ta trg kaj prilagoditi?

Lahko se prodajajo standardni proizvodi. Standardni, kar se tiče ekologije, varstva okolja. Tukaj so mnogo manj strogi, kot pa pri nas. Dejansko vse jim ustreza, kar imamo mi. Ni tako, kot je v Evropi, kjer so pravila strožja. Doli imajo, na primer za avtobuse ali kamione take motorje, ki jih sploh nobeden več ne prodaja. Nihče pa te proizvodnje noče več zagnati.

Kako pa kaj potekajo pogajanja? Na kaj so največji pritiski?

Ja prvo je cena potem pa kvaliteta. Tudi takrat, ko so pogodbe že podpisane, še vedno izvajajo pritiske na cene.

Kako bi na kratko opisali poslovne običaje v Iranu?

Doli je težnja vsakega Iranca, ko že prideš doli, te on že začne tehtati. Pa vi tega sploh ne vidite kaj on dela z vami. Koliko poznate Iran, koliko ste strokovnjak v svojem poslu. Ali poznate svoj posel ali ne? Vi dobivate neka vprašanje in se vam mogoče zdi čudno, zakaj to vprašanje. On vas generalno ocenjuje, kje vas bo lahko prinesel okoli. Potem vas bo slej ko prej poizkušal spraviti k njemu domov, da vas kupi. Mi pa širimo eno teorijo in rečemo nikoli ne klicati po imenu. Če sem jaz Lenhart Franc nikoli me ne kličite Franc, ampak Lenhart. Nikoli se ne vmešavati v družino, ne spraševati po otrocih, ženi. To ni bistvo. Če pa sam pove, pa naj pove. Bistveno je, ko prideš na sestanek, sestanka ne vodiš ti, kot slovenski poslovnež. Sestanek vodi on. Pogovora tudi nikoli ne prekinjaj. Potrebna je prilagodljivost. Bistveno je, da se ti tem ljudem prilagodiš in potem iz njihovega stališča pogledaš kako bi mu ugodili, da bo tudi on zadovoljen in ne samo jaz. On si mora ustvariti tudi svoj dobiček. Pri njih je Evro vsaki dan dražji.

Ima njihova religija tudi vpliv pri poslovanju?

Tukaj je potrebno ločiti. Če jaz prodajam žarnice, varovalke, cevi ali pa neke generatorje, potem to nima vpliva. Če pa jaz kupujem ali prodajam, na primer nafto oziroma neke projekte, ki so globalno vezani na režim na vodstvo, potem pa ima religija vpliv. Tam je vse pod tem vplivom. Drugače pa ne. Trenutno se izvaja petletni plan za urejanje avtocest in pa ostale cestne infrastrukture. To pomeni, da je bil znak

določenim podjetjem, da se angažirajo na tem trgu, ker je tam sedaj vlaganje. Tam je sedaj denar. Avtomatsko od nafte in od plina. Iran je četrti po zalogah nafte in drugi po zalogah plina na svetu. Od prihodka nafte in plina gre določen delež za izvedbo tega petletnega plana, ki je natanko naprej določen. To pomeni, da denar je za gradnjo avtocest, infrastrukture, za avtobuse in za vse kar je vezano na to. Zdaj je pa železniška industrija. To mislim predvsem tirnice, metroji, postaje, vagoni. To se vse vrti v tem krogu, ker vsi v Iranu vedo, aha, tukaj je posel in tukaj je denar. Fino je spremljati njihove petletne programe.

Kaj vam je ostalo najbolj v spominu pri poslovanju z Iranom?

Mogoče bi povedal naslednje. Jaz sem se kar hitro naučil iranskega jezika in jaz danes, ko pripeljem Slovence doli, pa, na primer, pridemo v trgovino in hočejo nekaj kupiti, pa rečem tukaj imam ene goste iz Slovenije. No potem pa pomislim, pa si rečem ja saj kdo sem pa jaz. To je tisto, ko se ti več ne šteješ za gosta v tej državi. Jaz se štejem, da sem jaz tam doma. Iran sem vzel za svojo državo. Napisal pa sem tudi 7 knjig o Iranu in ne vem koliko tudi člankov. Najbolj zanimivo je to, ko nekateri že vnaprej vejo, da razumeš, da govoriš njihov jezik, nekateri pa mislijo, da si prvič v Iranu. Jasno prideš s kravato in obleko doli in prideš tja na sestanek. Mi smo prišli na en sestanek in potem gledajo izdelek, pa se pogovarjajo v iranščini generalni direktor in še en ja, kako je ta izdelek dober, pa 25% cenejši, kot ga mi sedaj kupujemo. Jaz sem že v sebi mislil, da smo sedaj zmagali. Na koncu on pravi: »Lenhart, to tako grozno zgleda, da te kap in še 25% je dražje, kot pa mi sedaj kupujemo.« Jaz sem takrat moral profesionalno nastopiti in sem mu vzel izdelek, ga pospravil in smo šli ven. In potem so nas klicali nazaj. Ni jim bilo jasno, kaj se je sedaj zgodilo. Isto, kot da bi prišel sem Iranec in bi razumel slovensko vi pa bi govorili kakšne neumnosti.

So kakšni osnovni pogoji, ki bi jih moralo neko slovensko podjetje izpolnjevati, da lahko vstopi na iranski trg?

Osnovni pogoj je vsekakor osnovno poznavanje Irana. Ti ne moreš iti v Iran, če ne poznaš vsaj kratkega dela zgodovine. Na nekoga se moraš nasloniti, ker drugače v Iranu ne boš uspel. Brez poznavanja poslovne politike, brez poznavanja, kako se z Iranom posluje, v Iranu uspeha ni. Lahko grete kamorkoli in h komurkoli, tudi preko gospodarskih delegacij, samo takšnih uspešnih podjetij je malo.

Na kaj pa morajo biti podjetje še posebej pozorna, ko vstopajo na iranski trg?

Danes je potrebno prvo ugotoviti, kaj ga zanima. Ali je ta material mogoče na črni listi. Ali je ta material prepovedan, ali mogoče dvojne uporabe in pa plačilo. Vprašanje je kako bo Iranec tebi plačal. Danes Iranci tudi delajo z Ameriko. Mi smo lani prodajali ene cevi za hidravliko avtobusa, pa so bile enake cevi tudi za izdelovanje puške. Pa so mi rekli, zakaj prodajam cevi za puške. Potem smo tri tedne dokazovali stvari. Te stvari je potrebno preveriti. Potrebno je preveriti tudi, ali je podjetje na črni listi ali pa oseba s katero delaš, ker tudi to se pojavlja. Danes je en kup stvari, ki jih moraš predhodno preveriti, potem pa začeti po naši tehnologiji poslovanja začeti z njimi delati.

Za podjetje je dobro, da ima tam nekoga (agenta, predstavnika...)?

Ja, to je dobro vprašanje. Trenutno podjetja svojih predstavništev nimajo, zato ker moraš tri zaposliti, plačati dvojne davke. Oni ti plačo kar sami določijo. Ti si direktor in imaš predstavništvo in določijo na primer 5.000 € plače. In na to, kar ti oni določijo, plačaš davek. Danes je to, da je neki Iranski agent z neko pogodbo skrbi za aktivnosti. Potem na primer, ko prideš doli, te tudi on sprejme in vozi po podjetjih. V mojem resursu potem moji ljudje doli prevzamejo ta projekt.

Vi imate potem tam svoje agente?

Jaz sem imel pisarno in sem imel doli 6 ljudi. Kmalu je postal problem, saj je bilo preveč projektov za izpeljati. Odločili smo se, da začnemo delati po principu, aha, ti boš pokrival podjetja, ki se ukvarjajo z orodjem, stroji, žagami, ... Ta potem zastopa slovenske firme kar direktno.

Kaj bi lahko svetovali slovenskim podjetjem, ki se še odločajo za vstop na trg Irana?

Da naj bodo kar korajžni in naj se ne ozirajo na vsa ta poročila, uradne izjave v Iranu. Poiskati si morajo nekoga, ki jim bo pomagal. Naj urno vstopijo na trg, drugače bo slej ko prej prišel nekdo drug. Nevarno pa je to, da nekdo, ki je bil par mesecev v Iranu in sedaj misli, da je ekspert za ta trg.

Se veliko slovenski podjetij obrne na Vas?

Zelo. Na dnevnem redu. Nas iranska ambasada nas prosi, da naj poiščemo v Sloveniji pravega partnerja za njih, ker imajo oni Irance, ki hočejo. Naša ambasada v Iranu se obrača name in mi pošilja stranke in potem jim jaz poiščem prave slovenske partnerje. Večje možnosti uspeha v Iranu imajo bolj tehnološko zahtevni izdelki, ki jih ne morejo tako hitro kopirati.

Intervju 3

Podjetje	Sava Eko – PODJETJE 1
Ime in priimek	g. Aleš Ribič & Mr. Sherif Attalla – SOGOVORNIK C
Starost	/
Izobrazba	/
Delovno mesto	/
Delovne izkušnje s tem trgov (v letih)	/

Splošna vprašanja

1. Na katerih trgih Bližnjega vzhoda ste prisotni?

Prisotni smo na trgih Saudske Arabije, ZAE, Kuvajta, Egipta, Izraela, Katar, Iran, Libija, Jordanija, Alžirija, Bahrajn, Oman, Sirija in Pakistan.

- Katero od teh Vam predstavlja največji delež v prodaji?

Največji delež v prodaji nam predstavlja Savdska Arabija in ZAE. Potem sledi Kuvajt, Egipt, Izrael in Katar.

2. Koliko časa ste že prisotni na teh trgih?

Na teh trgih smo prisotni dejansko od leta 2002 naprej. Že prej pa smo delali z arabskimi trgi preko naše zunanje trgovinske mreže v Ameriki. Dejansko pa od leta od 2002. V ZAE pa smo prisotni od leta 2005 naprej.

3. Kaj so bili glavni razlogi, da ste se podali na te trge?

Kot vsako podjetje smo želeli razširiti svoje obzorje na trgih. Najbolj je bilo to. Pač povečati naše poslovanje.

- Ste mogoče na Evropskih trgih zaznali zasičenost in ste se tudi zaradi tega podali na te trge?

Evropski trg je tak, da za enkrat še ni zasičen in še vedno raste s tem, da z veliko manjšim procentom, kot je rasel do leta 2007. V letu 2008 smo naredili na evropskih trgih največjo prodajo. Leta 2009 se je prodaja zaradi recesije in zmanjšanja javnih razpisov zmanjšala. V našem podjetju izdelujemo izdelke za gasilce, vojsko in veliko le-te se proda preko javnih razpisov. Na trge Bližnjega vzhoda pa smo vstopili zato, ker smo hoteli pokazati še ostalim, kaj izdelujemo in seveda zaradi povečanja prodaje.

4. Imate v podjetju zaposleno osebo, ki je odgovorna samo za poslovanje z državami Bližnjega vzhoda? Če da, mora imeti ta oseba posebna znanja (znanje jezika, poznavanje kulture, ...)?

Je oseba, ki je posebna in je zaposlena samo za Bližnji vzhod. Živi v Kuvajtu. Tudi zaposlena preko podjetja, ki je locirano v Kuvajtu, drugače pa je zaposlen preko Save.

- Mislite, da je to zelo pomembno, da je zaposlena oseba, ki prihaja iz tega dela sveta?

Ja mislim, da je to zelo ključno sploh za arabsko govoreče države, kjer angleščina ni toliko prisotna, kot pa povsod drugod, pa tudi kultura sama ne dopušča, da bi nekdo drug z njimi deloval tako kot lahko njihov človek.

5. Ste v podjetju bili negotovi glede vstopa na te trge? Ste se pred vstopom obrnili na kakšno institucijo za nasvet oziroma pomoč (MZZ, GZ, ...)?

Negotovosti so vedno.

V drugem delu bi se osredotočil predvsem na državo (Iran, ZAE) na kateri ste prisotni. Zanimajo me predvsem izzivi s katerimi ste se srečevali in ali so bila potrebna prilagajanja njihovi kulturi in poslovnim običajem.

Vprašanja vezana na državo (ZAE)

6. Kaj so bili glavni razlogi, da ste se odločili ravno za to državo na Bližnjem vzhodu?

Glavni razlog, da smo se odločili za vstop v to državo je ta, da je zelo odprta napram Iranu, Omanu, ki sta zelo zaprti državi. Drugi razlog je ta, da je lažje poslovati s to državo.

7. Ste se pred vstopom na ta trg pozanimali o njihovi kulturi in poslovnih običajih?

Ne veliko. To pa zato, ker sem po rodu Egipčan in imamo precej podobno kulturo, mentaliteto in enak jezik.

8. Kako bi na kratko opisali to državo? Njene glavne značilnosti oziroma posebnosti?

Država je zelo razvita, mirna in poskuša biti kot vsaka EU država. Posebnost države je ta, da je kot neko zatočišče za ljudi, ki si želijo uspeti.

9. Na kakšen način ste vstopili na ta trg – posredni ali neposredni? Lahko bolj podrobno opišete potek poslovanja? Ste prisotni tudi na kakšnih sejmih? Namenite tudi kaj denarja za marketinška vlaganja? Ste bili že osebno prisotni v tej državi? Kakšni so vtisi, kakšna so bila pričakovanja?

Na trg smo vstopili tako, da sem kot prvo našel povezave na internetu in potem obiskal nekaj sejmov. Sedaj smo tudi sami prisotni na sejmih. V marketing ne vlagamo denarja. Moje osebno mnenje o ZAE je, da je to najboljša država v zalivu za poslovanje in prav tako je življenje zelo lagodno.

10. Koliko časa ste porabili za vstop na ta trg? Ste imeli pri tem kakšne birokracijske težave?

Za vstop na trg ZAE smo potrebovali eno leto. Birokracijskih težav nismo imeli.

11. Kaj je predstavljalo za vas največjo oviro pri vstopu na ta trg?

Za nas je na začetku največjo oviro predstavljala zelo velika konkurenca, saj vsako podjetje hoče vstopiti na ta trg.

12. Kakšen delež prodaje predstavlja ta država za vaše podjetje?

Trg ZAE za nas predstavlja 15% prodaje.

13. Imate partnerja, ki ima ekskluzivne pravice ali imate več partnerjev? Če, imate več partnerjev, ali med njimi prihaja do kakšnih konfliktov? Če prihaja, kako težave rešujete? Imate zaposlenega tudi agenta za ta trg? Kaj je njegova funkcija?

Zaenkrat nimamo partnerja, ki bi imel ekskluzivne pravice za ta trg. Imamo 7 partnerjev na tem trgu in vsi z vsemi poslujemo zelo profesionalno. Agenti pa v tem trenutku nimamo.

14. Kje ste izvedeli za sedanjega partnerja (na sejmu, preko slovenskih institucij, ...)?

Za sedanjega partnerja smo izvedeli na sejmu.

15. Ste imeli na izbiro več partnerjev s katerimi bi lahko sodelovali? Če da, kako ste se odločili? Ste imeli kašna posebna merila pri izbiri?

Na izbiro smo imeli več partnerjev. Izbrali smo na podlagi kriterijev, kot so, kako dobro poznajo trg, izkušnje, ki jih imajo in kakšne imajo povezave z glavnimi ljudmi na tem področju.

16. Do katere mere ste morali svoje izdelke/storitve prilagoditi trgu?

Imamo redno asortiman izdelkov. Naš program je zelo fleksibilen in kupci zmeraj želijo kaj novega in se to tudi vedno da dobavit. ZAE imajo po navadi vedno večje zahteve po izdelkih, ki so napihljivi po vedno večjih tlakih in podobnih zadevah. Vedno hočejo nekaj drugega, kot pa je to v rednem asortimanu. Delamo tudi veliko na tem, da ustrezemo željam kupcev.

17. Kako je na vase poslovanje vplivala religija (razhajanja med islamom in krščanstvom)?

Vera ima vpliv, toda ne velik. V posameznih primerih ima religija vpliv.

18. Kako potekajo pogajanja? Na kaj so bili največji pritiski (cene, kvaliteta, dobavni roki, ...)? So te pritiski stalno prisotni?

Največji pritiski so na cene. Hočejo doseči čim boljši dogovor s tabo. Pritiski na cene, kvaliteto so prisotni konstantno.

V zaključnem delu vprašalnika pa bi se osredotočil predvsem na pridobitev nasvetov, ki bi jih lahko koristno uporabila tudi druga podjetja.

Predlogi za druga podjetja

19. Kaj bi svetovali slovenskim podjetjem, ki še vstopajo na te trge?

V teh državah je dovolj denarja, tako da tam, kjer je denar, tja je potrebno iti. Te trgi, o katerih govorimo, niso strašno rizični, kar se mene tiče. So mogoče katere države, ki so mogoče malo bolj rizične, ampak večina jih ni. Začetne investicije praktično ni nobene, kakšno potovanje, do kakšnega kontakta iti, to je

najmanj, kar se lahko naredi. Problemi se lahko pojavijo potem, na primer pri plačilni disciplini. Večina kupcev s katerimi mi delamo plačujejo v naprej avansno. To je dogovor med našim g. Sherifom in kupci tam doli. Imamo pa tudi nekaj kupcev, ki imajo odlog plačila 90 dni in imamo zavarovano pri SID-u. Kot prvo je potrebno narediti raziskavo trga, ali je smiselno iti na ta trg in če ugotoviš, da trg je, bo nekdo pobral, ali ti ali pa konkurenca

20. Če bi vstopili ponovno na trge Bližnjega vzhoda bi to naredili na kakšen drugačen način?

Mislim da ne, ker je zadeva dobra, rast je dobra.

21. Imate v prihodnosti cilj priti še na katerega od trgov Bližnjega Vzhoda?

Ja, vedno poskušamo priti še na kakšne nove trge. Zdaj, za letos imamo v planu še Irak in Afganistan, potem Jemen pa Tunizijo. Na teh trgih še nismo. To imamo v planu za leto 2011, da pridemo na te trge.

22. Ali po vašem mnenju naša politika kaj pripomore k boljši prepoznavnosti Slovenije na Bližnjem vzhodu? So delegacije, ki jih opravljajo politiki kaj pripomogle k bolj uspešni prodaji? Kaj bi morali politiki še narediti, da bi bila situacija boljša?

Mi se moramo kar bolj sami promovirati. Te delegacije niso nikoli prav specializirane in so bolj splošne.

23. Lahko potegnete kakšne smernice s poslovanjem z evropskimi državami?

Ne od države do države je drugačno. Že od kupca do kupca je drugače. Ne da se ravno enačiti.

Intervju 4

PREGLED VPRAŠANJ ZA POGOVOR

Podjetje	Gorenje, d.d.
Ime in priimek	Tatjana Močenik – SOGOVORNIK D
Izobrazba	Univ. dipl. ekonomist
Delovno mesto	Vodja regije
Delovne izkušnje s tem trgov (v letih)	4 leta

V prvem delu bi Vam zastavil nekaj splošnih vprašanj glede Bližnjega vzhoda.

Splošna vprašanja

1. Na katerih trgih Bližnjega vzhoda ste prisotni?

Gorenje je prisotno na večini trgov Bližnjega vzhoda, pri nekaterih trgih že dlje časa, nekatere trge pa smo osvojili v zadnjih parih letih. Prisotni smo v ZAE, Bahrajnu, Kuvajtu, Katarju, Saudski Arabiji, Iranu, Iraku, Jordaniji, Izraelu, Alžiriji, Egiptu in še kje.

- Katera od teh držav pa je za Vas najbolj pomembna?

Najbolj pomembna država od zgoraj navedenih je vsekakor Iran.

2. Koliko časa ste že prisotni na teh trgih?

Na trgih Bližnjega vzhoda smo prisotni že vse od leta 1980 dalje.

3. Kaj so bili glavni razlogi, da ste se podali na te trge?

Že nekaj desetletij nazaj smo pričeli delati s temi trgi. Pred 4-imi leti smo odprli hčerinsko podjetje v ZAE, s pomočjo katerega sedaj obdelujemo večino trgov Bližnjega vzhoda. Glavni razlog za obdelavo teh trgov je vsekakor velik potencial in bogastvo teh držav.

4. Imate v podjetju zaposleno osebo, ki je odgovorna samo za poslovanje z državami Bližnjega vzhoda? Če da, mora imeti ta oseba posebna znanja (znanje jezika, poznavanje kulture, ...)?

Hčerinsko podjetje v ZAE je odgovorno za prodajo na Bližnjem vzhodu, kjer je zaposleno osebje s posebnimi znanji, ki vsekakor vključujejo poznavanje kulture, jezik, itd. Prav tako pa ima ekipa, ki deluje podporno ekipi v ZAE večino teh znanj.

5. Ste v podjetju bili negotovi glede vstopa na te trge? Ste se pred vstopom obrnili na kakšno institucijo za nasvet oziroma pomoč (MZZ, GZ, ...)?

Vsak nov trg je nekaj novega, Gorenje je vsekakor pripravljeno na nove izzive in nove trge. Veliko znanja v podjetju že imamo zaradi dolgoletnih izkušenj, poznamo lokalne specifikke nekaterih trgov, finančne rizike, omejitve glede lokalnih certificiranj, ... V večini primerov se novih trgov lotimo sami, v nekaterih primerih pa se udeležujemo tudi raznih delegacij organiziranih s strani GZS.

V drugem delu bi se osredotočil predvsem na državo (Iran, ZAE) na kateri ste prisotni. Zanimajo me predvsem izzivi, s katerimi ste se srečevali in ali so bila potrebna prilagajanja njihovi kulturi in poslovnim običajem.

Vprašanja vezana na državo Iran

6. Kaj so bili glavni razlogi, da ste se odločili ravno za to državo na Bližnjem vzhodu?

Za Iran smo se odločili zaradi velikega potenciala, velikosti trga, gama aparatov na trgu je do neke mere podobna gami aparatov v Evropi ...

7. Ste se pred vstopom na ta trg pozanimali o njihovi kulturi in poslovnih običajih (oziroma, ko si začela delati s temi trgi, si se kaj pozanimala glede kulture in običajev)?

Pred vstopom na trg smo se vsekakor pozanimali o njihovi kulturi in poslovnih običajih.

8. Kako bi na kratko opisali to državo? Njene glavne značilnosti oziroma posebnosti?

Iran je zelo zanimiva država na veliko področjih. Ljudje so zelo gostoljubni in prijazni. Kot ženska moram posebej paziti, da se primerno obnašam, da sem pokrita, da ne izstopam. Naši kupci v glavnem poznajo našo kulturo, zato nimamo večjih težav s sodelovanjem.

9. Na kakšen način ste vstopili na ta trg – posredni ali neposredni? Lahko bolj podrobno opišete potek poslovanja? Ste prisotni tudi na kakšnih sejnih? Namenite tudi kaj denarja za marketinška vlaganja? Ste bili že osebno prisotni v tej državi? Kakšni so vtisi, kakšna so bila pričakovanja?

Na trg Irana smo vstopili z lokalnim distributerjem, kar je prva faza sodelovanja. Z njim določimo gamo aparatov, prodajna mesta, distribucijske kanale, marketinške in servisne aktivnosti. Distributer je zadolžen za distribucijo v državi, mi pa mu dajemo vso potrebno podporo.

10. Koliko časa ste porabili za vstop na ta trg? Ste imeli pri tem kakšne birokracijske težave?

Na trg Irana smo vstopili še pred mojim prihodom v podjetje, tako da ne morem komentirati tega vprašanja.

11. Kaj je predstavljalo za vas največjo oviro pri vstopu na ta trg?

Na trg Irana smo vstopili še pred mojim prihodom v podjetje, tako da ne morem komentirati tega vprašanja.

12. Kakšen delež prodaje predstavlja ta država za vaše podjetje?

Prodaja na Bližnjem vzhodu predstavlja približno 2-3% celotne Gorenjeve prodaje gospodinjskih aparatov.

13. Imate partnerja, ki ima ekskluzivne pravice ali imate več partnerjev? Če, imate več partnerjev ali med njimi prihaja do kakšnih konfliktov? Če, da kako težave rešujete? Imate zaposlenega tudi agenta za ta trg? Kaj je njegova funkcija?

V Iranu imamo dva partnerja, ki imata ekskluzivno pravico vsak za določene aparate; en partner je zadolžen za prodajo samostojnih aparatov, medtem ko je drug partner zadolžen za prodajo vgradnih aparatov. Ta kanala sta na trgu povsem ločena, zato ni prevelikih konfliktov med partnerjema.

14. Kje ste izvedeli za sedanjega partnerja (na sejmu, preko slovenskih institucij, ...)?

Največ partnerjev najdemo sami preko raziskav trga, ki jih naredimo, nekatere najdemo tudi na sejmu.

15. Ste imeli na izbiro več partnerjev s katerimi bi lahko sodelovali? Če da, kako ste se odločili? Ste imeli kašna posebna merila pri izbiri?

Za naše podjetje je izredno pomembno, da imamo dobre in dolgoročne partnerje, zato smo pri izbiri le-teh zelo pazljivi. Vsekakor izbiramo med več potencialnimi partnerji in glede na naša merila izberemo najboljšega za naše podjetje. Pomembna prednost je, da našemu bodočemu partnerju panoga bele tehnike ni tuja, da je s podobnimi podjetji že sodeloval ali sodeluje, ima infrastrukturo, izobražen kader za prodajo in servis, lasten servis ali dobro sodelovanje z najetim, možnosti sovlaganja v trg in blagovno znamko, možnosti svojih lastnih show roomov, finančno stabilno podjetje,...

16. Do katere mere ste morali svoje izdelke/storitve prilagoditi trgu?

Za Iran prilagoditev izdelkov ni posebej zapletena, prilagoditi je bilo potrebno navodila za uporabo, napisne tablice in ostalo dokumentacijo, prav tako pa je potrebno testirati in certificirati aparate po njihovih normah. Za države, kjer pa uporabljajo različno napetost in frekvenco od evropske, pa so prilagajanja aparatov bolj zapletena.

17. Kako je na vase poslovanje vplivala religija (razhajanja med islamom in krščanstvom)?

Religija vpliva na vsakodnevno sodelovanje v obliki praznikov, ki so datumsko različni od krščanskih, drugačen je tudi delovni čas, ker delajo v soboto in nedeljo, počivajo pa v večini ob četrtek in petkih. Med samimi pogajanjmi, obiski zelo verni partnerji opravijo obred molitve. Drugih večjih razhajanj pa pri našem sodelovanju ne vidim.

18. Kako potekajo pogajanja? Na kaj so bili največji pritiski (cene, kvaliteta, dobavni rok...)? So te pritiski stalno prisotni?

Največje pritiske vršijo Iranski pogajalci na cene, tudi takrat, ko so pogodbe že podpisane, ne odnehajo. Zelo radi govorijo o nerealnih visokih količinah prodaje, da bi s tem pridobili dodatne popuste.

V zaključnem delu vprašalnika pa bi se osredotočil predvsem na pridobitev nasvetov, ki bi jih lahko koristno uporabila tudi druga podjetja.

Predlogi za druga podjetja

19. Kaj bi svetovali slovenskim podjetjem, ki še vstopajo na te trge?

Slovenskih podjetjem, ki vstopajo na trge Bližnjega vzhoda in Irana bi svetovala, da morajo dobro analizirati tržišče in partnerja, preden se odločijo za potezo. Preveriti je potrebno finančno stanje partnerja, njegovo infrastrukturo, servisno mrežo, možnosti zavarovanja plačil, ...

20. Če bi vstopili ponovno na trge Bližnjega vzhoda bi to naredili na kakšen drugačen način?

Če bi ponovno vstopili na trge Bližnjega vzhoda, bi si najverjetneje vzeli več časa za analizo trga in potencialnih partnerjev. Načeloma pa verjamem, da imamo v večini primerov zelo dobre partnerje in s tem tudi pokritost trgov.

21. Imate v prihodnosti cilj priti še na katerega od trgov Bližnjega Vzhoda?

V prihodnosti je vsekakor naš cilj, da razširimo operacijo v Saudski Arabiji, poiščemo partnerje v Omanu, Siriji in Jemnu.

22. Ali po vašem mnenju naša politika kaj pripomore k boljši prepoznavnosti Slovenije na Bližnjem vzhodu? So delegacije, ki jih opravljajo politiki kaj pripomogle k bolj uspešni prodaji? Kaj bi morali politiki še narediti, da bi bila situacija boljša?

Po mojem mnenju bi lahko naša politika naredila še več glede prepoznavnosti Slovenije na Bližnjem vzhodu. Mogoče so bile katere od delegacij tudi na našem področju uspešne za lažji izbor ustreznega partnerja, npr. Jordanija.

23. Lahko potegnete kakšne smernice s poslovanjem z evropskimi državami?

Moje osebno mnenje je, da ni veliko podobnosti med poslovanjem z evropskimi državami in državami Bližnjega vzhoda. Trgi so popolnoma drugačni in tudi prodaja tem državam je bolj zapletena.

Intervju 5

PREGLED VPRAŠANJ ZA POGOVOR

Podjetje	Armal
Ime in priimek	Tatjana Veber – SOGOVORNIK E
Izobrazba	Univerzitetni dipl ekonomist
Delovno mesto	Exportmanager
Delovne izkušnje s tem trgov (v letih)	4

V prvem delu bi Vam zastavil nekaj splošnih vprašanj glede Bližnjega vzhoda.

Splošna vprašanja

1. Na katerih trgih Bližnjega vzhoda ste prisotni?

Prisotni smo na naslednjih trgih: Iran, Libija, Saudska Arabija, Jordanija, Sudan, Arabski Emirati, Sirija, Jemen

2. Koliko časa ste že prisotni na teh trgih?

V Iranu smo prisotni od leta 1997, v ostalih državah se je začelo sodelovanje kasneje od leta 2006 naprej.

3. Kaj so bili glavni razlogi, da ste se podali na te trge?

Relativna nezasedenost z evropskimi izdelki, tržni potencial teh držav, evropski artikli so tam zelo priznani.

4. Imate v podjetju zaposleno osebo, ki je odgovorna samo za poslovanje z državami Bližnjega vzhoda? Če da, mora imeti ta oseba posebna znanja (znanje jezika, poznavanje kulture, ...)?

Imamo osebo, ki je odgovorna tudi za te trge. Posebne osebe za te trge nimamo. Znanje jezika je prednost, vendar večina poslovnežev govori angleško. Veliko večja prednost je imeti predstavnika za ta trg, ki je Arabec. Gre za nivo zaupanja, razumevanja kulture, vere.

5. Ste v podjetju bili negotovi glede vstopa na te trge? Ste se pred vstopom obrnili na kakšno institucijo za nasvet oziroma pomoč (MZZ, GZ, ...)?

V samem začetku smo se obrnili na navedene institucije. Konkretno sodelovanje se je razvilo iz informacij podjetij, ki so že bile prisotne na teh trgih. Najbolj pa se je sodelovanje s temi trgi začelo razvijati z zaposlitvijo posrednika za omenjene trge, ki je Arabec. On za nas poišče konkretna podjetja, ki so zainteresirana za sodelovanje in jih pripelje na pogajanja v Slovenijo. Pomaga pri kulturnih, jezikovnih in drugih barierah, ki jih med evropskim proizvajalcem in arabskim svetom ni malo.

V drugem delu bi se osredotočil predvsem na državo (Iran, ZAE) na kateri ste prisotni. Zanimajo me predvsem izzivi s katerimi ste se srečevali in ali so bila potrebna prilagajanja njihovi kulturi in poslovnim običajem.

Vprašanja vezana na državo Iran

6. Kaj so bili glavni razlogi, da ste se odločili ravno za to državo na Bližnjem vzhodu?

Že zgoraj navedeno; Relativna nezasedenost z evropskimi izdelki, tržni potencial teh držav, evropski artikli so tam zelo priznani.

7. Ste se pred vstopom na ta trg pozanimali o njihovi kulturi in poslovnih običajih?

Kulturi se je potrebno kot prodajalec prilagoditi in jo sprejemati, saj si drugače težko pridobiš zaupanje in status enakopravnega pogajalca. Je pa res, da evropska podjetja kot sistemi to kulturo in način poslovanja težko sprejemajo, saj sami delujemo s povsem drugačnimi predpostavkami in osnovami. Veljajo za dobre sogovornike, kjer beseda veliko velja, vendar poslovna praksa pokaže, da je dobro z njimi imeti vse stvari zapisane. Velikokrat si premislijo, spreminjajo že obstoječe dogovore, predstavljajo plačila. Iz tega vidika je posel v našem evropskem pogledu zelo tvegan. Za poslovanje z njimi je potrebna velika mera fleksibilnosti in sledenje dolgoročnega interesa v sodelovanju.

8. Kako bi na kratko opisali to državo? Njene glavne značilnosti oziroma posebnosti?

Država, ki zaradi politične zaprtosti in omejitev, predstavlja izziv za številne. Sicer je Iran perzijska država, s 67 mio prebivalci, svojevrstno kulturo trgovanja, ki se razlikuje od drugih arabskih držav. Kljub zaprtosti države so ljudje izredno odprti, pripravljeni na izobraževanje, novosti in inovacije. Zaradi embarga je dostop do zunanjih stvari omejen, vendar kljub tem iščejo vedno nove poti za realizacijo.

9. Na kakšen način ste vstopili na ta trg – posredni ali neposredni? Lahko bolj podrobno opišete potek poslovanja? Ste prisotni tudi na kakšnih sejmihi? Namenite tudi kaj denarja za marketinška vlaganja? Ste bili že osebno prisotni v tej državi? Kakšni so vtisi, kakšna so bila pričakovanja?

Preko uvoznika veletrgovca; ZAE preko zastopnika za arabski trg.

10. Koliko časa ste porabili za vstop na ta trg? Ste imeli pri tem kakšne birokracijske težave?

Birokracija je pri izvedbi posla še vedno zelo velika; številna potrdila na gospodarski zbornici, na veleposlaništvih, zapleti pri carinjenju. Iran ima v zadnjem času predvsem velike omejitve pri samem izvozu (potrebna dovoljenja s strani ministrstva in izjave o izdelkih dvojne rabe, itd.), pri samem finančnem delu; plačevanje računov iz Irana zelo omejeno; banke ne želijo izvajati oz. sprejemati transakcij iz Irana. Politika ima velik vpliv na izvajanje poslov, kar dodatno oteži vsakodnevno poslovanje.

11. Kaj je predstavljalo za vas največjo oviro pri vstopu na ta trg?

Najti pravi kontakt na teh oddaljenih trgih predstavlja največjo oviro, nato doseči skupni dogovor, nato prilagoditev izdelkov. Dandanes politične razmere predstavljajo največjo oviro pri delovanju na tem trgu.

12. Kakšen delež prodaje predstavlja ta država za vaše podjetje?

Ca. 5-7%

13. Imate partnerja, ki ima ekskluzivne pravice ali imate več partnerjev? Če, imate več partnerjev ali med njimi prihaja do kakšnih konfliktov? Če da, kako težave rešujete? Imate zaposlenega tudi agenta za ta trg? Kaj je njegova funkcija?

Imamo samo enega partnerja; sicer nima ekskluzivnih pravic, obstaja le tihi dogovor, da ga je potrebno v primeru dodatnega distributerja obvestiti in se dogovoriti z njim. Naše izkušnje so pokazale, da najboljše rezultate prinese intenzivno sodelovanje z enim partnerjem.

14. Kje ste izvedeli za sedanjega partnerja (na sejmu, preko slovenskih institucij, ...)?

Osnovni kontakt na sejmu ISH Frankfurt, nato podrobnejši pogovori v Sloveniji.

15. Ste imeli na izbiro več partnerjev s katerimi bi lahko sodelovali? Če da, kako ste se odločili? Ste imeli kašna posebna merila pri izbiri?

Na izbiro smo imeli več partnerjev, vendar se je ta izkazal za najresnejšega v smislu prodajne mreže, planov prodaje in izkušenj v branži. Takšna so tudi naša merila pri izbiri; velikost trga, ki ga je sposoben pokriti, razvejanost prodajne mreže, izkušnje v branži, predstavitev realnega prodajnega načrta, predvsem pa je za nas pomembno to, da se lahko vklopi v našo prodajno politiko in v okviru le-te dosega cilje.

16. Do katere mere ste morali svoje izdelke/storitve prilagoditi trgu?

Arabski trgi so specifični in zanje so potrebne številne prilagoditve v asortimentu, da bi izdelki ustrezali njihovemu trgu.

17. Kako je na vase poslovanje vplivala religija (razhajanja med islamom in krščanstvom)?

Tudi to je del kulture, ki jo kot prodajalec moraš sprejeti; številni prazniki, omejitve na področju hrane in pijače, ženska v poslovnem svetu, itd.

18. Kako potekajo pogajanja? Na kaj so bili največji pritiski (cene, kvaliteta, dobavni rok, ...)? So te pritiski stalno prisotni?

So dolgotrajna, obširna, ki jim v zadnjem dnevu sledi zaključek in odločitve. Vendar to ne pomeni, da so te odločitve tudi dokončne. Kot sem že omenila, dogovore večkrat dopolnjujejo, spreminjajo in pred samo odpremo le-to znova pogojujejo z novimi pogoji in pogajanj.

V zaključnem delu vprašalnika pa bi se osredotočil predvsem na pridobitev nasvetov, ki bi jih lahko koristno uporabila tudi druga podjetja.

Predlogi za druga podjetja

19. Kaj bi svetovali slovenskim podjetjem, ki še vstopajo na te trge?

Posrednik za te trge je dobra investicija, ki približa ta svet in odstrani marsikatero kulturno in poslovno oviro.

20. Če bi vstopili ponovno na trge Bližnjega vzhoda bi to naredili na kakšen drugačen način?

Načina ne bi spreminjali, naredili bi to veliko prej, saj je čas prisotnosti na trgu poglobljena komponenta pri razvoju prodaje na posameznem tržišču.

21. Imate v prihodnosti cilj priti še na katerega od trgov Bližnjega Vzhoda?

Libanon, Alžirija, Maroko.

22. Ali po vašem mnenju naša politika kaj pripomore k boljši prepoznavnosti Slovenije na Bližnjem vzhodu? So delegacije, ki jih opravljajo politiki kaj pripomogle k bolj uspešni prodaji? Kaj bi morali politiki še narediti, da bi bila situacija boljša?

Politiki pripomorejo večji prepoznavnosti naše države, lahko odstranijo kakšno birokratsko oviro, kar na dolgi rok pripomore uspešnejši prodaji. Konkretno posle mora podjetje dogovoriti samo.

23. Lahko potegnete kakšne smernice s poslovanjem z evropskimi državami?

Zelo malo. Gre za zelo specifične trge in poslovanje, ki se zelo razlikuje od evropskih poslovnih navad. V Evropi se je sam pretok blaga in storitev v zadnjih letih zelo poenostavil in postal zelo transparenten. Tega tam ni in še kar nekaj časa ne bo. V Evropi so tudi odnosi med poslovnimi partnerji omejeni na sestanek in dogovarjanja. Pri njih ima čas povsem drug pomen in samo dogovarjanje pomeni posvetiti se človeku popolnoma, ne glede na to, koliko časa bo trajalo, da se on dokončno odloči. Odločitev pa je seveda odvisna od celotnega vtisa in pripravljenosti na pogajanja.

Intervju 6

PREGLED VPRAŠANJ ZA POGOVOR

Podjetje	Etol
Ime in priimek	Boštjan Polajžer – SOGOVORNIK F
Izobrazba	Magister znanosti
Delovno mesto	Vodja marketinga
Delovne izkušnje s tem trgom (v letih)	12 let

V prvem delu bi Vam zastavil nekaj splošnih vprašanj glede Bližnjega vzhoda.

Splošna vprašanja

1. Na katerih trgih Bližnjega vzhoda ste prisotni?

Mi smo prisotni v Jordaniji, Siriji, Egiptu, ZAE, Saudska Arabija, Iran.

- Kateri od teh trgov pa predstavlja največji delež v prodaji?

Iran in Jordanija.

2. Koliko časa ste že prisotni na teh trgih?

Odvisno od trga. Povprečno od 5 do 10 let.

3. Kaj so bili glavni razlogi, da ste se podali na te trge?

Razlogi so bili predvsem iskanje novih priložnosti, povečanje prodaje. Naše izdelke vidimo, kot tržno nišo na teh trgih.

- Pa je konkurenca prisotna?

Konkurenca je vsepovsod. Sicer v manjšem obsegu in se lažje mogoče dela ali pa tudi ne, ker obstajajo tudi lokalni proizvajalci.

4. Imate v podjetju zaposleno osebo, ki je odgovorna samo za poslovanje z državami Bližnjega vzhoda? Če da, mora imeti ta oseba posebna znanja (znanje jezika, poznavanje kulture, ...)?

Ja, v bistvu imamo. Nimamo posebej tržnika, smo ga imeli, ampak to sedaj delamo z outsorsingom nekaj pa sami. En tržnik ima več področij.

- Pokriva potem tudi Evropo?

Ja tudi pomaga pri poslih z Evropo. Ne morem reči, da se ukvarja na primer samo z Jordanijo. Na lokalnih trgih imamo ljudi in delajo v povezovalni vlogi z našimi tržniki. Tako stvari potekajo nemoteno.

- Mislite, da mora imeti prodajnik za te trge kakšna posebna znanja?

Definitivno je potrebno poznati kulturo in poslovne običaje. To je predpogoj, da sploh lahko obdelujejo trge. Tam se malce drugače dela posel, kot pa pri nas.

5. Ste v podjetju bili negotovi glede vstopa na te trge? Ste se pred vstopom obrnili na kakšno institucijo za nasvet oziroma pomoč (MZZ, GZ, ...)?

V bistvu tukaj velike pomoči ni bilo. Kar smo dobili, je še največ od GZS, na primer kontakte. JAPTI in MZZ pa so tako ali tako sami po sebi namen zase, tako da od njih nimamo nobene koristi. Največ informacij pri nas smo dobili po svojih kanalih.

V drugem delu bi se osredotočil predvsem na državo (Iran, ZAE) na kateri ste prisotni. Zanimajo me predvsem izzivi, s katerimi ste se srečevali in ali so bila potrebna prilagajanja njihovi kulturi in poslovnim običajem.

Vprašanja vezana na državo Iran in ZAE

6. Kaj so bili glavni razlogi, da ste se odločili ravno za to državo na Bližnjem vzhodu?

Našli smo enega dobrega posrednika, ki nas je pripeljal na emiratska tržišča. Emirati kot sami ne predstavljajo nekega velikega tržnega deleža niti kupne moči nimajo. Kar se tiče industrije ni razvita tako, da za nas emirati so bistveno zanemarljivega pogleda, kar se tega tiče po drugi strani, pa imamo zdaj sejem doli konec februarja in nam so bolj zanimivi glede vzpostavitve teh poslovnih vezi in kontaktov, kot pa prodaja tja doli. Prodaja v emirate je zanemarljiva.

- Pa potem iz Emiratov mogoče prodajate v druge države?

Ne, ne. Emirati so nam odskočna deska bolj za Saudsko Arabijo.

7. Ste se pred vstopom na ta trg pozanimali o njihovi kulturi in poslovnih običajih?

Ja seveda, saj to je, kar sem že prej rekel predpogoj, da sploh veš kam greš. S kakšnim narodom imaš opravka, da veš kako se obnašati. To pač moraš prvo vedeti, da sploh lahko nastopiš na teh trgih. Rekel bi tudi, da so poslovni običaji popolnoma drugačni, kot tukaj. Poznavanje teh interkulturalnih razlik je bistvenega pomena.

8. Kako bi na kratko opisali to državo? Njene glavne značilnosti oziroma posebnosti?

Emirati:

Emirati tam doli Arabcev ni, so praktično samo Indijci in Pakistanci. V bistvu so tudi na vseh vodilnih področjih v podjetjih Indijci in Pakistanci.

- Lastniki pa verjetno Arabci?

Lastniki so pa verjetno večinoma Arabci ali pa so vsaj njihovi sponzorji, ampak vse večinoma vodijo Indijci. Pakistanci pa so bolj delovna sila.

9. Na kakšen način ste vstopili na ta trg – posredni ali neposredni? Lahko bolj podrobno opišete potek poslovanja? Ste prisotni tudi na kakšnih sejnih? Namenite tudi kaj denarja za marketinška vlaganja? Ste bili že osebno prisotni v tej državi? Kakšni so vtisi, kakšna so bila pričakovanja?

Ja navadno imamo mi agenta oziroma predstavništvo, kjer pač to uradno predstavništvo zastopa naše interese na trgu.

- Potem imate za vsako državo na BV posebej?

Ja tako. Na sejmih smo prisotni. Ravno se odpravljamo na sejem Gulffood v Dubaju, ki bo potekal od 27. februarja do 3. marca. Marketinško v emirate ne vlagamo, ker nas ne zanimajo. Zato nimamo interesov, da bi vlagali marketinško. Industrije je zelo malo, vse se uvaža. ZAE je bolj bussines, pač posel gre tam preko.

- Kaj pa potem v Iranu?

Iran je pa velik potencial.

- Tam ste tudi na sejmih?

Ja smo na sejmih. Naše predstavništvo nas dosti promovira na takšen ali drugačen način.

- Ste mogoče v Iranu kaj marketinško aktivni?

Ja v bistvu mi smo taka specializirana branža marketinško ali nastopamo bi rekel zdaj, če govorimo o marketingu nastopamo v nekih specializiranih revijah in časopisih ali pa na sejmih.

- Ste bili že osebno prisotni v teh državah?

Ja, ja. Zdaj grem zopet. Najprej 13. februarja v Jordanijo, potem bom 4 dni doma potem pa nazaj v Dubaj.

- Kakšni so kaj vtisi o Emiratih, kot državi?

Jaz sem že velikokrat bil doli tako, da mi ni nič posebnega. Emirati so pač, ne vem, veliko gradbišče skozi se nekaj gradi in ne vem, mene ne fascinirajo.

10. Koliko časa ste porabili za vstop na ta trg? Ste imeli pri tem kakšne birokracijske težave?

Birokracijske težave so na začetku pri uvozu. To se pojavi pri prvem uvozu blaga drugega ni. Če si ti najdeš človeka tam, pa da se zmeniš, potem ni problem ni nobenih nekih birokratskih zadev. So pa potem na primer pri uvozu pridobivanje dovoljenj.

- Če primerjamo Iran in ZAE je Iran dosti bolj zaprt trg?

Seveda, Iran je specifičen. Tam imaš bi rekel res problem. Da poznaš moraš res dobro poznati njihovo zakonodajo in moraš imeti prave poti na pravih mestih, da se zadeva zapelje tako, kot se mora. Če se ne zapelje ne moreš uvoziti robe v Iran. Imajo pač čisto posebne zakone. Ni lahko.

11. Kaj je predstavljalo za vas največjo oviro pri vstopu na ta trg (Iran)?

Največjo oviro za vstop predstavljajo predpisi in zakoni, ter carinske dajatve in jezikovne bariere.

12. Kakšen delež prodaje predstavlja ta država za vaše podjetje (Iran)?

Iran predstavlja le nekaj odstotkov celotne prodaje.

13. Imate partnerja, ki ima ekskluzivne pravice ali imate več partnerjev? Če, imate več partnerjev ali med njimi prihaja do kakšnih konfliktov? Če, da kako težave rešujete? Imate zaposlenega tudi agenta za ta trg? Kaj je njegova funkcija?

V Emiratih mi nimamo interesa prodajati. Emirati nas v bistvu sploh ne zanimajo. Ni potenciala, ker ni proizvodnje.

- Kaj pa potem v Iranu?

V Iranu pa imamo ekskluzivnega zastopnika. On ima svoje distributerje, recimo v različnih mestih, kot so Širad, Masad in tako dalje in oni potem to lokalno obdelujejo.

14. Kje ste izvedeli za sedanjega partnerja (na sejmu, preko slovenskih institucij, ...)?

Zdaj, če greš že v trgovino, dobiš veliko informacij plus tega, da greš potem na sejme si naredil dosti.

15. Ste imeli na izbiro več partnerjev s katerimi bi lahko sodelovali? Če da, kako ste se odločili? Ste imeli kašna posebna merila pri izbiri (Iran)?

Na žalost nismo imeli večje izbire, saj je Iran specifična država in je potrebno posvečati posebno pozornost na izbiro partnerja, ki ustreza po vseh kriterijih, da lahko zastopa interese naše družbe.

16. Do katere mere ste morali svoje izdelke/storitve prilagoditi trgu?

Iranski okus je popolnoma drugačen, kot evropski, je bilo potrebno prilagoditi arome lokalnim okusom in potrebam.

- Kako ste prišli do takšnih informacij? Ste šli osebno doli raziskati trg?

Potrebno je raziskati konkurenco videti, kaj je na tržišču, kakšni okusi prevladujejo, pridobiti neke vzorce in na podlagi tega, pač, potem prilagodiš svoj program cene in tako dalje.

17. Kako je na vase poslovanje vplivala religija (razhajanja med islamom in krščanstvom)?

Velik vpliv ima religija. Pri veri se vse začne in konča. Doli je vera zelo pomembna v Evropi to nobenega ne zanima.

- Tudi delavniki so drugačni?

Sigurno to imajo prilagojeno molitvam in tako dalje. To je potrebno vse vzeti v obzir.

18. Kako potekajo pogajanja? Na kaj so bili največji pritiski (cene, kvaliteta, dobavni rok, ...)?

Eno z drugim. Največji pritiski so na cene potem na dobavne roke. Predno dobiš v Iranu vsa dovoljenja kar nekaj časa traja. Ni lahko.

- So te pritiski stalno prisotni?

Ja še vedno. To je v njihovi kulturi. Moraš začeti z višjimi cenami, da potem končaš pri zeleni ceni.

- Tudi pri količinah pretiravajo?

To pa sigurno. Na koncu pa prideš do nekaj realnega.

V zaključnem delu vprašalnika pa bi se osredotočil predvsem na pridobitev nasvetov, ki bi jih lahko koristno uporabila tudi druga podjetja.

Predlogi za druga podjetja

19. Kaj bi svetovali slovenskim podjetjem, ki še vstopajo na te trge?

Dobro morajo raziskati tržišče, konkurenco, kaj je na trgu, kje se želijo pozicionirati, kaj želijo doseči. V bistvu pridobiti informacije in dobrega poslovnega partnerja, ki bo zaupanja vreden, ki bo tudi finančno močen, da lahko začne z njim delati in ima nek renome na tržišču. Potem je, bi rekel, že pol narejenega. To je največ.

- Drugače pa potencial je?

Potencial vedno obstaja. S pravimi prijemi s pravimi ljudmi je. S pravimi trenutki lahko vedno uspeš.

20. Če bi vstopili ponovno na trge Bližnjega vzhoda bi to naredili na kakšen drugačen način?

Vedno lahko narediš boljše. Verjetno bi se lahko dalo nekatere stvari popraviti verjetno malo drugače zapeljati, ampak tako je.

21. Imate v prihodnosti cilj priti še na katerega od trgov Bližnjega Vzhoda?

Zdajle trenutno ne, lahko pa vam bom povedal čez kakšen teden ali dva po sejmu, da vidimo kako se bodo zadeve zdajle odvijale. Pa zdaj, ko gremo v Jordanijo, bomo videli. Drugače pa zdaj veliko delamo na Sirskem tržišču, Iraku. Irak bi rekel, da kar dobro. Irak gre v tem trenutku najboljše. Predvidevamo prodajo okrog 1 mio € v tem letu.

22. Ali po vašem mnenju naša politika kaj pripomore k boljši prepoznavnosti Slovenije na Bližnjem vzhodu? So delegacije, ki jih opravljajo politiki kaj pripomogle k bolj uspešni prodaji? Kaj bi morali politiki še narediti, da bi bila situacija boljša?

Bi rekel pri promociji pomaga. Dočim pa pri poslu pa bi rekel na teh predstavništvih delajo samo neki, bi rekel, politiki in ne iz gospodarstva, da bi vedeli sploh zakaj se gre v poslu. Če imamo gospodarsko diplomacijo pa delajo to samo neki politiki. Moral bi biti nekdo, ki ga lahko kaj vprašaš, ne pa, da ne vejo nič. Na žalost tako je. Tako imajo verjetno podobne izkušnje v vseh podjetjih. Od tega ni nič, če imaš ti enega teoretika tam. Pa interesa ni, oni so pač tam zato, ker so postavljeni in plačani.

23. Lahko potegnete kakšne smernice s poslovanjem z evropskimi državami?

Podobnosti so v poslovanju. Če zdaj primerjamo Bližnji vzhod z eno Kitajsko, potem ima Bližnji vzhod več podobnosti z evropskim poslovanjem. Dočim je potrebno naše poslovanje prilagoditi na njihovo okolje in na njihove poslovne običaje drugače bom rekel, da več ali manj to ni problem. Jaz vidim dosti manj problemov,

kot pri Kitajcih. Poznati je potrebno običaje jezik niti ne rabiš poznati, ker angleščino vsak obvlada tako, da ni problem. Potrebno se je samo malce prilagoditi, pa razumeti njihovo kulturo in iz česa izvira in kako oni funkcionirajo. Drugega ni, da bi rekel, da bi bile neke posebne prepreke pri poslovanju zaradi kulture, jezika.

Intervju 7

PREGLED VPRAŠANJ ZA POGOVOR

Podjetje	Plama Pur
Ime in priimek	Uroš Barba – SOGOVORNIK G
Izobrazba	/
Delovno mesto	Direktor PC role
Delovne izkušnje s tem trgom (v letih)	/

V prvem delu bi Vam zastavil nekaj splošnih vprašanj glede Bližnjega vzhoda.

Splošna vprašanja

1. Na katerih trgih Bližnjega vzhoda ste prisotni?

Trenutno delamo z Iranom. Za enkrat delamo samo z njimi.

2. Koliko časa ste že prisotni na teh trgih?

Prvi stiki so se začeli pred približno štirimi leti in potem smo za začetek pošiljali samo neke poskusne vzorčne količine in potem sem bil lansko leto osebno v Iranu in takrat je sodelovanje tudi malo bolj steklo.

3. Kaj so bili glavni razlogi, da ste se podali na te trge?

Prvi stiki so bili narejeni čisto slučajno in sicer mi so prodajali eno našo opremo in eden izmed zainteresiranih kupcev je bilo tudi eno iransko podjetje. Oni so prišli sem in so si tisto opremo ogledovali in potem oseba, ki jih je v bistvu vodila jim je povedal, da mi delamo tudi poliuretansko peno za avtomobilsko industrijo in potem smo "ad hoc" organizirali sestanek, ker oni tudi to kupujejo in tako se je potem tudi to začelo, ker sama ideja, da bi mi prodajali v Iran, moram reči, da ni bilo ravno ideja, ki bi se porodila sama od sebe. Bilo je bolj naključje.

4. Imate v podjetju zaposleno osebo, ki je odgovorna samo za poslovanje z državami Bližnjega vzhoda? Če da, mora imeti ta oseba posebna znanja (znanje jezika, poznavanje kulture, ...)?

No mi imamo trge razdeljene primarno po izdelčnih skupinah. V Iran prodajamo role, to je poliuretanska folija navita na tulec različnih debelin in različne kvalitete poliuretanske pene so to. To je ta primarna delitev, potem sekundarna delitev znotraj izdelčnih skupin pa je še delitev po trgih namreč po teh končnih porabnikih. Največji trg na področju rol je avtomobilska industrija in mi delamo v Iranu za avtomobilsko industrijo. Jaz sem odgovoren za profitni center role in znotraj tega vodim tudi prodajo in sem potem nekako jaz odgovoren za to. Imam seveda še druge zadeve, da bi imeli pa samo enega za iranski trg pa ne, ker je obseg posla premajhen, da bi to upravičili.

5. Ste v podjetju bili negotovi glede vstopa na te trge? Ste se pred vstopom obrnili na kakšno inštitucijo za nasvet oziroma pomoč (MZZ, GZ, ...)?

Ne. Ne, na GZS in prav tako ne na MZZ. Mi som imeli stik direktno s kupci in potem po teh prvih stikih in prvih dobavah in smo potem organizirali en sestanek dol pri njih in potem smo v bistvu imeli organiziranih par sestankov in potem je iz enega drugega sestanka, ki se potem s tistim podjetjem ni nič zgodilo, smo dobili kontakt od nekega drugega podjetja, ki je sedaj naš kupec. To je v bistvu klasična zgodba. Ko si enkrat na nekem trgu prisoten potem izvejo zate in ti pošiljajo povpraševanja in zadeva steče.

V drugem delu bi se osredotočil predvsem na državo (Iran, ZAE) v kateri ste prisotni. Zanimajo me predvsem izzivi, s katerimi ste se srečevali in ali so bila potrebna prilagajanja njihovi kulturi in poslovnim običajem.

Vprašanja vezana na državo Iran

6. Kaj so bili glavni razlogi, da ste se odločili ravno za to državo na Bližnjem vzhodu?

Bilo je čisto naključje in predvsem priložnostno.

7. Ste se pred vstopom na ta trg pozanimali o njihovi kulturi in poslovnih običajih?

Pač o Iranu je logično, da smo se pozanimali, ker je predvsem takšna specifična dežela s specifično ureditvijo in dosti sem jaz vedel o Iranu že od prej, pač skozi časopisne članke. Nekaj sem zvedel tudi iz pogovorov z ljudmi s poslovneži, ki so tam že bili. Tako da sem si oblikoval eno sliko, ampak potem je pa logično, koliko začutiš o prvi osebi, zakaj gre in lahko veš, kako zadeve potekajo dejansko. Zdaj daleč od tega, da bi bili mi kakšni strokovnjaki za Iran, ampak nekaj pa smo se že v teh letih naučili.

- Kje pa ste pridobili informacije?

Informacije sem predvsem pridobil iz časopisja in pa nekaj tudi iz diplomskih nalog, ki so bile narejene na to temo.

8. Kako bi na kratko opisali to državo? Njene glavne značilnosti oziroma posebnosti?

Jaz moram reči, da sem bil kot prvo izjemo pozitivno presenečen. Že sam prvi vstop sem na letališču pričakoval preglede in kontrolo, ampak daleč od tega, bila je čisto normalna kontrola, te formalnosti carinske smo naredili v 10-15 minutah. Tudi sam Teheran, kot mesto bi rekel zelo pozitivno presenečen v vseh pogledih. Ljudje so prijazni. Malo me je ta delitev na moški in ženski svet presenetila, ki je tam zelo očitna. Ženski ne smeš ponuditi roke in takšne zadeve, ampak drugače pa moram reči, da sem bi zelo pozitivno presenečen. Tudi v pogovorih s temi našimi takrat še potencialnimi kupci sem spoznal, da se spoznajo na zadeve daleč od tega, da bi bil to kakšen zaostal trg. sama proizvodnja avtomobilov, ki je za nas zanimiva mi smo dobavitelj avtomobilski industriji, tam je velika in močna. Tako da pozitivno z eno besedo.

9. Na kakšen način ste vstopili na ta trg – posredni ali neposredni? Lahko bolj podrobno opišete potek poslovanja? Ste prisotni tudi na kakšnih sejmih? Namenite tudi kaj denarja za marketinška vlaganja? Ste bili že osebno prisotni v tej državi? Kakšni so vtisi, kakšna so bila pričakovanja?

Enega kupca obdelujemo direktno, enega od teh - sedaj imamo dva - pa obdelujemo preko trgovca, ki v bistvu kupuje in prodaja v svojem imenu. Vsi pogovori pogajanja o cenah, obiski naših tehnikov, to vse poteka bi rekel neposredno. Se poznamo tako vsi. Ta trgovec je samo vmes odgovoren tudi za garancijo plačil.

- Potem vi nimate enega kupca, ki bi imel ekskluzivne pravice?

Ne.

10. Koliko časa ste porabili za vstop na ta trg? Ste imeli pri tem kakšne birokracijske težave?

No, tako je, malo so daljši te carinski postopki na primer tudi kar se tiče samih nakazil je kar zadeva problematična. Na primer, eno podjetje nam plačuje preko ene banke v Abu Dhabiju, drugo podjetje plačilo 100% avans. Obstajajo eni posebni obrazci iranskega ministrstva za zunanje zadeve, ko moraš točno po njihovem obrazcu proformo fakturo napisati, da lahko oni ta plačila izvršujejo. In zdaj se je to s 1. januarjem še nekako zaostriło vezano na sankcije proti iranskemu režimu, tako da so sedaj zadeve še malo bolj komplicirane.

- Sedaj so problemi tudi z ladjarji (nočejo prevažati vse robe). Ste imeli tudi vi kakšne težave?

Ne mi v bistvu s kamioni dobavljamo robo.

11. Kaj je predstavljalo za vas največjo oviro pri vstopu na ta trg?

12. Kakšen delež prodaje predstavlja ta država za vaše podjetje?

Ah trenutno je to zanemarljivo. Manj kot 1%.

13. Imate partnerja, ki ima ekskluzivne pravice ali imate več partnerjev? Če, imate več partnerjev ali med njimi prihaja do kakšnih konfliktov? Če, da kako težave rešujete? Imate zaposlenega tudi agenta za ta trg? Kaj je njegova funkcija?

Ne nimamo partnerja, ki bi imel ekskluzivne pravice. Med njimi ne prihaja do konfliktov. Oba kupca delata za avtomobilsko industrijo za interjer avtomobilov. Gre za različne aplikacije in različne tipe pen, tako da za enkrat ni teh nesoglasij in trenj ali, na primer, da bi kdo od kupcev rekel, odloči se, s kom boš delal. Tega ni.

14. Kje ste izvedeli za sedanjega partnerja (na sejmu, preko slovenskih institucij, ...)?

Za enega sem izvedel čisto slučajno, kot sem vam povedal. Za drugega pa sem izvedel od enega potencialnega kupca za katerega se je izkazalo, da ne more biti naš kupec ker naših proizvodov ne rabi. Ker pa je dobro poznal branžo, pa nam je povedal, da bi bilo lahko neko podjetje potencialni kupec in nam je takoj organiziral sestanek, še isti dan smo se dobili tam kar z visokim managementom in smo se sestali z njimi in dogovorili že za vzorce okvirno določili cene in potem se je zadeva počasi odvila.

15. Ste imeli na izbiro več partnerjev s katerimi bi lahko sodelovali? Če da, kako ste se odločili? Ste imeli kašna posebna merila pri izbiri?

16. Do katere mere ste morali svoje izdelke/storitve prilagoditi trgu?

Ne izdelkov nismo prilagajali. Izdelki za avtomobilsko industrijo tipi pene so relativno standardni. Glede na to, da oni izdelujejo avtomobile po franšizi od Peugeota so v bistvu pene določene s strani Peugeota. Mi pa evropsko avtomobilsko industrijo dobro poznamo, tako da nam ni bilo potrebno razvijati novih tipov pen.

17. Kako je na vase poslovanje vplivala religija (razhajanja med islamom in krščanstvom)?

Ni vplivala, razen tega, da imajo počitnice in novo leto pa to, v drugih obdobjih kot mi. Moram reči, da jaz nisem na kakšne težave iz tega naslova naletel.

- Kaj pa drugačen delavnik?

Ok, to je nekaj posebnega zaradi tega, ker imaš skupne delovne dni samo tri. Oni imajo četrtek in petek vikend. Mi imamo soboto in nedeljo in potem so v bistvu ponedeljek torek in sredo tisti dnevi. Tako da tukaj je malo problematično, ampak moram reči, da ti ljudje, s katerimi mi delamo, so več ali manj dosegljivi po e-mailih. Ne vem, ob četrtek, petek tako da ni problema.

18. Kako potekajo pogajanja? Na kaj so bili največji pritiski (cene, kvaliteta, dobavni rok, ...)? So te pritiski stalno prisotni?

Cena in kvaliteta oboje. S tem da moram reči, kar se tiče kvalitete so še posebej natančni. Jaz sem iz nekih drugih virov od ljudi, ki že dalj časa delajo z Iranom zvedel, da je to del taktike njihove. Zelo pritiskajo na kakovost, iščejo raznorazne napake oziroma reklamirajo stvari, ki niso za reklamirati in s tem želijo popuste.

- Kaj pa dobavni roki?

Ok, zmeraj hočejo "asap". Bolj velikih pritiskov na dobavne roke pa ni.

V zaključnem delu vprašalnika pa bi se osredotočil predvsem na pridobitev nasvetov, ki bi jih lahko koristno uporabila tudi druga podjetja.

Predlogi za druga podjetja

19. Kaj bi svetovali slovenskim podjetjem, ki še vstopajo na te trge?

Jaz bi rekel predvsem to, da se morajo predvsem znebiti predsodkov in se zavedati, da je Iran potencialno zelo velik trg. Ok, problem je ta režim, ampak ta režim je predhodnega značaja. Je pa vsekakor v tej fazi potrebna previdnost s plačili. Če se le da delati z avansi in akreditivi. To je zahtevno, ampak, če se uspe delati s predplačili, potem je tam sigurno potencial.

20. Če bi vstopili ponovno na trge Bližnjega vzhoda bi to naredili na kakšen drugačen način?

Jaz mislim, da s tem, ko malo stvari poznam, ko malo poznam te igralce v avtomobilski industriji, tukaj mislim na interjer, mislim, da nismo zgrešili. Tako da tukaj je bila pot kar pravilna.

21. Imate v prihodnosti cilj priti še na katerega od trgov Bližnjega Vzhoda?

Trenutno je Iran tak, da ima omembe vredno avtomobilsko industrijo. Smo prisotni tudi na drugih trgih s čistilnimi gobicami, vendar tega mi ne tržimo direktno in gre vse preko nemškega poslovnega partnerja, ki potem tam trži.

- Kaj pa Suadova Arabija ali pa ZAE?

Ne da bi imeli kakšne omembe vredno proizvodnjo avtomobilov, je tam ni.

22. Ali po vašem mnenju naša politika kaj pripomore k boljši prepoznavnosti Slovenije na Bližnjem vzhodu? So delegacije, ki jih opravljajo politiki kaj pripomogle k bolj uspešni prodaji? Kaj bi morali politiki še narediti, da bi bila situacija boljša?

Pa jaz mislim, da politika lahko naredi na teh večjih projektih – gradbeništvo, neposredne investicije. Za tako firmo kot smo mi srednje veliko, ki dobavlja v države repro material mislim, da se moramo zanesti sami nase in si ne moremo pomagati s kakšno delegacijo.

- Se mogoče udeležujete raznih delegacij, ki jih upravlja npr. GZS?

Moram reči, da izkušnje s tem niso ravno pozitivne, tako da mi delamo te zadeve večinoma v lastni režiji.

23. Lahko potegnete kakšne smernice s poslovanjem z evropskimi državami?

Podobnosti so posel kot posel. Mi dobavljamo avtomobilski industriji, v kateri so zadeve relativno natančno določene in definirane, tako da tukaj je sigurno vzporednica. Je pa drugo kulturno okolje tisto, drugačni običaji, drugačno kar se tiče plačil, kar se tiče dobav, kar se tiče časa. V Evropi so zadeve bolj utečene tako, da tukaj so razlike. V končni fazi pa je posel posel.

Intervju 8

PREGLED VPRAŠANJ ZA POGOVOR

Podjetje	Belinka
Ime in priimek	Tatjana Taufer – SOGOVORNIK H
Izobrazba	Univ. dipl. ing. kemije
Delovno mesto	Direktorica prodaje
Delovne izkušnje s tem trgom (v letih)	10 let

V prvem delu bi Vam zastavil nekaj splošnih vprašanj glede Bližnjega vzhoda.

Splošna vprašanja

1. Na katerih trgih Bližnjega vzhoda ste prisotni?

Prisotni smo na trgih ZAE kot Bližnji vzhod, Iran, Jordanija, Libanon, Savdska Arabija, Sirija, Tunizija, Turčija.

2. Koliko časa ste že prisotni na teh trgih?

Na Bližnjem vzhodu, kot celoto smo prisotni že več kot 10 let. Mislim pa, da je trg Sirija prisoten že nekje 15-20 let. Potem kasneje, ko smo šli v predelavo monohidrata so pa prišli tudi trgi, kot so Egipt Savdska Arabija, Iran. Z Iranom smo začeli leta 2001, kar pomeni, da poslujemo tudi že 10 let.

- Katera od teh držav trenutno predstavlja največji delež v prodaji?

Največji delež prodaje predstavlja v lanskem letu Savdska Arabija. Pred tem je bil pa Egipt. Tudi Iran je bil močan. Iran je bil močan predvsem leta 2004 do 2008, kasneje pa je bilo te prodaje manj. Zdaj zakaj? Jaz mislim, da je v Iranu predvsem problem embargo – banke zato, ker imamo tudi mi prepoved. Mi smo sicer lansko leto naredili nekaj posla, vendar smo imeli velike težave z bankami, tako da tudi banke nočejo delati z Iranom in potem ne dajo možnosti.

- Ste mogoče razmišljali o rešitvi na način, da imajo določena iranska podjetja odprta podjetja tudi v Evropi oziroma v Dubaju?

Ja, to rešujejo na tak način, vendar samo tisti, ki so imeli že pred tem odprta podjetja tam. Ker recimo mi imamo agenta tam in problem je v tem, da ta naš agent nima odprtega podjetja v Saudski Arabiji ali pa Dubaju in ga tudi ne more odpreti. Ne more odpreti niti bančnega računa zdaj. Če bi bilo to prej, je to OK. Da se izvesti tudi varianto tripartitna, da neko podjetje sodeluje s podjetjem v Saudski Arabiji ali Dubaju in potem se dajo te tripartitne pogodbe naredit. To so variante, glede na plačilo, ampak ker z Iranom poslujemo izključno z akreditivom, ker to so velike vsote, je problem, da tudi banke akreditiva ne želijo izdati, zato je to problem. Mi poslujemo samo z NLB in akreditiva ne dajo. Vem pa, da obstajajo določene banke v tujini tudi v Avstriji, ki pa normalno poslujejo. Trenutno se teh stvari ne poslužujemo, bolj čakamo, da ta embargo – prepoved preneha.

3. Kaj so bili glavni razlogi, da ste se podali na te trge?

Glavni razlog je, da so konkurenti perborata oz. proizvajalci perkarbonata in rich zakonodaja nekako onemogočili v Evropi prodajo praškov s perboratom v trgovinah. S tem so se vsi evropski proizvajalci začeli preusmerjati na perkarbonat in je v Evropi vedno manj perborata, kar pa ne velja za Bližnji vzhod oziroma te

dežele bližnjega daljnega vzhoda. Tudi v Ameriki smo prisotni z monohidratom. Je bolj stabilen in ker so to vroči kraji, je ta stabilnost boljša, kot pa je stabilnost perkarbonata. V zadnjem času pa se tudi v teh krajih vedno več pojavlja perkarbonat.

- Mislite, da bo perkarbonat tudi na teh trgih izrinil monohidrat?

Vsi kupci gledajo cenovno in ker je perkarbonata dovolj na trgu, je cena vedno nižja in je na % kisika pravzaprav cena nižja, kot pa je cena v perboratu monohidratu. Zaradi tega se bojim, da bo vedno manj perborata, je v zatonu in pravzaprav je vprašanje koliko let bo še. Tudi že Kitajci izdelujejo dober perkarbonat in cenovno zelo ugoden in je njim težko konkurirati.

- Ste že kaj čutili vpliv demonstracij v Egiptu?

Ja, zaradi Egipta so se trenutno ustavile dobave. Luka v Aleksandriji je zaprta in ne moremo poslati tovora. V Iranu tudi v zadnjem pol leta zaradi embarga nismo mogli kaj narediti.

4. Imate v podjetju zaposleno osebo, ki je odgovorna samo za poslovanje z državami Bližnjega vzhoda? Če da, mora imeti ta oseba posebna znanja (znanje jezika, poznavanje kulture, ...)?

Kot s trgi ne. Jaz sem odgovorna za vse kot direktor prodaje imam vse te trge. Več ali manj sem vse te trge jaz sama dobila. Tukaj mislim tudi na Iran, tako da sem jaz odgovorna zanj. Prodajne referentke pa so določene po regijah in so recimo tudi zadolžene za izdelavo dokumentov za to regijo. Potrebno je znanje angleškega jezika. Vsi ti agenti govorijo angleško. Težko bi rekla, da kultura vpliva kaj na nas, ker že leta poslujejo z Evropo. Agentje iz Irana so nas obiskali in moram reči, da so krasni ljudje. Tako da mi je res hudo, da v bistvu politika onemogoča gospodarstvo povsod po svetu ne samo v Sloveniji, ampak povsod. To je dejstvo. Če ne bi bilo tega, bi bilo veliko lažje delati in veliko bolje.

5. Ste v podjetju bili negotovi glede vstopa na te trge? Ste se pred vstopom obrnili na kakšno institucijo za nasvet oziroma pomoč (MZZ, GZ, ...)?

Pravzaprav se nismo obrnili na institucije, ker nismo imeli nič težav. Če smo rabili od GZS potrditev dokumentov so nam to dali ni bilo nobenega problema. Ker ni bilo težav se na te institucije nismo obrnili. Je pa res, da za Sirijo imamo agenta v Sloveniji in je nekaj časa preživel na tem trgu in zadeve zelo dobro pozna, tako da posel s Sirijo pa delamo preko njega. Verjetno se tudi on ni obrnil na GZS. Mi točno vemo, tukaj ni nobene znanosti, da bi preko GZS iskali trge ali pa potenciala, tukaj je tako malo teh podjetij, ki izdelujejo praške, da se vsi poznajo in točno se vse ve.

V drugem delu bi se osredotočil predvsem na državo (Iran, ZAE), na kateri ste prisotni. Zanimajo me predvsem izzivi s katerimi ste se srečevali in ali so bila potrebna prilagajanja njihovi kulturi in poslovnim običajem.

Vprašanja vezana na državo Iran

6. Kaj so bili glavni razlogi, da ste se odločili ravno za to državo na Bližnjem vzhodu?

Na trg Irana smo vstopili zaradi proizvodnje monohidrata. Proizvodnja monohidrata se je povečevala. Tudi cenovno je monohidrat bolj profitabilen in zato smo iskali trge, kjer bi lahko z monohidratom začeli in recimo, to ni so bili trgi Evrope ravno zaradi večje stabilnosti monohidrata, pač pa trgi, kjer temperaturne

razlike zelo nihajo in tako je bil eden izmed teh tudi Iran. Kako smo začeli: agent se je javil preko emaila in prosil za ponudbo in tako smo začeli.

7. Ste se pred vstopom na ta trg pozanimali o njihovi kulturi in poslovnih običajih?

O kulturi sem se pozanimala preko interneta. Pozanimali smo se, kdaj praznujejo Iransko novo leto in smo jim vedno poslali čestitko. Ker pa je poslovni partner že prej, precej posloval z Evropo, so bile njegove poslovne navade evropske.

8. Kako bi na kratko opisali to državo? Njene glavne značilnosti oziroma posebnosti?

Na žalost nisem imela prilike, da bi državo osebno spoznala in jo obiskala. Moram pa reči, da so se partnerji vedno držali dogovora o poslu, ki smo ga sklenili.

9. Na kakšen način ste vstopili na ta trg – posredni ali neposredni? Lahko bolj podrobno opišete potek poslovanja? Ste prisotni tudi na kakšnih sejmih? Namenite tudi kaj denarja za marketinška vlaganja? Ste bili že osebno prisotni v tej državi? Kakšni so vtisi, kakšna so bila pričakovanja?

Na sejme osebno ne hodimo. Na sejmih v Iranu je prisoten naš agent. Z naše strani smo pripravili prospekte in vzorce. V Evropi obstaja simpozij o detergentih enkrat letno na katerega hodijo detergentski.

10. Koliko časa ste porabili za vstop na ta trg? Ste imeli pri tem kakšne birokracijske težave?

Ne morem reči, da brez problemov. V parih mesecih smo speljali prvi posel. Neverjetno hitro.

11. Kaj je predstavljalo za vas največjo oviro pri vstopu na ta trg?

Največja ovira je bila potrjevanje dokumentov na Iranski ambasadi na Dunaju. Cene potrjevanja dokumentov so bile vedno različne in so predstavljale kar velik strošek. Potrjevati smo morali najmanj dva dokumenta, čeprav akreditiv tega ni zahteval. Kaprica ambasade, ki si je s tem služila denar.

12. Kakšen delež prodaje predstavlja ta država za vaše podjetje?

Bližnji vzhod predstavlja pri nas 47% prodaje.

13. Imate partnerja, ki ima ekskluzivne pravice ali imate več partnerjev? Če, imate več partnerjev ali med njimi prihaja do kakšnih konfliktov? Če, da kako težave rešujete? Imate zaposlenega tudi agenta za ta trg? Kaj je njegova funkcija?

Trg pokrivamo preko agenta. Agent pa potem pokriva končne kupce. Agent dobi samo provizijo. Akreditive pa dobimo direktno od končnih kupcev. Agent pokriva več kupcev. Z agentom imamo podpisano ekskluzivno pogodbo, kar pomeni, da on oskrbuje vse te prejemnike končnega blaga. Ni bilo nobenih težav do sedaj. Tudi kupci se obračajo na agente. Kontakte tudi sami posredujemo agentu. Tukaj se držimo pravila in ne kršimo pogodbe. Tudi včasih bi lahko dobili kje še kak posel, vendar tega ne kršimo, ker to ni dolgoročno.

14. Kje ste izvedeli za sedanjega partnerja (na sejmu, preko slovenskih institucij, ...)?

On se nam je sam javil. Na nas pa se je obrnil, ker je dobil informacijo o nas od našega konkurenta iz Italije. Ta je zaprl proizvodnjo perborata in jih je usmeril na nas. Kot Belinka pa smo prisotni na različnih bazah, kjer so tudi moji kontakti in nas potencialni kupci poiščejo.

15. Ste imeli na izbiro več partnerjev, s katerimi bi lahko sodelovali? Če da, kako ste se odločili? Ste imeli kašna posebna merila pri izbiri?

Na izbiro nismo imeli več partnerjev, z njim smo začeli delati zaradi priporočil konkurenta iz Italije. Zaradi tega odločitev o podpisu pogodbe ni bila težka.

16. Do katere mere ste morali svoje izdelke/storitve prilagoditi trgu?

Ja, smo se prilagodili. En kupec je hotel drugačno specifikacijo kot ostali. Želel je drugačne parametre. Mi smo se temu prilagodili in mu ustregli. Pakiranje pa je izključno v »big bage« v 500 in 1000 kg. To je tudi normalno pakiranje.

17. Kako je na vase poslovanje vplivala religija (razhajanja med islamom in krščanstvom)?

Ne bi rekla, da kaj vpliva. Tukaj se gre izključno za poslovni odnos.

18. Kako potekajo pogajanja? Na kaj so bili največji pritiski (cene, kvaliteta, dobavni rok, ...)? So te pritiski stalono prisotni?

Pritiski so vedno na ceno. Iran je blizu Kitajske in tudi oni imajo perborat. In kako je njim uspelo ponuditi po zelo nizkih cenah, če vemo kakšne so cene vhodnih surovin. Ne vem, ali država toliko subvencionira izvoz. Tukaj smo imeli težave, ker smo pač morali cene dokaj spustiti. Dobavni roki so bili dogovorjeni z akreditivi. Ko je enkrat dogovor narejen, ko je akreditiv izdan, potem ni bilo nobenih dodatnih sprememb pri cenah. Bile so na primer samo spremembe pri health certifikatih, ki so jih izdajali na Zavodu za varovanje zdravja. Potem smo uspeli, da smo certifikat izdelali sami, vendar ga je morala gospodarska zbornica potrditi. Zahteva akreditiva je bila, da smo morali Health certifikat potrditi na Dunajski Ambasadi. Tudi fakturo smo morali potrditi na ambasadi na Dunaju, ker je to zahtevala ambasada, (ni pa bila to zahteva akreditiva) in vse skupaj so tudi dobro zaračunali (dvojni znesek). Mi nismo nikoli teh dokumentov ne da bi bili potrebni iz ambasade pošiljali. Izdelava teh dokumentov je bila kar ena zahtevna zadeva in v Belinki imam dve dekleti, ki to obvladata.

V zaključnem delu vprašalnika pa bi se osredotočil predvsem na pridobitev nasvetov, ki bi jih lahko koristno uporabila tudi druga podjetja.

Predlogi za druga podjetja

19. Kaj bi svetovali slovenskim podjetjem, ki še vstopajo na te trge?

Potencial je sigurno velik. Sigurno je potrebno poizkusiti. Tudi takrat ko smo mi začeli ni bilo tako enostavno. Vedno je bil rizični trg, vendar, če ne reskiraš, ne profitiraš. Evropska unija je izdala dekret o embargu za Iran, banke v Sloveniji se tega držijo, predvsem NLB in ne sprejme akreditiva od Iranskih bank. Ker to so res potencialni trgi predlagam, da podjetja najedo varianto plačil iz Irana preko tretje države (Dubai, Saudska Arabija). Mi imamo 47% prodaje na bližnji vzhod.

20. Če bi vstopili ponovno na trge Bližnjega vzhoda bi to naredili na kakšen drugačen način?

Težko bi rekla, kaj bi spremenila, ker se mi zdi, da je pot v redu. Nihče ni rekel, da je bilo karkoli narobe. Edina stvar je, ki me moti pri teh stvareh, pa čemur smo se poskušali izogniti, je iranska ambasada. Ko dokumente narediš, jih moraš poslati tja v potrditev. Če bi lahko, bi se temu izognila, vendar to ne dovoli država in banke, ki izdajajo akreditiv.

21. Imate v prihodnosti cilj priti še na katerega od trgov Bližnjega Vzhoda?

Pravzaprav smo prisotni povsod. Z mono in tetra bomo težko še kaj naredili. Bomo pa poizkusili z novimi izdelki kot je vodikov peroksid. Perborata je vedno manj, ostaja nam peroksid in tako ga moramo začeti prodajati tudi na te trge in priložnost je tudi bližnji vzhod.

22. Ali po vašem mnenju naša politika kaj pripomore k boljši prepoznavnosti Slovenije na Bližnjem vzhodu? So delegacije, ki jih opravljajo politiki, kaj pripomogle k bolj uspešni prodaji? Kaj bi morali politiki še narediti, da bi bila situacija boljša?

Morda za kakšna ja. Mi smo se edino udeležili delegacije v Egiptu, kjer imamo tudi svojega agenta in tam smo se srečali. Ta narava dela, ki ga imamo, mi ne pripomore ravno dosti.

23. Lahko potegnete kakšne smernice s poslovanjem z evropskimi državami?

Posel je posel. Ni razlike. Edino, kar je da se s temi državami posluje izključno z akreditivi, kar pomeni da je nekje zavarovanje plačila, ker brez tega skoraj ne gre. Poslovanje z Evropo pa poteka večinoma odprto, kjer ni zavarovanja plačil.

Intervju 9

PREGLED VPRAŠANJ ZA POGOVOR

Podjetje	Eti Izlake
Ime in priimek	Dejan Pangeršič – SOGOVORNIK I
Izobrazba	Inženir strojništva
Delovno mesto	Področni vodja prodaje
Delovne izkušnje s tem trgov (v letih)	V prodaji 18-19 let, na tem trgu 9 let

V prvem delu bi Vam zastavil nekaj splošnih vprašanj glede Bližnjega vzhoda.

Splošna vprašanja

1. Na katerih trgih Bližnjega vzhoda ste prisotni?

Če gledamo Bližnji vzhod kot področje od Turčije do vključno Izraela (brez Egipta, ki ga pokriva kolegica), smo prisotni na vseh trgih področja. Čeprav geografsko ne sodi v Bližnji Vzhod, v področje, ki ga pokrivam štejemo tudi Zaliv, kjer smo prisotni na vseh trgih razen Qatarja in Iraka.

2. Kateri od teh trgov predstavlja največji izvozni delež?

Največji izvozni delež na področju predstavlja Iran, v vrednosti 1.5 mio € letno. Ostali del Zaliva razen Saudske Arabije predstavlja 300.000 €, Saudska Arabija sama okrog 500.000 €. Bližnjevzhodne države Izrael, Libanon, Sirija, Palestina in posredno Jordanija pa manj kot 100.000 €.

3. Koliko časa ste že prisotni na teh trgih?

Na omenjenih trgih smo prisotni že ca. 15-17 let. Okrog 15 let smo že na iranskem trgu, na trgih Bližnjega Vzhoda podobno oziroma morda malo manj.

4. Kaj so bili glavni razlogi, da ste se podali na te trge?

Pred osamosvojitvijo in s tem povezanim razpadom jugoslovanskega trga je bil Eti večinoma orientiran na jugoslovanski trg. S samostojnostjo je potem prišla tudi internacionalizacija in ETI se je moral in začel obračati bolj na trge vzhodne in zahodne Evrope, kjer je v začetku prevladovala Nemčija. Seveda smo se zaradi povečevanja konkurenčnosti lotili pospešenega iskanja novih trgov, predvsem države Bližnjega Vzhoda, osrednje Azije, Afrike in obeh Amerik.

- Glavni razlog je potem razpad Jugoslavije?

Da. Ker drugače Eti ne bi preživel. Eti je pač internacionalni konglomerat in že zdaj grupa združuje 11 povezanih podjetij v Evropi in večje število kooperacij. Teh kooperacij je 13, mednje sodita tudi partnerski proizvodnji enoti v Iranu in Saudski Arabiji. To pomeni, da v lokalnih proizvodnjah naših partnerjev v Saudski Arabiji in pa v Iranu proizvajajo izdelke po naši tehnologiji in z našo blagovno znamko.

5. Imate v podjetju zaposleno osebo, ki je odgovorna samo za poslovanje z državami Bližnjega vzhoda? Če da, mora imeti ta oseba posebna znanja (znanje jezika, poznavanje kulture, ...)?

Kot področni vodja prodaje sem odgovoren za poslovanje s kupci na področju s pomočjo referenta prodaje. In sem generalno nekakšen oficir za zveze. To pomeni, da večinoma komunikacija med podjetjema poteka med odgovornimi na iranski strani in mano. Potem pa se razdeli glede na potrebe in odgovornosti pa posameznih oddelkih: tehnologija posebej, razvoj posebej, kvaliteta in kontrola posebej, reklamacije, zadeve povezane s proizvodnjo posebej. Komercialni del seveda pokrivamo v prodaji.

Posebna znanja jezika razen angleščine niti niso potrebna. Je pa seveda dobrodošlo obvladati določene vljudnostne fraze. Dobrodošlo je poznavanje lokalne kulture, malo zgodovine, pomembnejših znamenitosti, praznikov, islamizma kot takega in običajev povezanih s specifikom Irana. Iranci so večinoma šiiti napram ostalim muslimanskim skupnostim, ki so večinsko sunitska. Poznavanje osnovnih običajev je zelo priporočljivo. Prvič Iranci so Perzijci in niso Arabci in so zelo ponosni na svoje poreklo in bogato večtisočletno zgodovino. In ne glede na to, ali so Arabci ali niso Arabci vsi so muslimani, so izjemno ponosni, zelo občutljivi na laž in v osnovi nezaupljivi. Zelo veliko jim pomeni pristen – skoraj prijateljski odnos in ta dejavnik je izjemnega pomena tudi v poslovnem svetu.

6. Ste v podjetju bili negotovi glede vstopa na te trge? Ste se pred vstopom obrnili na kakšno inštitucijo za nasvet oziroma pomoč (MZZ, GZ, ...)?

Pri vstopu na te trge nismo imeli nobenih pomislekov, ne zaradi politike, vere ali kateregakoli drugega dejavnika. To je poslovni svet, ki je brez meja in pomislekov. Poslovni svet se ne ukvarja toliko direktno s kulturo, politiko, čeprav nas kar omejuje Uredba EU o omejevalnih ukrepih proti Iranu. Pred dvema letoma je bil uveden embargo na izvoz blaga, ki naj bi pripomogel k razvoju nuklearne energije ali pa pridobivanju plina in nafte. Še lani so uvedli dodatne omejitve trgovine z blagom in tehnologijo z dvojno rabo ter z opremo, ki bi se lahko uporabila za notranjo represijo, omejitve naložb v iransko naftno in plinsko industrijo, omejitve iranskih naložb v pridobivanje urana in jedrsko industrijo pa še čem. Imeli smo določene težave pri prenosu sredstev. Namreč določene banke so bile na seznamih iz priloge omenjene Uredbe in njihova sredstva zamrznjena. Na srečo pa banka partnerja ni bila na seznamu. Težave smo imeli predvsem zaradi neusklajenosti med ministrstvi, saj v začetku veljavnosti Uredbe zadeva ni bila ravno usklajena med Ministrstvom za gospodarstvo ter Finančnim ministrstvom. Potem smo zadevo seveda rešili z Ministrstvom za gospodarstvo, v čigar pristojnost omejevalni ukrepi tudi sodijo.

- Ste se pred vstopom obrnili na kakšno inštitucijo za nasvet oziroma pomoč (MZZ, GZ, ...)?

V preteklosti smo se posluževali storitev Slovenske izvozne družbe in seveda GZS. Seveda smo kontaktirali tudi MZZ oziroma predstavništva. Z predstavništvu in ambasadami imamo zelo dobre odnose. Izjemno dobre odnose smo imeli s prejšnjim odpravnikom poslov, z zdajšnjo odpravnico pa se sodelovanje še izboljšuje. Z vsemi inštitucijami je priporočljivo in potrebno sodelovati, ker tudi partnerji bolj zaupajo podjetjem ki nastopajo na trgih v okviru ali pa vsaj v povezavi z državnimi inštitucijami.

V drugem delu bi se osredotočil predvsem na državo (Iran, ZAE), na kateri ste prisotni. Zanimajo me predvsem izzivi, s katerimi ste se srečevali in ali so bila potrebna prilagajanja njihovi kulturi in poslovnim običajem.

Vprašanja vezana na državo Iran

7. Kaj so bili glavni razlogi, da ste se odločili ravno za to državo na Bližnjem vzhodu?

V prvi vrsti prodor na tuja tržišča in povečevanje ETI tržnega deleža na teh trgih. V časih, ko je bilo v Iranu izjemno malo predstavnikov evropskih držav, se je pokazala poteza vstopa na iranski trg z lokalno proizvodnjo kot izjemno dobra. Po »revoluciji« in vojni z Irakom od leta 1980-1988, je bil Iran znan kot

nezanesljiva država zaradi vladne politične strukture in revolucionarnega islamizma. Pokazala se je priložnost in smo jo zgrabili; in mislim, da takrat poleg konkurenčnega podjetja iz Francije, druga konkurenca ni bila tako prisotna na iranskem trgu. Z leti smo trg osvajali in kmalu se je zgodil preskok v načinu sodelovanja. Decembra 2002 smo se odločili za lokalno proizvodnjo. Ne gre za nikakršno kapitalsko povezavo ampak samo za prenos tehnologije, znanja, orodij, opreme, pripomočkov v Iran. V mestu Saveh ca. 120 km južno od Teherana imamo proizvodnje linije 4 različnih programov varovalk in stikal. V sestavnih delih je prometa nekje 750.000 do 800.000. ostalo do 1.5 mio € pa predstavljajo gotovi izdelki iz lastne proizvodnje.

8. Ste se pred vstopom na ta trg pozanimali o njihovi kulturi in poslovnih običajih?

Za moje predhodnike ne vem. Ko pa sem nastopil službo na tem delovnem mestu, sem se že iz čiste radovednosti pozanimal o osnovnih stvareh. Kot sem že omenil, je dobrodošlo poznavanje lokalne kulture, malo zgodovine in na splošno islamizma. Na srečo je meni to všeč. Je pa izredno pomembno, na kakšen način pristopit k zadevi, imeti bolj pristen kontakt in odnose, ker to je tista pika na i, ki konec koncev dosti pomeni.

9. Kako bi na kratko opisali to državo? Njene glavne značilnosti oziroma posebnosti?

Razen prej omenjenih posebnosti, do zdaj v devetih letih nisem imel priložnosti pogledati še kaj drugega razen proizvodnje v Savehu, sejmišč v Esfahanu, Qazvinu in Teheranu. Jutranje in večerne vožnje po Teheranu in med večjimi mesti ravno ne pripomorejo veliko k spoznavanju dežele in ljudi. Sem bil pa presenečen nad odprtostjo in lahkotnostjo komuniciranja z ljudmi o vseh mogočih zadevah tudi izven poslovnega sveta. Tisto kar pride do nas v Evropi in v svet, so večinoma novice preko CNN in drugih agencij. Komentarji so bolj pisano na kožo Američanom in njihovem pojmovanju demokracije doma in v svetu. Pač informacije širijo tisti, ki ima interes, da prikažejo Iran v taki luči. Zelo malo ljudi naprimer ve, da je pred 6 leti, ko so bile predsedniške volitve, prijaviło kandidaturu več kot 1000 ljudi, od tega je bilo menda 90 žensk. In ne glede na to, kaj zahod ali cela svetovna javnost pravi, je Iran do neke mere kar demokratičen, čeprav seveda je v veljavi šeriatsko pravo, in ženske nimajo istih pravic kot moški.

10. Na kakšen način ste vstopili na ta trg – posredni ali neposredni? Lahko bolj podrobno opišete potek poslovanja? Ste prisotni tudi na kakšnih sejmih? Namenite tudi kaj denarja za marketinška vlaganja? Ste bili že osebno prisotni v tej državi? Kakšni so vtisi, kakšna so bila pričakovanja?

- Se pravi vaše podjetje ima potem v Iranu svojo proizvodnjo?

Naši partnerji imajo glavno pisarno v poslovnem centru Tehrana, več pisarn v »elektro« delu Tehrana plus proizvodno enoto v Savehu v industrijski coni. Zaposlenih imajo nekje 65 ljudi. Vzpostavljeno imajo lastno distribucijsko mrežo z 25 predstavniki v vseh večjih mestih in pa seveda v samem Teheranu. Severozahodni del Irana je gospodarsko najbolj razvit in tudi najbolj pokrit z njihovimi distributerji – mesta Mashad, Tabriz, Rasht, Qazvin in Teheran. Prodaja poteka preko distributerjev z lokalnimi skladišči in lokalno mrežo trgovcev in končnih kupcev tako v privatnem kot v državnem sektorju.

- Namenite tudi kaj denarja za marketinška vlaganja?

Obvezno. Marketing in promocija sta zelo pomembna tudi v Iranu. Vsako leto avgusta je v Teheranu Energy sejem, kjer razstavljamo novosti in standarden proizvodnji in prodajni program. Pred in med sejmom potekajo razne marketinške aktivnosti, prezentacije in seminarji. Na samem sejmu imamo ponavadi rezerviranega od 100 do 150 m2 razstavnega prostora. Poleg tega sejma, sodelujemo še na sejmu v Bakuju v

sosednjem Azajberdžanu v povezavi z lokalnim distributerjem, s katerim imajo naši partnerji zelo dobre odnose.

- Vi pa ste tudi enkrat letno prisotni?

Minimalno enkrat letno se srečamo. Enkrat letno se opravijo komercialni pogovori ali pri njih ali pri nas. Obiske si redno izmenjujemo. Marketinške aktivnosti ponavadi sovpadajo z letnim pregledom opreme in naprav, kontrola orodij in pripomočkov, popravila, obnavljanje znanja tehnologije in proizvodnje ter izboljšave.

11. Koliko časa ste porabili za vstop na ta trg? Ste imeli pri tem kakšne birokracijske težave?

Za sam vstop na trg niti ne veliko, za dosego omembe vrednega poslovanja smo potrebovali ca. 3-4 leta, za preskok na 1 mio € je bilo potrebnih dodatnih 5 let, vse do trenutnega obsega 1,5 mio €, kjer se vrtimo zadnja tri leta. Nobenih problemov nismo imeli z zavarovanjem intelektualne lastnine. V Iranu imamo zaščiteno in certificirano lastno blagovno znamko, katere certifikat partnerji sami obnavljajo vsako leto. Pridobili so vse potrebne certifikate za vse izdelke narejene v Savehu. Imamo tradicionalno dobre odnose z nacionalnim raziskovalnim inštitutom NRI na področju svetovanja, merilnih postopkov, ipd.

12. Kaj je predstavljalo za vas največjo oviro pri vstopu na ta trg?

Niti ni bilo večjih ovir, mogoče še največja ovira, ki jo je bilo treba preskočiti, je bilo prilagoditi način razmišljanja drug drugemu. Z vsem ostalim nismo imeli nikakršnih težav. Deležni smo bili podpore našega in njihovega ministrstva. Ob odprtju proizvodnje decembra 2002, je bil tudi prisoten pomočnik ministra za energetiko in mineralne vire Iran in naš odpravnik poslov. Mislim, da je bil takrat to gospod Milan Majhen. Tako, da nobenih problemov. Država vzpodbuja tuje naložbe, podeljuje subvencije, davčne olajšave in nasploh je naklonjena evropskim vlagateljem.

13. Kakšen delež prodaje predstavlja ta država za vaše podjetje?

Glede na to, da v Iran prodamo za ca. 1.5 mio €, celotno področje Ostali svet Vzhod nekje 4.5 mio €, pomeni njihov delež kar tretjino prometa na tem področju. Med vsemi kupci se naš partner Easta Tavan Industry uvršča po prometu med 10 največjih kupcev in predstavlja 1,7% celotne prodaje ETI d.d.

14. Imate partnerja, ki ima ekskluzivne pravice ali imate več partnerjev? Če, imate več partnerjev ali med njimi prihaja do kakšnih konfliktov? Če, da kako težave rešujete? Imate zaposlenega tudi agenta za ta trg? Kaj je njegova funkcija?

Imamo samo enega partnerja z ekskluzivnimi pravicami. Imamo veljavni dve pogodbi. Ena določa oz. ureja generalne pogoje, druga je namenjena izključno prenosu tehnologije. Partner ima ekskluzivne pravice prodaje in marketinga za Iran in sosednje države, s katerimi imajo kopenske meje. Dejansko večjega tržnega deleža v sosednjih državah, razen Azerbajdana, nimajo. So pa prisotni še v Emiratih in Iraku.

- Se pravi vi imate distributerja, ki potem pokriva končne kupce. Ali je med temi kupci kdaj prišlo do konflikta, da bi samo en kupec hotel imeti vaše izdelke?

Easta Tavan Ind. ima vzpostavljeno lastno distribucijsko mrežo in jo vzdržujejo z rednimi kontakti. Namen je imeti enega glavnega distributerja za posamezno področje oz pokrajino, v Tehranu pa pač več in ti posamezni

distributerji so odgovorni za svoje področje, tako da naš partner direktne prodaje do končnih kupcev, razen seveda z vladnimi inštitucijami povezanih projektov, niti nima.

15. Kje ste izvedeli za sedanjega partnerja (na sejmu, preko slovenskih institucij, ...)?

Do prvega kontakta je prišlo na sejmu v Turčiji Otomasyon v Istanbulu. Vstop na trg z elektrotehničnimi izdelki se je takratnemu vodstvu zdel dobra odločitev in naložba v prihodnost in se je tudi pokazala za takšno. In radi smo jim pomagali.

- Od začetka je potem šlo za kupoprodajni odnos potem kasneje pa selitev proizvodnje?

Ja decembra 2002 smo prenesli tehnologijo proizvodnje 4 programov. Od nekje leta 1996 do 2002 pa je šlo za prodajo izdelkov lastne proizvodnje. Leta 2002 je bilo prometa tam nekje 300.000 €. Potem pa se je to pač ustrezno povečevalo.

16. Ste imeli na izbiro več partnerjev s katerimi bi lahko sodelovali? Če da, kako ste se odločili? Ste imeli kašna posebna merila pri izbiri?

V začetku smo zaradi specifične narave sodelovanja poslovali s tremi podjetji istih lastnikov, vendar smo v parih letih skrčili poslovanje na enega partnerja z istimi lastniki.

17. Do katere mere ste morali svoje izdelke/storitve prilagoditi trgu?

Prilagajanje trgu niti ni bilo potrebno v kaki večji meri. Prilagajanje njihovih standardov mednarodnim je pravzaprav njihov interes vzpodbujan s strani vlade. Tako da, vse kar je v veljavi po standardih IEC, je tudi v veljavi v Iranu. Tako, da kakih težav pri pridobivanja lokalnih certifikatov ni bilo. Če seveda izvzamemo birokracijo, ki zahteva določen čas.

18. Kako je na vase poslovanje vplivala religija (razhajanja med islamom in krščanstvom)?

Mislím da religija nima vpliva v poslovnem svetu. Gre za osnovno poznavanje in sprejemanje različnosti v kulturi in veri. Nam je pa skozi poslovno sodelovanje dosti pomagalo ali pa recimo dvignilo zavest in znanje sploh o islamu in pa Irancih samih. Kar se nam je obojim v začetku še zdelo nesprejemljivo, je z leti postala normalna praksa, seveda z določenimi kompromisi.

- Se pravi, so potem bolj predsodki in nepoznavanje kulture pri nekaterih?

Seveda in tistih predsodkov smo se znebili, in stereotipi so odšli. Večinska predstava o Iranu v svetu pa je izkrivljena.

19. Kako potekajo pogajanja? Na kaj so bili največji pritiski (cene, kvaliteta, dobavni rok, ...)? So te pritiski prisotni konstantno?

Prvo in osnovno pravilo pri pogajanjih je, da pogajanj ni nikoli konec. Tudi če že kakšno zadevo zaključimo prvi dan obiska, se bo definitivno tretji ali pa četrti dan ta ista zadeva pojavila na dnevnem redu. Kar se dokončnosti pogovorov tiče, je skoraj nemogoče zadeve zaključiti v prvem krogu pogajanj. Ko že misliš, da si zadevo zaključil po večurnih pogajanjih, so sposobni pripeljati taisto zadevo na plan četrti dan pogajanj. Tukaj pa je potrebno biti res strikten in zelo evropsko odločen. Treba se je prej dogovoriti za agendo, v urnik vključiti vse teme pogovorov, ki se že pred obiskom razdelajo do te mere, da jih na sestanku le še dodelamo

in potrdimo. V resnici so pogajanja zelo naporna. Njihovi pogajalci so razdeljeni na manjše skupine, ki nas izmenoma »obdelujejo« večkrat med obiskom, tako, da je ista tema večkrat obdelana. Ko že misliš, da si določeno temo že zaključil, pa znova pride na plan naslednji dan in še zadnji dan pred zaključkom pogajanj.

- Tudi ko je že pogodba podpisana še vedno pritiskajo na cene?

Ko se enkrat dogovoriš za ceno potem tista cena velja v okviru dogovorjenega. Res pa, da trajajo ponavadi pogajanja in usklajevanje za nov generalni cenik tam od tja od decembra pa do junija naslednjega leta. Znajo tudi zavlačevati. V teh primerih jih pač postavimo pred dejstva z ultimati.

V zaključnem delu vprašalnika pa bi se osredotočil predvsem na pridobitev nasvetov, ki bi jih lahko koristno uporabila tudi druga podjetja.

Predlogi za druga podjetja

20. Kaj bi svetovali slovenskim podjetjem, ki še vstopajo na te trge?

Obvezno je potrebno najti zanesljivega partnerja in biti vztrajen. Mogoče se daljše obdobje ne bo zgodilo nič, potem pa poplava povpraševanj in kontaktov. Si prijetno presenečen tam ta četrto ali peto leto, ko se kontakt, ki si ga prej masiral in bombardiral daljše obdobje, kar naenkrat oglasi in se potem razvije cvetoče poslovanje. Se nam je že večkrat zgodilo, posebej v Zalivskih državah je tako. Marketinško obdelovanje trga na daljavo več let se ne bo obrestovalo, ampak je potrebno bit prisoten vsaj na pomembnejših sejmih. Redni kontakti so obvezni še bolj pa je priporočljivo imeti osebne kontakte z lastniki - Arabci. Majhne pozornosti in poznavanje lokalnih običajev, po možnosti z njim preživeti en dan, da dobiš občutek o možnem kupcu, njegovem načinu razmišljanja, potrebah, ipd. Komercialo sestavlja predvsem najeta delovna sila, ki prihaja iz Pakistana in Indije. Arabci so navidezni ali večinski lastniki na papirju t.i. »sponzorji«, in so zadovoljni le, če jim podjetje na koncu leta prinaša dobiček. Na operativnem nivoju pogajanja potekajo s Pakistanci in Indijci, lastnik se večinoma samo bežno informira o rezultatih. Indijci so znani kot dobri trgovci. Pogajajo se fantastično. Ni problema. Strateške odločitve pa se sprejemajo v dogovorih z lastniki.

21. Če bi vstopili ponovno na trge Bližnjega vzhoda bi to naredili na kakšen drugačen način?

Bi. Na področju je potrebno obvezno imeti predstavništvo. Na daljavo se ne da nič narediti. Če si podjetje lahko privoščiti vsaj pisarno je to priporočljivo, še boljša varianta pa je predstavništvo, kjer je treba imet zaposlene tudi ali izključno lokalno delovno silo, ki ima poznanstva in dobre odnose s potencialnimi kupci.

- Da bi od tukaj obdeloval trg je pa verjetno težko?

Samo kataloge in 10 emajlov na leto poslati ni nič, oz. dva telefonska pogovora in enkratni obisk sejma v Regiji ni dovolj. Redno obdelovanje trga je obvezno, saj se od možnih 60 kontaktov, ponavadi najde le eden, ki se izkaže za pravega poslovnega partnerja.

22. Imate v prihodnosti cilj priti še na katerega od trgov Bližnjega Vzhoda?

Seveda. In sicer na trge, kjer smo občasno prisotni oz. nismo prisotni. Trenutno delujemo preko zastopnikov iz drugih držav, kar pa ni vedno najboljše.

23. Ali po vašem mnenju naša politika kaj pripomore k boljši prepoznavnosti Slovenije na Bližnjem vzhodu? So delegacije, ki jih opravljajo politiki kaj pripomogle k bolj uspešni prodaji? Kaj bi morali politiki še narediti, da bi bila situacija boljša?

Pri pospeševanju poslov niti ne toliko. Je pa GZS zelo aktivna. Redno nas obveščajo o obiskih in poslovnih forumih tako v Sloveniji kot po področju. Smo redno seznanjeni z aktivnostmi. Pojmovanje gospodarske zbornice na področju je drugačno od našega. Gospodarska zbornica nima ravno take veljave, kakor pa jo je imela pri nas do pred dveh oz. treh let. Gospodarska zbornica je ena izmed odskočnih desk za začetek poslovanja.

24. Lahko potegnete kakšne smernice s poslovanjem z evropskimi državami?

Glede na to, da ne delam na evropskem trgu, ne bi znal odgovoriti. Vem, da je cenovni nivo drugačen in da pogajanja potekajo podobno. Mislim, da na določenih segmentih je dosti lažje delati z evropskimi partnerji.

- Torej se ne da primerjati?

Primerjave so seveda možne, vendar je s partnerji iz Bližnjega Vzhoda potrebno malo več osebnih stikov in prijateljske note, ker drugače ne boš uspel. Strogi poslovni brezosebni odnos ne prinaša zelenih rezultatov.

Intervju 10

PREGLED VPRAŠANJ ZA POGOVOR

Podjetje	Nieros
Ime in priimek	Helena Solina – SOGOVORNIK J
Izobrazba	Diplomirana ekonomistka
Delovno mesto	Samosotjni komercialist
Delovne izkušnje s tem trgov (v letih)	4 leta

V prvem delu bi Vam zastavil nekaj splošnih vprašanj glede Bližnjega vzhoda.

Splošna vprašanja

1. Na katerih trgih Bližnjega vzhoda ste prisotni?

Prisotni smo na trgih Turčije preko zastopnika potem na trgu Saudske Arabije preko zastopnika. Od tam pokrивamo tudi naslednje trge Jordanija, Katar, Libanon, Sirija, Oman, Jemen, Palestina, ZAE, Kuvajt. Prisotni pa smo prav tako na trgu Irana preko zastopnika.

- Na katerih od teh trgov pa ste najbolj močni?

V Saudski Arabiji se dogaja precej. V Katarju smo imeli v lanskem letu dokaj velik projekt. Ostale države pa manj. No tukaj bi lahko še izpostavila ZAE. Prisotni smo v dveh emiratih Dubaju in Abu Dhabiju.

- Kaj pa potem Iran?

V Iranu delamo trenutno manj, mogoče tudi zaradi tega embarga in teh omejitev. Pred leti smo imeli en večji projekt. Odpremili smo dva kontejnerja izdelkov in takrat moram reči, da so me muslimani zelo pozitivno presenetili, ker so bili res zelo korektni zelo pošteni. Zapletalo se je povsod, plačilo je bilo preko akreditiva. Dokumenti so bili dosledno pripravljene, vse je bilo v redu, ampak zapletlo se je že v italijanski luki, kjer je bilo potrebno blago preložiti na drugo ladjo, kar v akreditivu ni bilo dogovorjeno. Potem je še italijanska ladja stala več mesecev v luki.

- Kaj pa trenutno imate popolnoma onemogočeno poslovanje z Iranom?

Ne, čisto onemogočeno ne bom rekla. Pred nekaj meseci smo odpremili en kontejnar. Blago so dobili. Edino plačilo je bilo preko ene evropske banke in sicer avansno. Akreditiv so nam strogo odsvetovali.

2. Koliko časa ste že prisotni na teh trgih?

Prisotni smo 7 let, prvi stik je bil vzpostavljen na sejmu v Nemčiji.

3. Kaj so bili glavni razlogi, da ste se podali na te trge?

Jaz bi rekla, da je bilo to čisto slučajno. Kolega je bil na sejmu v Nemčiji in čisto slučajno srečal sedanjega zastopnika. Izmenjala sta si vizitke in potem se je v roku enega ali dveh let začelo dogajati.

4. Imate v podjetju zaposleno osebo, ki je odgovorna samo za poslovanje z državami Bližnjega vzhoda? Če da, mora imeti ta oseba posebna znanja (znanje jezika, poznavanje kulture, ...)?

Jaz bi rekla, da posel delamo ljudje in prvi stik je zagotovo najbolj pomemben. Res je, da na teh trgih delamo preko zastopnikov, ampak tudi z zastopnikom se nekaj časa tipaš spoznaváš in bom rekla, da je zelo pomembno predvsem v arabskem svetu, da ti je zastopnik všeč, da ti zaupa da te vzame za prijatelja za del družine, ne kot poslovnega partnerja, kar pomeni da poznaš njegovo družino. Dobro je, da poznaš vsaj nekaj osnovnih arabskih besed, spoštuješ njihovo kulturo seveda. V pogovorih se izogibaš temam, kot so ženske, filmi, glasba, politika. Naj se jih ne moti ob petkih. Moraš obvladati, so določene specifične. Drugače pa so zelo poštene. Mogoče so me edino malo razočarali, kar se tiče plačil, ker muslimani naj bi bili zelo dosledni, kar se tiče plačil, ampak zadaj v zadnjih mesecih prihaja do krajših zamud pri plačilih. Dejansko delamo z akreditivi z določenimi kupci pa tudi na odprto in tisto kar je na odprto, nas mogoče sedaj malo skrbi.

5. Ste v podjetju bili negotovi glede vstopa na te trge? Ste se pred vstopom obrnili na kakšno institucijo za nasvet oziroma pomoč (MZZ, GZ, ...)?

Negotovost je sprva prav gotovo bila prisotna, zato smo bili previdnejši. Plačila na odprto so se razvila šele v zadnjih letih, z znanimi kupci. Tudi tu je potrebno poudariti, da po naših izkušnjah niso tako dobri plačniki, kot naj bi bilo za muslimane značilno. Radi zamudijo s plačilom, a denar smo še vedno dobili. Na slovenske institucije se nismo obrnili. Smo šli kar sami. Mogoče smo edino vprašali za nasvete glede plačil, akreditivov.

- Ste kaj v navezi z GZS?

Ne. Gremo na kakšen seminar, če nas povabijo, drugače pa nič posebnega.

V drugem delu bi se osredotočil predvsem na državo (Iran, ZAE) na kateri ste prisotni. Zanimajo me predvsem izzivi s katerimi ste se srečevali in ali so bila potrebna prilagajanja njihovi kulturi in poslovnim običajem.

Vprašanja vezana na državo (Iran)

6. Kaj so bili glavni razlogi, da ste se odločili ravno za to državo na Bližnjem vzhodu?

Podobno, kot pri saudski Arabiji. Tudi Iran je bil čisto slučajno in bom rekla s precej, ne ravno strahu, ampak previdnostjo na začetku. Ampak zastopnik je bil že tu dvakrat, enkrat na leto pride, ali pa se srečamo na kakšnem sejmu.

- Ste bili že v Iranu kot podjetje?

Ja v bistvu smo bili na inštalaciji opreme. Tudi tukaj so nas zelo pozitivno presenetili. V bistvu vse je bilo pripravljeno kot smo se dogovorili. Stroji na mestu energenti pripravljeni tako, da je naš fant prišel samo na zagon in prvi start. Prišli so ga čakati v Teheran na letališče šli z lokalnim letalom do njihovega kraja. To se v Evropi ne zgodi. V Evropi ti pošljejo samo naslov in takrat in takrat pridi. Tu se vidi razlika.

7. Ste se pred vstopom na ta trg pozanimali o njihovi kulturi in poslovnih običajih?

Ja, nič kaj posebnega bi rekla, je pa potrebno sproti spremljati kaj se dogaja. Prebrati kakšno literaturo o poslovnem bontonu, njihovem načinu dela. Pomemben je mesec ramadan, deveti mesec po islamskem

koledarju, ko je med sončnim vzhodom in sončnim zahodom prepovedano jesti, piti, kaditi in spolno občevati. Obdobje ramadana običajno traja 30 dni. Točnost ni preveč pomembna, zamuda recimo pol ure za njih sploh ni zamuda. Tudi na sestanke vedno zamudijo. Posel sklenejo navadno šele potem, ko sogovornika spoznajo in jim postane všeč. Radi govorijo, pogovori so dolgi in polni emocij.

Na kosilu ali večerji gost sedi na gostiteljevi desni strani. Če jih mi povabimo, pazimo, da je izbira dovolj brezalkoholnih pijač in različne vrste mesa. Če hrano dosolite, jih boste užalili. V pogovoru se je dobro izogniti verskim in političnim temam. Rokovanje da, ampak samo moški-moški. Ženske med seboj navadno poljub. Leva roka velja za umazano, zato poskušamo vse početi z desno. Noge pustimo na tleh, ne prekrivamo jih in ne kažemo podplato, ker je to žaljivo. Predvsem ženska naj pazi na primerno izbiro oblačil. Abaya je potrebna samo v Saudski Arabiji, ruta zaželena, ni pa nujna. Primer: Ko sem prispela na letališče v Jeddi, me je čakal pri letalu VIP prevoz in šofer z abayo, ki sem jo morala obleči takoj. Sodelovala sem na simpoziju Food and safety v Jeddi in Riyadhu, kjer sem predstavila našo higiensko opremo. Počutila sem se povsem enakovredno, tudi jedli smo skupaj, za isto mizo, le ob eni priložnosti v Riyadhu smo ženske med kosilom sedele za svojo mizo. Sprehajanje po ulicah je za žensko prepovedano. Vedno mora biti v moškem spremstvu. V ostalih državah so potrebni dolgi rokavi, dolge hlače ali daljše krilo, primeren je šal ali ruta.

8. Kako bi na kratko opisali to državo? Njene glavne značilnosti oziroma posebnosti?

O Iranu težko reči, ker nekih velikih poslov nimamo. Bom pa rekla, mogoče škoda to, ker slišim, da imajo precej znanja, dobre možnosti, da naredijo dobra podjetja, imajo dobre industrije, ampak, kot vemo, so omejeni z embargom, kar jih omejuje pri uvozu in kasneje tudi pri izvozu. Se vidi pritisk politike.

9. Na kakšen način ste vstopili na ta trg – posredni ali neposredni? Lahko bolj podrobno opišete potek poslovanja? Ste prisotni tudi na kakšnih sejmih? Namenite tudi kaj denarja za marketinška vlaganja? Ste bili že osebno prisotni v tej državi? Kakšni so vtisi, kakšna so bila pričakovanja?

Zastopnika smo spoznali na sejmu. Zaradi političnih razlogov je sodelovanja z njimi manj kot s Saudsko Arabijo in ZAE. Problem so plačila, ki iz same države Iran sploh ne morejo biti izvedena, saj oblasti denar prestrežejo. Dve leti nazaj smo imeli dokaj velik projekt higienske opreme za podjetje v Shirazu (dva velika kontejnerja higienske opreme in pralnico za vozičke). Plačilo je bilo izvedeno preko akreditiva (LC). Dokumenti so bili skladno pripravljene in blago pravočasno odpremljeno, a se je zataknilo najprej v italijanski luki Gioia Tauro, ki je bila precej zasedena in nato še ladja zaradi zasedenosti v Shirazu dva meseca ni mogla pristati in je bila prisiljena čakati na morju. Skrbeli so nas predvsem napadi piratov, a se je vse dobro izteklo. Ves čas smo bili v kontaktu s kupcem in nazadnje je bilo celo tako, da je on nas miril, da bo vse OK. Ljudje so v prvi vrsti zelo pošteni in dokaj potrpežljivi. Ena od temeljev nacionalne ekonomije je podpora metodi »buy-back« in ima podporo vlade in njenih institucij. »Buy-back« metoda je poslovna poteza, s katero dobavitelj delno ali v celoti oskrbi potrebe iranske firme po blagu, servisu, dvigu kakovosti ali kapacitet, rekonstrukcije, napredovanja po tehnološkem smislu, itd., nato pa proizvode ali output te opreme in tehnologije uvozi nazaj v svojo državo v celoti ali delno. Metodo so prvotno uporabili na področju nafte in plina, širi pa se na vse nivoje proizvodnje. Prepovedano je prodati opremo, ki bi kakorkoli lahko bila uporabljena v vojaške namene. Paziti je potrebno pri rezervnih delih, kot tudi pri sami opremi. Mi imamo zastopnika, ki potem pokriva končne kupce. Ti kupci so različni. Vedno nam sporoči, kdo je kupec in potem tudi na internetu pogledamo s kom sodelujemo. V marketing denarja posebno ne vlagamo razen tistih rednih, bom rekla, manjših stroškov, ki jih namenimo za marketing za te države, npr. ne udeležujemo se sejmov v Iranu. Ok, mogoče malo tvegano ali pa tudi ne, če bi bilo več prometa z njimi bi se za to odločili ampak, za enkrat se še nismo. Drugače pa jim pošiljamo reklamni material.

- Vi ste že bili v Iranu?

Jaz osebno ne, samo naš serviser.

10. Koliko časa ste porabili za vstop na ta trg? Ste imeli pri tem kakšne birokracijske težave?

Ja dejansko samo posel, saj to je verjetno po vseh arabskih državah, preteče ogromno časa od prve ponudbe pa do nalaganja kontejnarja. Imajo pač drugačna pogajanja. Zdaj o konkretnih težavah, ki bi jih imel naš zastopnik, pa nisem seznanjena, ampak mislim, da je šlo bolj za pogajanja in dolgo odločanje. Dejansko tiste opreme v tistem trenutku še niso potrebovali.

11. Kaj je predstavljalo za vas največjo oviro pri vstopu na ta trg?

Obstajajo določene posebnosti pri samem izvozu. Potrebna je ustrezna embalaža (toplotno obdelane lesene palete/opaži), da se prepreči prevoz zajedavcev. Izvozni računi morajo biti navadno potrjeni s strani Gospodarske zbornice. Ostalih posebnosti ni.

12. Kakšen delež prodaje predstavlja ta država za vaše podjetje?

Zelo malo, bi rekla 5%.

- Kaj pa celotni BV?

Bi rekla okrog 30%.

13. Imate partnerja, ki ima ekskluzivne pravice ali imate več partnerjev? Če, imate več partnerjev ali med njimi prihaja do kakšnih konfliktov? Če, da kako težave rešujete? Imate zaposlenega tudi agenta za ta trg? Kaj je njegova funkcija?

Partner v Iranu nima ekskluzivnih pravic, ker pač, ko mi pripravimo tisto osnovno distribucijsko pogodbo, je v njej določena omejitev. Če želi biti ekskluziven, mora v določenem času prodati določeno vrednost, ampak on tega ni, zato smo rekli, da bomo dali možnost tudi komu drugemu. Je pa ekskluzivni zastopnik za Saudsko Arabijo.

- Zaenkrat imate potem samo njega?

Da samo njega.

- Iščete potem še koga za trg Irana?

Za Iran bom rekla, da ne iščemo. Če se pojavi povpraševanje odgovorimo. Med kupci ne prihaja do konfliktov.

14. Kje ste izvedeli za sedanjega partnerja (na sejmu, preko slovenskih institucij, ...)?

Na sejmu.

15. Ste imeli na izbiro več partnerjev s katerimi bi lahko sodelovali? Če da, kako ste se odločili? Ste imeli kašna posebna merila pri izbiri?

Partnerji so vedno na razpolago, ni pa enostavno najti pravega, zanesljivega. Navadno preverimo s kom že sodelujejo. Če so to dobra, znana podjetja, je to zanj dobra referenca. Včasih katerega njihovega partnerja preprosto vprašamo za mnenje.

16. Do katere mere ste morali svoje izdelke/storitve prilagoditi trgu?

Dejansko so standardni izdelki. Ok, problem je mogoče pri elektriki, ker imajo malo drugačno. Razlika je tudi, da so toplotno obdelane palete, ustrežna embalaža in izvozne račune je potrebno potrditi na GZS.

17. Kako je na vase poslovanje vplivala religija (razhajanja med islamom in krščanstvom)?

Jaz bi rekla, da ima religija vpliv na vse. Na celotno njihovo življenje. Sigurno že to, da osebo, ki mu bo simpatična na prvi pogled. Precej gledajo na to s kom imajo opravka. Da je tista oseba poštena, da jih spoštuje.

18. Kako potekajo pogajanja? Na kaj so bili največji pritiski (cene, kvaliteta, dobavni rok, ...)? So te pritiski stalno prisotni?

Ja, imam eno ne bi rekla, mogoče, ne slabo izkušnjo, ampak izkušnjo, preko katere smo se ogromno naučili. In sicer je bil to projekt v Egiptu. Zadeva je bila maksimalno resna. Posel je bil več kot 90% že naš. Šli smo tja naredili predstavitev opreme. Nad vsem so bili maksimalno navdušeni. Potem pa kar naenkrat je šla ponudba na polovičko. Potrebovali so samo polovico opreme, pa še tiste cene so zbili precej pod lastne cene. Bom rekla, da smo bili dokaj razočarani, ampak nas je potem zastopnik potolažil, da je to njihov način dela. Grejo na veliko nad vsem zadovoljni pridejo sem dejansko postaneš best friend. Na koncu pa vidijo, da bi mogoče lahko od konkurenta dobili malo ceneje, potem pa začnejo igrati bi rekla kar precej grdo igro.

- So te pritiski prisotni konstanto?

Sigurno. Mi smo se že za cene dogovorili. Dejansko je bil tudi že stisk rok. Dejansko smo domov odšli že z naročilom ampak potem spet čez teden dni pogajanja. Tako, da dejansko stisk roke ni nič pomenil.

V zaključnem delu vprašalnika pa bi se osredotočil predvsem na pridobitev nasvetov, ki bi jih lahko koristno uporabila tudi druga podjetja.

Predlogi za druga podjetja

19. Kaj bi svetovali slovenskim podjetjem, ki še vstopajo na te trge?

Gotovo bi jim svetovala, da naj vstopijo. Dejansko ni ovir. Treba je narediti tržno raziskavo. Eno stvar, ki sem se jo naučila tudi na splošno o poslih ne samo z njimi, je, nikoli govoriti slabo o konkurenci, ker v bistvu vidijo, da si pošten, če rečeš, ok, tudi ta model od konkurence ima določene prednosti. Povedati je potrebno prednosti in tudi slabosti. Ne prikrivaš, da se tudi napake zgodijo. Treba je biti pošten, pogumen, pa verjetno je težko brez zastopnika.

- Ste mogoče razmišljali, da bi v prihodnosti odprli tudi kakšno predstavništvo?

Smo sicer za kratek čas razmišljali. Ampak je to podjetje v Saudski Arabiji samo po sebi čisto dovolj močno in naredi dovolj prometa.

20. Če bi vstopili ponovno na trge Bližnjega vzhoda bi to naredili na kakšen drugačen način?

Ne, mislim da je stvar dobro dodelana, dobro nastavljena. Zastopnik je ta pravi. Mogoče edino za Iran ne ravno. Kot sem rekla, pa so nam prioritetni tudi drugi trgi in nismo toliko vezani na sam Iran, da bi vanj vložili še več denarja in časa.

21. Imate v prihodnosti cilj priti še na katerega od trgov Bližnjega Vzhoda?

Ne nismo razmišljali o tem.

22. Ali po vašem mnenju naša politika kaj pripomore k boljši prepoznavnosti Slovenije na Bližnjem vzhodu? So delegacije, ki jih opravljajo politiki kaj pripomogle k bolj uspešni prodaji? Kaj bi morali politiki še narediti, da bi bila situacija boljša?

Mi se nismo delegacij udeležili nikoli. Zakaj se nismo. Ne vem. Enkrat smo bili že na tem, da gremo v Egipt, pa smo si potem premislili. Gotovo naredijo veliko za prepoznavnost države, to je sigurno res. Ampak je, kot sem rekla, pri poslih z BV zelo pomemben osebni stik. Na takih srečanjih pa toliko osebnih srečanj ni.

23. Lahko potegnete kakšne smernice s poslovanjem z evropskimi državami?

Poslovanje z Bližnjim vzhodom se gotovo razlikuje od poslovanja med evropskimi državami. Dobro je poznati njihovo kulturo, običaje in navade. Dobro je poznavanje vsaj osnovnih arabskih izrazov, kot na primer pozdrav (merhaba) in zahvala (šekera). Petek je v islamskih državah dan za molitev in počitek – sveti dan, zato je potrebno svojo poslovno pot temu prilagoditi. Delovni teden od sobote do srede.

Drugače pa Nekih ogromnih razlik v bistvu ni. Potrebno je poznati njihove običaje, da se žensk ne rokuje. Tega se navadiš in to postane čisto normalno. Če prideš h zastopniku v Belgijo po sestanku sledi obisk pivnice v Saudski Arabiji pa je klepet ob čaju in pogovor o družini o kulturnih vrednotah. To so razlike in mogoče mora biti določena oseba v podjetju odgovorna za take države. Ni vsak za vse.

Intervju 11

PREGLED VPRAŠANJ ZA POGOVOR

Podjetje	Špica –
Ime in priimek	Mitja Kolbe in Rob Howland – SOGOVORNIK K
Starost	31
Izobrazba	Univ. dipl. inž. El.
Delovno mesto	Direktor prodaje in marketinga
Delovne izkušnje s tem trgom (v letih)	6

V prvem delu bi Vam zastavil nekaj splošnih vprašanj glede Bližnjega vzhoda.

Splošna vprašanja

1. Na katerih trgih Bližnjega vzhoda ste prisotni?

Strategija našega podjetja je, da se na tujih trgih pozicioniramo neposredno z lastnim podjetjem ali preko lokalnega partnerja - največkrat so to sistemski integratorji. Če pogledamo države Bližnjega vzhoda, smo preko lokalnih partnerjev prisotni na trgih Saudska Arabija, kjer imamo dva partnerja, ZAE in Omanu.

- S katero od teh držav delate največ?

Največ s Saudsko Arabijo.

2. Koliko časa ste že prisotni na teh trgih?

Vse skupaj se je začelo več kot 10 let nazaj. Precej časa smo aktivno razstavljali na Cebitu in tam smo tudi prišli do prvih konkretnih stikov.

3. Kaj so bili glavni razlogi, da ste se podali na te trge?

Iskali priložnosti v tujini in te trgi so se v tistem času izkazali kot priložnost. Nismo zelo načrtno ciljali prav konkretno en posamezen trg.

4. Imate v podjetju zaposleno osebo, ki je odgovorna samo za poslovanje z državami Bližnjega vzhoda? Če da, mora imeti ta oseba posebna znanja (znanje jezika, poznavanje kulture, ...)?

Imamo. Sodelavec pokriva več ali manj ves izvoz na trge na katerih nismo prisotni neposredno s svojimi podjetji. Trgi na Bližnjem vzhodu so naš pomemben izvozni trg.

5. Ste v podjetju bili negotovi glede vstopa na te trge? Ste se pred vstopom obrnili na kakšno inštitucijo za nasvet oziroma pomoč (MZZ, GZ, ...)?

Začetki so bili že dolgo nazaj. Takrat mene še ni bilo v podjetju, zato to težko komentiram. Iz zapisov sem videl, da nam je marsikdaj Gospodarska zbornica priskočila na pomoč. V teh letih pa so se razvile še mnoge inštitucije, ki nam pomagajo. Veliko uporabnih informacij je enostavno dostopnih npr. na portalu Izvozno okno.

V drugem delu bi se osredotočil predvsem na državo (ZAE) na kateri ste prisotni. Zanimajo me predvsem izzivi, s katerimi ste se srečevali in ali so bila potrebna prilagajanja njihovi kulturi in poslovnim običajem.

Vprašanja vezana na državo (ZAE)

6. Kaj so bili glavni razlogi, da ste se odločili ravno za to državo na Bližnjem vzhodu?

V preteklosti smo našli partnerje v tej državi. Eden od glavnih razlogov, da smo vstopili na ta trg je, da je bil precej gradbeno aktiven - investicije v infrastrukturo – poslovne objekte, v katerih se uporabljajo naše rešitve.

- Ali pokrivata celotne Emirate?

Pokrivamo celotne Emirate. Največ pa se dogaja v Dubaju in Abu Dhabiju. Ta dva Emirata sta gonilni sili. Ostali Emirati imajo tudi denar, vendar se pričakuje, da bodo servirani iz Dubaja ali Abu Dhabija odvisno, kateri je bližji.

7. Ste se pred vstopom na ta trg pozanimali o njihovi kulturi in poslovnih običajih?

Pri vstopu na trg nisem bil prisoten. Predno začneš s poslovanjem z določeno državo, se moraš pozanimati o kulturnih običajih. Še posebno bi tukaj izpostavil Arabske države. V Emiratih pa je tako, da polovica ljudi ni domačinov in prihajajo iz Indije ali pa tudi iz Evrope.

8. Kako bi na kratko opisali to državo? Njene glavne značilnosti oziroma posebnosti?

Emirati so posebnost na Bližnjem vzhodu, ki mu marsikatera država želi slediti (npr. Bahrain). V vseh državah Bližnjega vzhoda je vpliv religije precej pomemben, v ZAE pa morda še najmanj izrazit. Abu Dhabi je zelo pomemben emirat, saj je stabilen in imajo velike infrastrukturne projekte. Dubaj pa je kot Singapur ali pa Hong Kong. V Emiratih je pomembno, da imaš izdelek z višjo dodano vrednostjo in to ti prinaša prednost. V poslu pa je precej pomembno zaupanje. Imajo denar ter resurse in nekam jih morajo vložiti. Sami nimajo veliko lokalnih tehnoloških podjetij, ogromno pa jih prihaja iz tujine.

- Torej cena ni tako pomembna?

Cena je vselej pomembna. Vendar, če bo izdelek z višjo dodano vrednostjo in da oni to opazijo, razumejo ter ti zaupajo, potem lahko tudi dražji izdelki najdejo svoje kupce.

9. Na kakšen način ste vstopili na ta trg – posredni ali neposredni? Lahko bolj podrobno opišete potek poslovanja? Ste prisotni tudi na kakšnih sejmih? Namenite tudi kaj denarja za marketinška vlaganja? Ste bili že osebno prisotni v tej državi? Kakšni so vtisi, kakšna so bila pričakovanja?

Arabi so dobri trgovci in vselej se pojavi kdo, ki bi želel biti tvoj ekskluzivni prodajni agent. V podjetju smo prejeli ogromno ponudb, da bi ljudje v Emiratih postali naši agentje. Odločili smo se za strategijo lokalnih distributerjev, ki so pravzaprav sistemski integratorji. Distributerje je potrebno dobro izšolati in to traja nekaj časa. Če želiš odlično poslovati, je lokalna prisotnost zelo pomembna. Lahko imaš le prodajno pisarno, še boljše pa, da zagotoviš pred-prodajno in tehnično podporo. Prisotni smo tudi na sejmih, večinoma kot gostje naših partnerjev, včasih pa kot obiskovalci ali celo razstavljalci. Večji kupci radi vidijo, da je tudi proizvajalec neposredno prisoten in da komunikacija ne poteka samo preko agentov oziroma distributerjev.

10. Koliko časa ste porabili za vstop na ta trg? Ste imeli pri tem kakšne birokracijske težave?

Birokracija ni problem. Ni v njihovem interesu, da bi podjetjem povzročali težave.

11. Kaj je predstavljalo za vas največjo oviro pri vstopu na ta trg?

Nismo naleteli na posebne ovire, verjetno pa je pomemben izziv uspešnega tržnega nastopa razumevanje kulture.

12. Kakšen delež prodaje predstavlja ta država za vaše podjetje?

Nekje do 5% prihodkov iz prodaje ustvarimo na trgu ZAE.

13. Imate partnerja, ki ima ekskluzivne pravice ali imate več partnerjev? Če, imate več partnerjev ali med njimi prihaja do kakšnih konfliktov? Če, da kako težave rešujete? Imate zaposlenega tudi agenta za ta trg? Kaj je njegova funkcija?

Načeloma se nagibamo k enemu partnerju za vsak trg, vendar imajo ponekod partnerji zelo vertikalni profil (so izrazito tržno prisotni zgolj v eni branži). Če se odločimo za več partnerjev, se poskušamo izogniti neposrednim konfliktom tako, da oblikujemo različne vloge ali tržne segmente.

14. Kje ste izvedeli za sedanjega partnerja (na sejmu, preko slovenskih institucij, ...)?

Za sedanjega partnerja smo izvedeli na sejmu CeBIT.

15. Ste imeli na izbiro več partnerjev, s katerimi bi lahko sodelovali? Če da, kako ste se odločili? Ste imeli kakšna posebna merila pri izbiri?

V danem trenutku se nismo odločali med več partnerji, smo pa skozi čas oblikovali jasna merila in kriterije za izbor partnerjev.

16. Do katere mere ste morali svoje izdelke/storitve prilagoditi trgu?

Poskušamo prodajati standardne izdelke. Seveda pa morajo biti ti izdelki na nek način prilagojeni lokalnemu trgu, v primeru programske opreme je vselej pomemben jezik. Pa tudi nekatere kulturne značilnosti, ki so vgrajene v družbo (npr. percepcija časa, delovni čas, razporeditev dela, organizacijska hierarhija, ...), imajo vpliv na organizacijo dela v podjetjih in posledično na naše izdelke. Sicer pa so v splošnem evropski izdelki pozitivno sprejeti v tej državi.

17. Kako je na vase poslovanje vplivala religija (razhajanja med islamom in krščanstvom)?

Religija je del kulture. Konkretno bi lahko izpostavil vpliv na poslovanje pri delovnem času – saj v ZAE za razliko od Evropskih držav delajo v nedeljo in ne delajo v petkih.

18. Kako potekajo pogajanja? Na kaj so bili največji pritiski (cene, kvaliteta, dobavni rok, ...)? So te pritiski stalno prisotni?

Načeloma so pogajanja v ZAE stvar trenutka – ko potekajo pogajanja, se je potrebno dogovoriti v eni iteraciji, ali pa se ne dogovoriš. Redko se srečamo z več krogi pogajanj. Pritiski na ceno in dobavne roke so vselej prisotni.

V zaključnem delu vprašalnika pa bi se osredotočil predvsem na pridobitev nasvetov, ki bi jih lahko koristno uporabila tudi druga podjetja.

Predlogi za druga podjetja

19. Kaj bi svetovali slovenskim podjetjem, ki še vstopajo na te trge?

Kot prvo bi omenil, da so ti trgi zanimivi. Potrebno pogledati kaj trg sploh potrebuje, kakšna je konkurenca in ali je potrebno izdelke kakorkoli prilagoditi. Tehnični predpisi običajno niso zelo strogi; verjetno zato, ker ni veliko lokalnih proizvajalcev, ki bi jih država ščitila. Vseeno pa ne smemo na trg vstopiti lahkomišlni in misliti, da bomo tam lahko vse prodali. Produkti morajo biti dobri in oni so pripravljene za to tudi dobro plačati. Izbrati je potrebno izdelke, ki so tehnološko napredni, nekaj posebnega, ekskluzivnega in imajo za to tudi primerno ceno. Poiskati je potrebno tudi ljudi, ki lahko speljejo takšen posel. Nekateri obljublajo veliko, dejansko pa je realizacija bistveno manjša.

20. Če bi vstopili ponovno na trge Bližnjega vzhoda bi to naredili na kakšen drugačen način?

Razmišljali bi o lokalnem predstavništvu.

- Bi v prihodnosti odprli kakšno predstavništvo?

Ni izključeno, da ne. Imeli smo že precej jasne in močne namene. Smo pa sedaj v drugem investicijskem ciklu, tako da kratkoročno to ne pride v poštev.

21. Imate v prihodnosti cilj priti še na katerega od trgov Bližnjega Vzhoda?

Razširiti dobo prakso iz teh trgov še na okoliške. Vsak je nekaj posebnega. Na manjših trgih kot npr. Katar, Bahrajn, Kuvajt, ... je tudi še nekaj prostora.

22. Ali po vašem mnenju naša politika kaj pripomore k boljši prepoznavnosti Slovenije na Bližnjem vzhodu? So delegacije, ki jih opravljajo politiki kaj pripomogle k bolj uspešni prodaji? Kaj bi morali politiki še narediti, da bi bila situacija boljša?

Nekaj zagotovo pripomore, je pa še prostora za povečanje učinka. Mi se katere od teh delegacij tudi udeležimo. Med drugim je to priložnost za navezovanje novih stikov v tujini ter za mreženje domačih podjetij, ki delujejo na istem tujem trgu. Na ta način lahko izmenjaš ogromno izkušenj.

- Potem se udeležujete tudi raznih mreženj preko GZS?

Seveda. Smo bili tudi pobudniki ustanovite sekcije Zitex, to je izvozne sekcije v okviru Združenja za informatiko in telekomunikacije (ZIT). Med drugim organiziramo skupne nastope v tujini in eden od naših prvih skupnih nastopov v tujini je bil ravno sejmu Gitex v Dubaju.

23. Lahko potegnete kakšne smernice s poslovanjem z evropskimi državami?

Posledice globalizacije so, da so si marsikateri trgi danes bolj podobni kot pred leti. Kulturne aspekte je vselej potrebno upoštevati. Ti trgi geografsko bolj oddaljeni od evropskih, zato je še toliko bolj pomembna

logistika in tehnična podpora. Ključno je izbrati pravega partnerja, kar pa je pomembno tako v Evropi, kot v ZAE, le da je v Evropi morda lažje preveriti ozadje podjetij.

Intervju 12

PREGLED VPRAŠANJ ZA POGOVOR

Podjetje	Silkem
Ime in priimek	Janez Bedrač – SOGOVORNIK L
Izobrazba	
Delovno mesto	
Delovne izkušnje s tem trgom (v letih)	

V prvem delu bi Vam zastavil nekaj splošnih vprašanj glede Bližnjega vzhoda.

Splošna vprašanja

1. Na katerih trgih Bližnjega vzhoda ste prisotni?

Prvenstveno v Iranu, občasno pa tudi v ZAE, Siriji in Jordaniji.

2. Koliko časa ste že prisotni na teh trgih?

Na Iranskem tržišču že 7 let.

3. Kaj so bili glavni razlogi, da ste se podali na te trge?

Iskanje novih prodajnih možnosti za novo razvite proizvode.

4. Imate v podjetju zaposleno osebo, ki je odgovorna samo za poslovanje z državami Bližnjega vzhoda? Če da, mora imeti ta oseba posebna znanja (znanje jezika, poznavanje kulture, ...)?

Ne, iransko tržišče obdelujemo po produktnem principu. Zahtevano je poznavanje angleškega jezika, akreditivnega poslovanja ter izkušnje s kontejnersko logistiko. Neka posebna znanja niso potrebna, ovira je lahko drugačen delovnik.

5. Ste v podjetju bili negotovi glede vstopa na te trge? Ste se pred vstopom obrnili na kakšno inštitucijo za nasvet oziroma pomoč (MZZ, GZ, ...)?

Predhodno smo preverili normalne dostopne informacije o iranskem tržišču, MZZ in GZS nismo kontaktirali. Po prvem poslovnem obisku smo angažirali dva zastopnika in sicer enega za privatna podjetja in enega za državna podjetja. Z birokracijo se ne srečujemo, imajo pa naši partnerji množico problemov z odpiranjem akreditivov, posebej še v času embarga. Poslovna kultura je na zavirljivem nivoju, z islamom se preveč ne

obremenjujemo, vendar ga kot del njihovega življenja spoštujemo. Pri poslovanju do sedaj nismo opazili nekih značilnih posebnosti, pomembno je le, da se poslovna potovanja ne organizirajo v času verskih praznikov - upoštevati je potrebno tudi njihov koledar. Pogajanja so podobna kot drugod po svetu. Prodajamo izdelke, ki jih ni potrebno posebej prilagajati tržišču.

V drugem delu bi se osredotočil predvsem na državo (Iran, ZAE) na kateri ste prisotni. Zanimajo me predvsem izzivi, s katerimi ste se srečevali in ali so bila potrebna prilagajanja njihovi kulturi in poslovnim običajem.

Vprašanja vezana na državo (Iran/ZAE)

6. Kaj so bili glavni razlogi, da ste se odločili ravno za to državo na Bližnjem vzhodu?

Potencialno povpraševanje po naših proizvodih.

7. Ste se pred vstopom na ta trg pozanimali o njihovi kulturi in poslovnih običajih?

Da, bili smo pa tudi pri prvih srečanjih bolj previdni.

8. Kako bi na kratko opisali to državo? Njene glavne značilnosti oziroma posebnosti?

Povsem normalni ljudje, ki živijo v sistemu, katerega se ne morejo rešiti. Nadaljnja mednarodna izolacija lahko povzroči daljnosežne posledice.

9. Na kakšen način ste vstopili na ta trg – posredni ali neposredni? Lahko bolj podrobno opišete potek poslovanja? Ste prisotni tudi na kakšnih sejmih? Namenite tudi kaj denarja za marketinška vlaganja? Ste bili že osebno prisotni v tej državi? Kakšni so vtisi, kakšna so bila pričakovanja?

Financirali smo izdelavo marketinške študije o jeklarski industriji ter industriji ognjeodpornih materialov, izbrali dva zastopnika (privatna/državna industrija). Večino kupcev srečali tudi na mednarodnih specializiranih sejmih (Muenchen).

10. Koliko časa ste porabili za vstop na ta trg? Ste imeli pri tem kakšne birokracijske težave?

Leto dni brez težav v Iranu. Sedaj jih imamo pri nas.

11. Kaj je predstavljalo za vas največjo oviro pri vstopu na ta trg?

Ni bilo ovir, ker gre za kvalitetne proizvode.

12. Kakšen delež prodaje predstavlja ta država za vaše podjetje?

2-4%.

13. Imate partnerja, ki ima ekskluzivne pravice ali imate več partnerjev? Če, imate več partnerjev ali med njimi prihaja do kakšnih konfliktov? Če, da kako težave rešujete? Imate zaposlenega tudi agenta za ta trg? Kaj je njegova funkcija?

Stanje z agenturo smo že opisali.

14. Kje ste izvedeli za sedanjega partnerja (na sejmu, preko slovenskih institucij, ...)?

Na sejmu in ob prvem obisku v Iranu.

15. Ste imeli na izbiro več partnerjev s katerimi bi lahko sodelovali? Če da, kako ste se odločili? Ste imeli kašna posebna merila pri izbiri?

Izmed večih smo izbirali po občutku in po zbranih informacijah.

16. Do katere mere ste morali svoje izdelke/storitve prilagoditi trgu?

Ni bilo potrebno.

17. Kako je na vase poslovanje vplivala religija (razhajanja med islamom in krščanstvom)?

Ne vpliva.

18. Kako potekajo pogajanja? Na kaj so bili največji pritiski (cene, kvaliteta, dobavni rok, ...)? So te pritiski stalno prisotni?

Kot z ostalimi kupci.

V zaključnem delu vprašalnika pa bi se osredotočil predvsem na pridobitev nasvetov, ki bi jih lahko koristno uporabila tudi druga podjetja.

Predlogi za druga podjetja

19. Kaj bi svetovali slovenskim podjetjem, ki še vstopajo na te trge?

Nismo svetovalno podjetje.

20. Če bi vstopili ponovno na trge Bližnjega vzhoda, bi to naredili na kakšen drugačen način?

Izbrali bi po vsej verjetnosti podoben način.

21. Imate v prihodnosti cilj priti še na katerega od trgov Bližnjega Vzhoda?

Odvisno od povpraševanja po naših proizvodih. Ker gre za specializirane proizvode, potrebujemo pač povpraševanje po omenjenih proizvodih.

22. Ali po vašem mnenju naša politika kaj pripomore k boljši prepoznavnosti Slovenije na Bližnjem vzhodu? So delegacije, ki jih opravljajo politiki kaj pripomogle k bolj uspešni prodaji? Kaj bi morali politiki še narediti, da bi bila situacija boljša?

Zaenkrat nam v pogovorih s poslovnimi partnerji pogosto bolj koristi zgodovina (SFRJ-kot članica neuvrščenih), članstvo Slovenije v EU in politika EU napram Iranu v zadnjem času ne koristi preveč pri intenziviranju poslovanja. Pogosto je naša politika »bolj papeška od papeža« in smo pri posameznih ukrepih bolj rigorozni kot nekatere druge članice in tudi ZDA. Tako je možno kljub embargu v skladiščih naših poslovnih partnerjev v Iranu najti večje količine konkurenčnih proizvodov iz omenjenih držav, mi pa imamo pri izvozu kar nekaj težav. Politika lahko dokaj pomaga pri večjih investicijskih projektih, za specializirane proizvode in storitve, kot so naši, pa je potrebno ustvariti predvsem okvirje za normalno poslovanje.

23. Lahko potegnete kakšne smernice s poslovanjem z evropskimi državami?

/