

**Šimac Igor**

**Mali vodič po običajih in poslovnem  
bontonu različnih narodov po svetu**

VERLAG  
DASHÖFER

Verlag Dashöfer, založba, d.o.o.  
Dunajska cesta 21, 1116 Ljubljana  
tel: 01/ 43 45 590 • fax: 01/ 43 45 594  
e-mail: [info@dashofer.si](mailto:info@dashofer.si) - [www.dashofer.si](http://www.dashofer.si)

## **Mali vodič po običajih in poslovnem bontonu** **različnih narodov po svetu**

Copyright © 2008 by Dashöfer Holding, Ltd.  
& Verlag Dashöfer, založba, d.o.o.

Vse pravice, predvsem avtorske pravice, licenčne pravice in pravice industrijske lastnine so izključna last Dashöfer Holding, Ltd. in so zaščitene z Zakonom o avtorski in sorodnih pravicah. Vse pravice so pridržane, predvsem pravica do razmnoževanja, distribucije in prevoda. Brez predhodnega pisanega dovoljenja založbe je prepovedana reprodukcija v kakršnikoli obliki (tisk, fotokopiranje, elektronske ali druge reprodukcijske oblike) in tudi shranjevanje, predelava ali širjenje z uporabo elektronskih off-line sistemov.

Informacije, ki jih vsebuje to delo, so bile pripravljene na osnovi najboljših spoznanj v času objave. Zaradi neenotnih pravnih razlag in nepopolnih rezultatov raziskav ter zakonodaje pa delo ne zagotavlja absolutne brezhibnosti.

Za točnost prispevkov odgovarjajo avtorji.

Izdajatelj: Verlag Dashöfer, založba, d.o.o.

Dunajska cesta 21  
1000 Ljubljana  
tel.: 01/ 434 55 90 – fax: 01/ 434 55 94

Odgovorni urednik: Jana Ursiny, univ. dipl. ekon., univ. dipl. soc.  
e-mail: jana.ursiny@dashofer.si

Strokovna urednica: Barbara Škrjanec, univ. dipl. politolog  
e-mail: barbara.skrjanec@dashofer.si

Stavek: Sketch, s.r.o., Bratislava  
Tisk: I. M. Print – Igor Mareš

## Mednarodne navade in običaji

Poleg govornice telesa moramo biti pozorni tudi na drugačne običaje in navade. Na primer na Japonskem, Kitajskem in Tajskem ne smemo nikoli pokazati, da smo jezni, lahko le tiho povemo kaj nas teži, drugače no bo prišlo do podpisa pogodbe. Z razkritjem jeze bomo izgubili ugled in če bomo nadržli uslužbence drugih, nam zagotovo ne bo uspelo. Neobvladanje na vzhodu ni vrlina. Če ne obvladamo sebe, nam ne gre zaupati, s takimi pa se poslovna pogodba ne podpisuje.

Na vzhodu se ne ustavlja vozil z dvignjenim palcem, ki je ponekod žalitev, temveč s ponavljajočim spuščanjem dlani dajemo znak, da želimo zaustaviti vozilo.

Tudi prenašanje zahodnjaških navad v drugo okolje ni vedno dobro. Čeprav je na zahodu olikano pohvaliti ženo gostitelja, ne poskušajmo s tem v arabskem svetu, ker bodo to vzeli za hudo žalitev in vdor v družinske zadeve.

Podobno je nasmeh pri nas vljudnost, na vzhodu pa pomeni zadrego.

Čeprav povezovanje v Evropi vedno bolj briše krajevne razlike, so te še vedno prisotne, če ne očitno, vsaj prikrito, zato si moramo osvežiti znanje tudi na tem področju.

Pomembno je tudi, da vsaj v osnovi poznamo značilnosti tujega okolja in države, kjer hočemo poslovati, saj tako naredimo boljši vtis in zmanjšamo možnost netaktne napake v obnašanju.

## Azija

Tu živijo tako budisti, hinduisti kot tudi muslimani. Ženske in leva roka veljajo za nečiste, zato se z njimi tudi v mnogih deželah ne rokuje. Velikokrat jedo tudi z rokami, natančneje z desno roko, in velika čast je, če vam gostitelj sam oblikuje grizljaj in ga celo ponese k ustom.

Na Kitajskem, zlasti v Hong Kongu in Šanghaju, zelo veliko dajo na svojo tradicionalno vedo o prostoru in naravi feng shui (besedi pomenita veter in voda). Vsak uspešen poslovnež upošteva pravila te vede v vsaki poslovni odločitvi, obliki poslovnih prostorov, smeri vhoda v zgradbo, tako doma kot v poslovnem svetu. Nikakor ne pokazite nerazumevanja (saj je ta veda v vse večji meri že uporabljana po vsem svetu in tudi pri nas imamo prevedenih mnogo priročnikov). Nasprotno, z nekaj znanja o njej boste z lahkoto prebili led in se spustili v zanimiv in domač razgovor.

Ure se na Kitajskem ne podarjajo, saj s tem namigujemo, da se čas izteka.

Perzijci imajo pri trkanju kozarcev vljudnostno navado trkniti nižje od tistega, s katerim nazdravljajo. S tem želijo pokazati, da so nižji in dajejo prednost drugemu in da ga zelo cenijo.

V Izraelu tudi člani parlamenta ne nosijo kravate.

## Južna Amerika

Si deli podobno zgodovino španske in portugalske (Brazilija) osvojitve. Na splošno se večja razkorak med bogataši, ki so vedno redkejši, ampak postajajo vse bogatejši. Srednji razred se povečini stalno krči, revni sloj pa ostaja prevladujoča rastoča večina. V veliko primerih 20 odstotkov bogatih ljudi poseduje okoli 60 odstotkov vsega bogastva države, 20 odstotkov revnejših pa imajo zgolj pet odstotkov. Obstajajo različne ravni etničnih težav med izvornimi Indijanci in priseljenci, pri čemer prvi zahtevajo zaščito, svojo zemljo, jezik in podobno.

V osnovi med prebivalstvom posameznih držav in njihovimi navedami ni nekih večjih razlik in so vsi zelo ponosni na to, kar so. Tudi sicer si ljudje tukaj ne delajo veliko skrbi, v primerjavi z nami tam ni naglice, vse poteka bolj počasi in sproščeno, ura in točnost ne igrata velike vloge. Zelo lahko je navezati stike, veliko se obiskujejo med seboj, pri obiskih je vedno veliko hrane in pijače. Družinske vezi so močne. Na splošno so vljudni in prijazni, tako na ulici kot v trgovinah in restavracijah. Promet je ponavadi za naše razmere čista zmeda, bolje bo da ne vozite sami, vsaj v velikih mestih ne.

Drugi skupni imenovalec je politika. Vse države so si v 60., 70. in 80. letih znova in znova delile izmenjujoča obdobja šibkih demokratičnih vlad in vojaških udarov. Ko so se pojavile šibke demokratične vlade, so se ljudje zaradi njihove neuspešnosti ob izdatni podpori Američanov obrnili k vojski, v upanju na njeno domnevno čast in poštenje, po razočaranju pa ponovno k volitvam. Očitno se ni obneslo in danes se verjetno nihče več ne bi obrnil na vojsko za politične rešitve. Nauk je bil le prehud, pa tudi hladna vojna je končana in z njo zunanja »podpora«.

V 90. letih so se države Južne Amerike po tako imenovanem Washingtonskem dogovoru gospodarsko odprle v imenu svetovne globalizacije ter z uvoženimi recepti in brez učinkovitega pregleda in nadzora odprle trge ter olastninile državno premoženje. Posledice so bile velikanska brezposelnost in povečanje družbenih razlik, končalo pa se je v hudem razočaranju in porastu kriminala.

Delovni čas se spreminja glede na podnebje in tradicijo. Velika mesta imajo neprekinjen delovnik od devetih do šestih. Druge razpolovijo štiri dopoldanske in štiri popoldanske ure z dve do tri urno prekinitvijo za kosilo in siesto. Bliže kot ste ekvatorju, topleje je in manj se pričakuje nošnja poslovne obleke in zlasti kravate. Izjema so velika mednarodna podjetja, ki imajo predpisan svoj način oblačenja, ki je gotovo bolj uraden od okolja, ki jih obkroža.

Poslovno kosilo ali večerja je priložnostno in po predhodnem dogovoru. Običajno je večerja v družinskem krogu, tudi kosilo se organizira večinoma izven večjih mest. Če ima stranka akademski naziv, jo tako naslovite, recimo ingeniero, doctor, profesor, ali s priimkom. Naslavljanje po imenu ni splošno sprejeto, razen mogoče med mladimi. Vsekakor ne začnite sami s tem, a sprejmite, če vam predlagajo.

Druga večja razlika je med prebivalstvom v nižinah, ki so živahnejši in neposredni, in v Andih, kjer so bolj zadržani, recimo v Boliviji in Peruju. To velja tudi za domorodne Indijance.

Dana beseda velja, vendar pazite in bodite previdni, s kom ste, ter kje in kako. Podkupovanje med (zlasti) državnimi uslužbenci in drugje velja za razširjeno.

Vsa celina je zelo katoliško verna in predvsem pogovori s to vsebino so lahko dvorezni in vam lahko škodijo pri poslih.

## Latinska Amerika

Ima vse tople značilnosti Španije in Portugalske (Brazilija), vendar začinjene s krajevno barvitostjo in z manj togosti od nekdanjih osvajalcev. Najbolj evropske so Argentina, Čile in Kostarika. Ljudje so si podobni v navadah, večinoma je razlika med nižinskimi in višinskimi predeli, kjer so ljudje bolj zadržani. To najbolj velja za altiplano (visoko planoto) v Boliviji, Peru ter druge andske predele. Argentinci in Čilenci zaradi večjega odstotka Evropejcev bolj spominjajo na Italijane.

V Mehiki vas bodo sprejeli topleje, če boste povedali, da ste iz Evrope in ne Amerike, da o Kubi niti ne govorimo.

Poslovna pogajanja so dolga, saj potrebujejo precej časa, da zaupajo poslovnemu partnerju, čeprav dajejo vtis odprtosti. Ponavadi se dogovori ne sklenejo na prvem sestanku, morda tudi na več sestankih ne, dostikrat se lahko ure in ure pogovarja na dolgo in široko. Zelo pomembno je, da se spoštujejo nazivi in hierarhija. Posetnice se izmenjujejo na začetku sestanka, zelo pa jih lahko užalite, če si kaj zapišete na vizitko, ki so vam jo dali.

Rokovanje na splošno ni tako pogosto, več je poljubljanja na lice in objemov, za razliko od Severnih Američanov, kjer so najpogostejši pol objemi.

## Vzhodna Evropa

V zadnjem času doživlja korenite spremembe, nekaterim smo bili priča tudi sami. Stari obrazci obnašanja izginjajo, čeprav boste še vedno naleteli na okorelo razmišljanje, zlasti med uradništvom. Rokovanje je običajno, poljubljanje pa se opušča. Čeprav, denimo, Madžari še vedno poljubljuje roko ženskam, a to ne predstavlja za tujca nikakršne obveznosti, le ne bodite presenečeni. Alkohol in

kajenje sta povsem sprejemljiva in pričakujejo, da se bo v gosteh upoštevalo njihove navade. Mladi podjetniki in lastniki se vedno bolj držijo zahodno- evropskih poslovnih navad. Bliže kot so nam zemljepisno, bliže so nam tudi v navadah, zlasti Čehi in Slovaki, s katerimi delimo poleg skupnih korenin tudi skupno zgodovino.

V Rusiji se ne vmešavajte v politiko, na Poljskem ne v katolištvo. Čehi so sploh najbolj ateističen narod v Evropi.

No, pa pojdimo po vrsti in si oglejmo posamezne države in njihove poslovne navade.

### Albanija

Ima 3,6 milijona prebivalcev, samo glavno mesto Tirana jih ima milijon. Ocenjuje se, da je do 40 odstotkov prebivalstva vernega (krščanstvo in muslimanstvo), najmanj 60 odstotkov pa je ateistov. To je seveda posledica Hoxeve politike prve ateistične države na svetu. Vendar tudi drži, da se sami najprej vidijo kot Albance in se šele potem delijo glede na vero, kar potrjuje zgodovina brez verskih izpadov. Njihov narodni junak je Skenderbeg, ki se je uspešno boril proti Turkom in še vedno prevladuje v vsakodnevem življenju.

Po sprejetih reformah leta 1997 se hitro in uspešno izvijajo iz svoje dolgoletne zaprtosti, čeprav so bila začetna leta po obratu bolj kaotična kot drugje po vzhodni Evropi. Družbeni proizvod je do leta 1992 padel za več kot polovico. Glavni težavi sta bili kriminal in podkupljivost. So izredno ponosni, prijazni in mirni ter izvrstni gostitelji, hrana je odlična. Radi pomagajo in so družabni. Zelo veliko veljave dajo na svojo besedo - beso in seveda tudi pričakujejo od nasprotni strani, da jo drži.

V poslu so sprva zadržani in previdni, potem ko si pridobite zaupanje, pa ni več ovir. Veliko lažje je začeti posel s priporočilom nekoga znanega ali vplivnega. Veriga gre lahko tudi naprej, če so priporočili vas, lahko tudi vi koga priporočate, vendar tega ne vzemite prelahko, ker dejansko jamčite zanj s svojim ugledom enako kot oni s svojim.

Dežela je ena zadnjih še neizkoriščenih priložnosti za naložbe v Evropi, tako v gospodarstvo (privatizacija, podobna kot v Sloveniji, je še v teku do leta 2010) kot v nepremičnine in čudovito obalo, ki na jugu meji na Grčijo, otok Krf.

Albanija čaka na vstop v Evropsko unijo in je že dobila vabilo za vstop v NATO.

Glavne gospodarske veje so prehrabena, tekstilna, lesna in naftna ter kemična industrija, cementarne, rudarstvo in pridelava osnovnih kovin ter vodne elektrarne. Glavna izmenjava je z Italijo. Ena izmed mnogih priložnosti dežele je biološka pridelava živil, ki je praktično že udejanjena, saj ni bilo uporabe umetnih gnojil, samo organizirana ni.

### Arabske dežele

Skupno število ocenjujejo na 350 do 420 milijonov prebivalcev. Vera je islam, čeprav je tudi nekaj kristjanov. V Egiptu morate razločevati Kopte, ki so kristjani (od 10 do 30 odstotkov prebivalstva) in imajo svoj jezik ter so pristni potomci pravih Egipčanov, graditeljev piramid.

Točnost tukaj ni vrlina in tega pač ne smete pričakovati, zlasti pa je nevljudno opozarjati na zamudo drugega oziroma če se vam mudi kam drugam. Vzeti si morate čas, ves čas za svojega gosta ali gostitelja, drugače je bolje, da srečanja ni.

Pred rokovanjem je običajen pozdrav Salam alejkum ali Mir z vami, na kar vi odgovorite Alejkum salam. Včasih si ob tem položijo roko, desnico seveda, na srce.

Kot gostitelja vas ne sme presenetiti tudi roka na vašem ramenu in poljub na obe lici, ki sledi, a tega sami raje ne poskušajte.

Podobno je med arabskimi moškimi običajno držanje za roke v znak prijateljstva. Ponujene roke ne zavrnete, sploh če vam jo ponudi gostitelj, da vas popelje razkazat dom ali posestvo. Četudi bosta hodila več deset minut, ne poskušajte umakniti roke, pa le brez strahu in evropskih sumničenj, prosim! To je izraz čistega prijateljstva.

Žensk seveda ni na poslovnih stikih in jih tudi ne omenjajte, niti družine, podobno kot politike in še zlasti ne vere, ki je pri Arabcih dosti resnejša stvar kot v Evropi in kot taka ne sodi v lahkotno pogovaranje pred poslovnimi zadevami.

Imeti gosta je čast in sprejeli vas bodo na višini, ki jo zmorejo in ta je pogosto zelo visoka. Enako bodo pričakovali od vas, če ste gostitelj.

Za nepitje alkohola veste in ni vljudno, da sprašujete o tem, ker lahko to tolmačijo kot dvom o njihovi veri, zato raje počakajte, da gost sam povpraša po alkoholni pijači. Podobno se pozanimajte za njihove praznike in post, da ne bo nerodno. V času ramadana, meseca posta, raje ne hodite na obisk, če ni nujno in če se z gostiteljem že dobro ne poznate. Vedite, da koran predpisuje tudi vsakdanje življenje, je pa od države do države odvisno, kako strogo to upoštevajo. Najstrožja je Savdska Arabija, ki mora biti kot varuhinja svetih mest Meke in Medine vzgled drugim.

Običajno je, da jedo z desno roko, ker je leva nečista, zato z njo tudi ne delajte drugih gibov pri jedi razen kot pomoč pri naslanjanju.

Četudi boste sedeli na tleh, ne smete nikoli drugemu kazati svojih podplatov, ker je to huda žalitev ali omalovaževanje in vam bo lahko preprečilo sklenitev posla. Sezuvanje pa je običajno.

Darila so zaželjena (nikakor seveda alkohol, čeprav koran prepoveduje le alkohol iz grozdja, tako, da bi medica morala biti sprejemljiva), a ne igrajo odločilne poslovne vloge. So le del običajne vljudnosti, ki je pri njih zelo poudarjena.

### Argentina

Pomeni »srebrna« v španščini, nekoč je bila ena najbogatejših držav na svetu in skoraj povsem brez prvotnih indijanskih prebivalcev. V vseh ozirih je bila ta država najhuje pod udarom in je zdrsnila najnižje po lestvici razvitosti. Tu je srednji razred zaradi nestalne gospodarske politike in ureditve, slabega financiranja in zadolževanja države ter podkupljivosti vlad praktično izginil.

Primer je lahko Ferrari, darilo Italije ob obisku, ki ga je hotel predsednik zadržati zase (o primernosti tega Berlusconijevega darila kdaj drugič, pa ne samo zato, ker skoraj ni tako vzdrževanih cest, da bi lahko vozil po njih).

Industrija je bila skoraj popolnoma potolčena in kriminal je bil v alarmnih višinah. Tako imenovani beg kapitala, podobno kot prej v Rusiji, je tudi precej na udaru, la da je tu posledica napačnih vladnih odločitev. Ker naložbeniki, domači in tuji, ne morejo in nočejo tvegati v srednjih in dolgoročnih naložbah, so odšli raje drugam, večinoma v Brazilijo.

Dežela sedaj uspeva zaradi porasta potreb po soji in poljedelskih ter živinorejskih proizvodih. Zasebne pobude so tudi na drugih področjih kot so na primer nafta in plin, kovinsko-predelovalna industrija in programska oprema, vendar je potrebno podrobno

poznati krajevne navade in zakone ter vedeti, kako se soočiti z njimi. Argentina je peta največja proizvajalka vina na svetu, ki je zadnje čase zelo pridobilo na kakovosti. Središče vinogradništva je ob vznožju Andov v Mendozi.

Je najbolj evropska država te južne ameriške celine, od 40 milijonov prebivalcev jih je 97 odstotkov evropskega izvora, tri odstotke pa je mešancev.

Glavno mesto Buenos Aires (kar pomeni »dober zrak«) se po izgledu lahko povsem mirno kosa z največjimi evropskimi mesti. Poslovna obleka in kravata na sestankih sta običajni in pričakovani. Zamuda na sestankih se tolerira največ od pet do deset minut. Banke so odprte v glavnem mestu od desetih do treh, drugod od osmih do trinajstih z nekaj odstopanji od kraja do kraja. Odsvetuje se razgovor med sestankom o vsebinah, kot so vera, politika (zlasti o vojaških huntah) ter osebne ali družinske zadeve.

### Armenija

Dežela Noeta pod Araratom je bila prva krščanska država že od leta 301 naprej. Sedaj je cerkev ločena od države, čeprav ima pomembno vlogo v življenju in zgodovini Armencev. Od 3,2 milijona prebivalcev je 98 odstotkov Armencev. Pred vojno za Gornji Karabah je bilo tu tudi okoli 2,5 odstotka Azerbajdžancev, ki pa so se nato izselili enako kot Armenci iz Azerbajdžana. V Gornjem Karabahu živi 130.000 Armencev, ki tam tvorijo večino. Po svetu je tudi močna in povezana diaspora, ki šteje okoli osem milijonov. Armenci so star narod trgovcev, v Jeruzalemu imajo v starem mestu svojo četrt, (ostale tri so krščanska, židovska in arabska). Poznan je turški genocid, ki je žrtoval 1,5 milijona Armencev v prvi svetovni vojni.

Glavne izdelki gospodarstva so obdelava diamantov, stroji, električni motorji in gume. Glavni izvoz gre v Nemčijo, Rusijo,

Nizozemsko, Belgijo, Gruzijo in Kitajsko. Opaziti je mogoče razliko v izvoznih trgih od drugih sovjetskih republik, ki je posledica velike diaspore. Težki prehod iz planskega gospodarstva so otežili še posledice potresa leta 1988 (pol milijona brezdomcev in 25.000 mrtvih) in vojna s Azerbajdžanom. Družbeni proizvod je padel za skoraj 60 odstotkov. Dežela poleg bakra, zlata in cinka nima energentov. Poti skozi Turčijo in Azerbajdžan so zaprte, skozi Gruzijo in Iran pa so ceste nezadostne in nezanesljive, kar je še bolj otežilo stanje. Ker je ruska energijska pipa zaprta, je bila rešitev v jedrski energiji (poleg vodnih elektrarn, ki pa so omejene), ki je naredila deželo za izvoznico električne energije. Po koncu vojne leta 1994 je vladi uspelo s preoblikovanjem gospodarstva znižati velikansko rast cen in ustvariti trdno rast gospodarstva. Turizem je v porastu in ima velike obete zaradi bogate ahitekturne dediščine dežele.

Ljudje so zelo prijazni in pridobili jih boste na svojo stran, če boste vedeli kaj o bogati zgodovini dežele. Drugače pa se raje izogibajte omenjanju politike in narodnega vprašanja, ali pa vsaj ne izrekajte nepremišljenih mnenj in obsodb.

Podkupovanje in nezaposlenost (15-odstotna) še nista izkoreninjeni, čeprav se vlada trudi v tej smeri.

### Avstralija

Ima 21,3 milijona prebivalcev, od katerih je skoraj 90 odstotkov prebivalstva evropskega porekla, dva odstotka pa je aboriginov. Prebivalstvo stalno raste, povečini zaradi priseljevanja. Večina, 85 odstotkov, jih živi v mestih. Zanimivo za angleško govorečo deželo je, da je katolištvo 26-odstotno močnejše od protestantstva (okoli 19 odstotkov), 19 odstotkov je ateistov, 12 odstotkov ni opredeljenih, ostalo je mešano. Le 7,5 odstotka ljudi tedensko hodi k maši.

Ozzie/aussie imajo za razliko od Američanov in Britancev metrični sistem in toploto merijo v stopinjah Celzija in ne Fahrenheita. Tudi njihova angleščina ima značilni poudarek in svojo slovnico. So zelo odprti do tujcev, večkulturnost jim je prirojena, so sproščeni in radi pomagajo. Družinske vrednote so zelo cenjene. Britanska šola je tukaj bolj ohlapna. Točnost in zanesljivost sta široka pojma. Vendar so tudi bolj iskreni pri svojem izražanju čustev, kot le vljudno površni. V Avstraliji si tudi, na primer, ne snamete klobuka med pozdravljanjem.

Glavne izvozne dobrine so premog, zlato, meso, volna, aluminij, železova ruda, pšenica, stroji in prevozna oprema. Glavna izmenjavalca je z ZDA, Kitajsko, Japonsko in Evropsko unijo (EU).

### Avstrija

V prevodu izvirnika pomeni Vzhodno področje ali pokrajina. Ima 8,3 milijona prebivalcev, od tega je 90 odstotkov nemško govorečih. Dežela je ena desetih najbogatejših držav na svetu in četrta v EU, takoj za Luksemburgom, Irsko in Nizozemsko.

Avstrijci so prijazni in vljudni poslovneži, ki skorajda živijo za to, da bi bili uspešni, zasvojenost z nazivi je pa že kar skrajna, vendar jo morate vseeno nujno upoštevati pri naslavljanju, drugače ne bo pristnih stikov. Znanje nemščine zelo pomaga pri odpiranju vrat.

Dunaj je bolj svetovljanski kot ostala država, zato je bolj odprt, pa tudi bolj balkanski v dobrem in slabem pomenu. V dobro posla vam ni potrebno začeti vprašanja Slovencev na Koroškem (uradno je preštetih 14.000, vendar bi jih moralo biti najmanj 50.000), vendar jih tudi ne zatajite, če steče beseda o tem.

Vedite, da je imel avstrijski vladar naziv cesar (imperator) tudi zaradi vključenosti Karantanije kot samostojne države, drugače bi

bil le kralj. Kot zanimivost naj povemo, da je državna zastava nastala, ko je bil avstrijski vojvoda na križarski vojni dvakrat ranjen in je med obleganjem kri polzela po njegovem belem plašču z leve in desne in tako naredila dve rdeči progi vzdolž plašča.

Darila so zaželjena, steklenica domačega vrhunskega vina je zelo primerna, zlasti če znate povedati kaj več o vrsti in izvoru vina. Česar ne znate predstaviti, drugi ne bodo mogli ceniti in svoje lahko pohvalite le sami, drugi ga ne bodo. Točnost je del olike in je pričakovana.

Država je dobro organizirana in vodena in dobro izkorišča svojo lego za izhod v vzhodno Evropo. Hrbtenica razvoja so družinska podjetja, glavna imena so Weinerberger, OMV, Red Bull (ki je prehitel Coca colo), Svarowski, Doppelmayr (žičnice), Glock, Steyr Mannlicher in Atomic, ki pa je že v tuji lasti. Ste vedeli, da je Avstrija največji svetovni trg za smuči, predvsem zaradi izposoje na smučičiščih? Turizem je tudi sicer ena glavnih panog gospodarstva in uživa veliko razvojno podporo države. Odrekli so se jedrski energiji in do tega želijo pripraviti tudi sosednje države.

### Azerbajdžan

Je največja in najštevilnejša kavkaška država. Od 8,6 milijona prebivalcev je 91 odstotkov Azerbajdžancev, dva odstotka Rusov in 1,5 odstotka Armencev (v Gornjem Karabahu), ostalo je mešanica različnih narodnosti. Azerbajdžanci so muslimani turškega porekla, prebivalstvo se za razliko od drugih povečuje. Poleg matičnega ozemlja je priključen tudi Nahičevan, ki ga ločuje Armenija in meji na Iran. Nahičevan je bil prvi, ki se je odcepil od Sovjetske zveze, ker so Armenci zaprli edino progo v deželo kot odgovor na zaporo Gornjega Karabaha od Azerbajdžana. Stvari bi res težko bile bolj zapletene.

Dežela je bogata z nafto in plinom, poleg tega ima tudi najdišča zlata, srebra, železa, bakra, titana, kroma, mangana, kobalta, molibdena in antimona. Od mednarodnih naftnih družb so prisotne Amoco, BP, Exxon, LUKoil in Statoil, kar pomeni, da imajo še dovolj velike zaloge za črpanje nafte. Dejansko velja to območje za svetovno pomembno nahajališče, skupne naložbe v naftna nahajališča pa znašajo 60 milijard dolarjev.

Poleg enostranske odvisnosti od nafte gospodarstvo bremeni neukročena rast cen, ki jo povzroča v glavnem rast cene nafte – vsaj tako se nedejavnopravičujejo. Težave z Gorskim Karabahom smo že opisali pri Armeniji. Lahko le ugibamo, koliko časa bo Azerbajdžan potreboval, da okrepi vojsko z naftnim denarjem in s skoraj trikrat večjim prebivalstvom udari nazaj.

### Belgija

Ima 10,6 milijona prebivalcev, ti se delijo na Flamce (60 odstotkov) in Valonce (40 odstotkov). Prvi so nizozemskega, drugi francoskega porekla. Med njimi so trenja in zato tja ne drezajte, kar bo vsekakor bolje za vas in vaš posel.

Bruselj je vmes in tu lahko pridete skozi z obema jezikoma, vendar ne poskušajte s francoščino med Flamci in z nizozemščino med Valonci. Čeprav jo znajo, jo neradi govorijo. So pa zato pripravljene govoriti angleško in malo manj nemško. Če boste gost Valonca, vas bo namestil v najrazkošnejši hotel, pri Flamcu pa boste v najbližjem hotelu, pa bosta oba mislila, da sta vam najbolj ustregla. To tudi nekako opisuje razliko med njima, medtem ko prvi po francosko uživa življenje, je drugi po nizozemsko praktičen.

## Belize

Pod britansko nadoblastjo je bil znan kot Britanski Honduras, neodvisnost je pridobil šele leta 1981. Je edina država v Srednji Ameriki z uradnim jezikom angleščino. Od 0,3 milijona prebivalcev je polovica mešancev in 25 odstotkov kreolov, 17 odstotkov Indijancev in šest odstotkov ostalih narodnosti.

Zaradi majevskih zgradb in enega največjih koralnih grebenov na svetu, je turizem zelo močan in zaposluje 25 odstotkov vse delovne sile ter prinaša 18 odstotkov prihodkov. Tudi lesna industrija ima sicer močno tradicijo.

## Brazilija

Je latinski velikan z več kot 187 milijoni prebivalcev. Od tega je 50 odstotkov belcev, 43 odstotkov mešancev in sedem odstotkov črncev ter 0,4 odstotka Indijancev – okoli pol milijona. Uradni jezik je portugalsščina, kar se za bivšo kolonijo tudi spodobi. Ljudje so zelo odprti, sproščeni in prijazni, čeprav morate pri sklepanju poslov najprej pridobiti njihovo zaupanje skozi vrsto sestankov in druženj, zlasti če gre za zasebno podjetje. Na kratko bi lahko zapisali, da so ljudje srečni in podjetniki dejavni.

Z dobro politiko, financiranjem in podporo gospodarstvu in kmetijstvu ter resno zakonodajo so gospodarsko rasli, medtem ko so druge države stagnirale ali celo nazadovale. Glavno mesto Brazilija je bilo na novo ustanovljeno v notranjosti celine, da bi pospešilo razvoj tega nerazvitega dela glede na razvito obalo. Zelo bogati so z železom in drugimi rudninami. Pred kratkim so pod morjem našli pomembne zaloge nafte.

Glavni izvoz predstavljajo letala, kava, avtomobili, soja, železova ruda, pomarančni sok, jeklo, etanol, oblačila in obutev ter električna oprema.

Vzrok za visoko tehnologijo v deželi je kratko obdobje domovanja portugalskega kralja, ki je pobegnil pred Napoleonom. Do takrat kolonija, za razliko od španskih kolonij, ni imela univerz in kulturnih ter znanstvenih ustanov.

Kriminal v velikih mestih je stalnica in zahteva previdnost, zlasti v Sao Paulu, tako imenovani svetovni prestolnici kriminala. Tudi v Rio de Janeiru (ali Januarski reki) se ni dobro sprehajati z nakitom ali »dragimi« čevlji po ulicah, tudi dobra obleka bo preveč, če zaidete v napačno ulico.

Kljub temu, če razmišljate o vlaganju v Južni Ameriki, verjamem, da je to pravi kraj za vas. Podobna priložnost za vlaganje v nepremičnine je tudi atlantska obala, ki je za nas še razmeroma poceni.

V velikih mestih je poslovna obleka s kravato običajna, pri zamujanju pa je prava norišnica, čisti srečelov tudi za južnoameriške razmere.

Rasne razlike obstajajo, zlasti do črnškega prebivalstva, a so prikrite, zato se raje izogibajte rasnim vprašanjem ter religiji in družinskim zadevam.

Dodatna previdnost velja, ker je tukaj poleg katoliške cerkve, ki ima 74 odstotkov vernikov, močna protestantska cerkev s 16 odstotki, ki je zrasla kot protiutež katoliški zaščiti bogatega sloja in nerazumevanju težav nižjih slojev. Zato se izogibajte pogovoru in nepremišljenem opredeljevanju o veri.

## Belorusija

B

Je nam na splošno najmanj poznana od vseh slovanskih držav, čeprav je slovensko gospodarstvo v prejšnjem sistemu veliko sodelovalo z beloruskim, ki je veljalo za enega najrazvitejših delov Sovjetske zveze z visoko ravniyo izobraženosti. Ozemeljsko je večinoma podedovala ozemlja medvojne Poljske, ki so ji meje prestavili daleč na zahod. Med drugo svetovno vojno je izgubila tretjino prebivalstva in polovico gospodarskih virov.

Od skoraj 10-miljonskega prebivalstva je 81 odstotkov Belorusov, 11 odstotkov Rusov in štiri odstotke Poljakov ter dobra dva odstotka Ukrajincev. Uradna jezika sta beloruščina in ruščina. Vendar je zanimivo, da je doma govoreni jezik večinoma ruski (63 odstotkov) in šele nato beloruski (37 odstotkov), zato ni čudno, da je bila predlagana skupna država Zveza Rusije in Belorusije, ki pa je še v dogovorih.

Kljub najrazvitejšemu položaju v bivši zvezi je zaradi prehoda leta 1990 in zmanjšanja državnih naložb, surovin in povpraševanja nekdanjih republik (zlasti po vojaški tehniki) šele v letu 1996 začela gospodarsko rasti. Dežela je bila zaradi črnobilskega radioaktivnega oblaka iz Ukrajine najbolj prizadeta in nekatera področja so zato povsem neuporabna za kmetijstvo. Gospodarstvo ostaja državno plansko in več kot polovica zaposlenih (51 odstotkov) dela v državnih podjetjih (kar je 80 odstotkov gospodarstva), ostali so v zasebnih podjetjih, od katerih jih je šest odstotkov delno v tuji lasti. Uradna brezposelnost je 1,6-odstotna. Država je življsko odvisna od cenejše ruske nafte, čeprav ima tudi nekaj svojih virov. Pomembni kmetijski proizvodi so krompir in goveji izdelki. Največji izvozni delež imajo težka mehanizacija, od tega največ traktorji, že omenjeni kmetijski izdelki, kovine in tekstil.

Turizem je šele v povojih, čeprav ima dežela veliko lepih zgodovinskih mest in gradov.

Ljudje so zelo prijazni in pošteni, v posel gredo načelno in želijo uspeh za obe strani. Spomnite se, kakšno načelno vzdušje je bilo pri nas pred letom 1991, pa boste najbližje obstoječemu beloruskemu. Poslovna obleka in kravata se pričakujeta, nista pa obvezni, važnejši je vaš osebni vtis, ki ga boste pustili.

### **Bolivija**

Razdeljena je na dva dela: vzhodni del, ki je industrijsko razvit in bogat, z večinskim belim prebivalstvom, ter zahodni del s pretežno indijanskim deležem prebivalstva. Indijanci veljajo za poštene in delavne, žal pa so večinoma neizobraženi. Od 9,1 milijona prebivalcev je 55 odstotkov Indijancev, 30 odstotkov mešancev in 15 odstotkov belcev. Zemljepisno je Bolivija razdeljena na visoko planoto Altiplano in nižinski pragozd, ki meji na brazilskega. Trenutno predseduje prvi indijanski predsednik in država je v sporih o samostojnosti posameznih pokrajin.

Poleg sosednjega Paragvaja je edina država na celini, ki nima izhoda na morje, in podobno ga je izgubila v vojni. Izvaža prek Čila, skozi (nekdaj svoje) pristanišče Arica, ki velja za najbolj suh kraj na svetu.

Država je najmanj razvita na celini a bogata z rudninami, zato je dobila vzdevek »Osel, ki sedi na zlatem rudniku.« Deželna industrija temelji večinoma na rudarstvu (zlato) in črpanju plina, pri tem je naravni plin prehitel cink in srebro po pomembnosti, tako doma, saj je dežela energijsko samozadostna, kot v izvozu. Poljedelstvo predstavlja 15 odstotkov prihodka. Veliko delovne sile je na delu v tujini.

V večjih mestih je poslovna obleka pričakovana in zamuda do deset minut je sprejemljiva, razen če ne poslušate s potomci nemških naseljencev. Ne omenjajte medrasnih vpašanj ter politike, vere in družine, razen če gostitelj ne začne posamezne vsebine v pogovoru.

## Bolgarija

B

Ko pridete v deželo, na prvi pogled izgleda, kot da se je bivši jug podaljšal še malo naprej. Edina razlika je, da je glavno mesto Sofija »boljše« kot ostala dežela.

Ljudje so zelo prijazni in jezik vam bo zvenel kot makedonščina, saj tudi je zelo soroden, to vam lahko potrdi vsak Bolgar. A ne recite tega Makedoncem, ki nočejo biti Bolgari. Od 7,6 milijona prebivalcev je 84 odstotkov Bolgarov, devet odstotkov Turkov, pet odstotkov Romov, ostalo so manjše manjšine in narodnosti.

Bolgari se vidijo kot delovni ljudje s tekmovalno miselnostjo, ki jim pomaga pri boljših poslovnih uspehih, a se zavedajo, da jim še manjka znanja in izkušenj v novih evropskih tržnih razmerah.

Konec hladne vojne je deželo zajel nepripravljenost in jo spustil v vrtnec nepremišljenih gospodarskih odločitev, katerih posledica je bil padec življenjske ravni za 40 odstotkov vse do zadnje reforme 1997. Po tem obdobju pa se je rast gospodarstva zviševala, tako da ima bolgarsko gospodarstvo po letu 2006 šestodstotno povprečno stopnjo rasti. Glavne veje industrije so energetika, tobak, prehrambena in strojna ter osnovna kovinska in kemična industrija in na koncu tudi jedrsko gorivo. Glavne države izvoza so Italija s 13-odstotnim deležem, Nemčija z 11 odstotki, Turčija z deset odstotki, Grčija s šest odstotki (hitro raste po vstopu v EU), Belgija s šest odstotki, Francija s štirimi odstotki in ZDA s štirimi-odstotnim deležem. Hitro rastoč je tudi turizem, z glavnim poudarkom na črnemorski obali.

Po vstopu v EU je država v večletnem postopku spreminjanja in prevzemanja evropskih zakonov, ki zelo vplivajo na poslovno dejavnost v času velikih sprememb. Z enotnim 10-odstotnim podjetniškim in osebnim davkom kot enim najnižjih na svetu, je Bolgarija

z vstopom postala privlačna država za tuje naložbe. Kot slabše lastnosti bi naštel podkupljivost, zlasti v državnih ustanovah.

Poslovna obleka in kravata sta pričakovani v večjih podjetjih in finančnih ustanovah. Vsak dogovor potrdite pisno, da se izognete morebitnim nevšečnostim. Ne boste dosti zgrešili, če izkušnje iz Srbije in južneje prenesete sem, kar pa že zveni poznano, kajne?

### Češka

Z 10,4 milijona prebivalcev je srednje velika evropska država. Nekoč najrazvitejša država Evrope si tudi sedaj upešno utira pot med najbolj razvite in je kot prva od vzhodnih držav pridobila položaj razvite države, če upoštevamo razvrstitev Svetovne banke. Je tudi najbolj ateistična država Evrope, saj je nevernih 60 odstotkov prebivalstva, kar je posledica katoliškega preganjanja in prisile v zgodovini.

Glavne gospodarske panoge so strojogradnja, kemična, kovinsko-predelovalna, elektronska inprevozna industrija(letala) ter pivovarstvo. Energijsko je odvisna od termoelektrarn na premog, ki prekomerno onesnažujejo okolje, zato želi povečati jedrsko energijo s sedanjih 30 na 40 odstotkov.

Čehi so rojeni polovneži, za katere ni ovir in se lahko z njimi vse dogovorite, samo da dobijo posel. Pozneje se lahko kje zatakne, ni pravočasne dobave ali pa je potrebno vsaj malo zvišati ceno, ker se je njihov vir malo spremenil. Mogoče tudi kakovost ni dogovorjena, a takoj bodo ponudili 100 razlag, da je nova kakovost tako ali tako boljša. Ne čudite se, če boste po začetni besedni zvezi »nema problema« dobili malo znanega balkanskega priokusa.

Radi gradijo na dobrih stikih in nastopijo kot pravi poslovneži. So odlični poslovodje in zahodne družbe jih pogosto uporabijo za

vodenje mednarodnih družb. Za Čehe velja izrek »Dejte mi lidi in ja to udělám«, kar po slovensko pomeni »Dajte mi ljudi in jaz bom to naredil«.

Čehi so upravičeno zelo ponosni na svojo državo in kulturo. Ko je bila Slovenija še poljedelska država, so bili Čehi že najrazvitejši v Evropi z boljšo tehnologijo in z vozili kot Nemci. Razlikovati pa morate med prebivalci Prage, Češke in Moravske. Zlasti če poslužete z Moravci, je dobro povedati, da veste, kje je Morava (vzhodni del Češke Republike, ob meji z Slovaško). Ljudje so tu bolj odprti, veseli in prijazni in imajo radi vino, kar gre vedno z roko v roki. Če boste omenili da imate z »Moravaky« same dobre izkušnje, ste že zmagali. Pražani so izvorno z vseh koncev in zelo ponosni na Prago kot popolno metropolo. Drugi Čehi na splošno Pražanov ne marajo, kar zveni precej domače, ali ne? Dobro je poznati kakšne znane »hospody«, kot na primer »U fleku« in podobno. Zelo močna je pivska kultura in njihova narodna jed so »vepřo, knedlo, zelo« -svinjina, cmoki in zelje. Češka ima ogromno pivovarn, na katere so zelo ponosni. Dobro je poznati vsaj dve imeni znanih piv, na primer Budvar, Kozel ali Staropramen. Lahko ste prepričani, da so Čehi o državi svojih poslovnih partnerjev zelo dobro obveščeni in s svojim znanjem vas bodo pogosto presenetili.

### Čile

Čile je najrazvitejša država Južne Amerike. Z gospodarskega vidika ima dolgoročno izvozno politiko, trdno poslovanje in močno lesno in ribiško industrijo (zlasti zaradi izredno bogatega hladnega morskega toka), njegova pristanišča so izstopna točka za brazilski in argentinski izvoz v Azijo. Baker je še vedno izvozna klasika in vina so svetovno znana. Finančni sektor je v močnem porastu.

Država ima drugače nekaj več domorodnega prebivalstva kot Argentina. Od 16,5 milijona je 30 odstotkov belcev, pet odstotkov

Indijancev in 65 odstotkov večinoma belih mešancev. Pod Čile spadajo tudi Velikonočni otoki. Čilenci imajo zelo močan domovinski čut.

Po raziskavah je Čile država z najmanjšo stopnjo podkupovanja v Južni Ameriki. Vendar ko potujete po deželi, vseeno pazite na tatiče, kar velja tudi na splošno za celo celino.

Poslovna obleka in kravata sta običajni. Zamuda se oprostí največ do deset minut. Ne vpletajte v pogovor zlasti politike in državnega udara, rasnih vprašanj ter osebnih in družinskih stvari.

### Ekvador

Poseduje tudi Galapagoške otoke, zato je od tu tudi največ povezav s skoraj 1000 kilometrov oddaljenim otočjem v Tihem oceanu. Prestolnica Quito je bila tudi zadnja inkovska prestolnica po padcu Cuzca. Od 13,7 milijona prebivalcev je 10 odstotkov Evropejcev, 62 odstotkov mešancev in 25 odstotkov Indijancev.

Država ima precejšnje zaloge nafte in je druga izvoznica črnega zlata na celini. Drugi izvoz je sestavljen iz banan, cvetja in morskega ulova. Zaradi nihanja cen navedenih izdelkov je posledično nihanje tudi v uspešnosti gospodarstva in s tem učinek na domači trg. Država je kot svojo valuto uvedla ameriški dolar (USD).

### Estonija

Od 1,3 milijona prebivalcev je 69 odstotkov Estoncev in 26 odstotkov Rusov. Estonci so finsko ljudstvo, za razliko od ostalih dveh baltskih držav, ki sta germanskega porekla ali vpliva. Estonci sami se počutijo bolj Nordijci kot Balti. Estonska zastava je modra, črna in bela, glavno mesto je Talin. Estonija ima poleg Češke najmanj verno prebivalstvo.

Gospodarstvo je bilo pred priključitvijo Sovjetski zvezi večinoma poljedelsko. Po osamosvojitvi je bilo že na ravni Rusije in sedaj ima najhitrejšo rast v EU. Glavne veje gospodarstva so v naslednjem vrstnem redu: naftna industrija, telekomunikacije, tekstilna industrija, kemični proizvodi, bančništvo, prehrabena in ribiška industrija, lesna industrija in ladjedelništvo ter elektronika in prevozi. Večina uvoza in izvoza se opravi s Finsko in Švedsko kot glavnima poslovnima partnerjema države.

Na poslovne sestanke se praviloma ne zamuja. Poslovna obleka in kravata sta obvezni in ustvarita dober vtis. Za naš način obnašanja se na sestankih izogibajo jasnim odgovorom in odprtemu izražanju. To ne pomeni, da jim je nerodno ali da so plahi, temveč je to le običajen, obziren način pogovarjanja, ki je v navadi pri njih ali tem delu baltskega sveta, ki ceni prijaznost in zadržanost.

### Francija

Ima 64 milijonov prebivalcev, od tega je 84 odstotkov Francozov, sedem odstotkov ostalih Evropejcev in sedem odstotkov severnih Afričanov, ki v večini niso bili sprejeti v družbo in so stalen vir nemirov.

Francozi se vam takoj odprejo, če kot tujec spregovorite francosko, in čeprav si bodo morda zatiskali ušesa ob napakah, je vedno bolje nekaj francoskih besed kot nobena. S tem prebijete led in jim pokažete, da cenite njihov čudoviti jezik, ki ga sami nadvse čislajo, četudi ga (še) ne govorite. Stisk roke ob prihodu in odhodu je obvezen, toda poljub je le za znance in trepljanje v poslovnem svetu ni primerno. Obedi so dolgi in sami po sebi obred, v katerem se uživa in je sproščeno. Vikanje je obvezno. Podobni so Italijanom, le da so v poslu zanesljivi in enako pričakujejo od vas. Točnost je pričakovana, kot tudi poslovna obleka. Darila so sprejemljiva, vino je obvezno pri obedu in vzemite si čas zanj.

Če vam v restavraciji takoj prinesejo račun, ne da bi ga zahtevali, to ni znak nezaupanja, temveč zgolj krajevna navada.

### Francoska Gvajana

Kot zanimivost naj povemo, da je Evropska unija doma deloma tudi v Južni Ameriki in sicer prav v Francoski Gvajani, ki leži poleg Brazilije na njeni severni meji. Je največje zunanje ozemlje EU in ena izmed treh, ki ni otok (ostali dve sta španski v Afriki). Kar dobro si poglejte evrske bankovce in boste videli, da je na njih narisano ozemlje Francoske Gvajane. Od tod tudi najvišja kupna moč na celini in posledično težave na meji zaradi nezakonitega priseljevanja. Najbolj je poznana po francoskem vesoljskem raketnem izstrelišču (ESA).

Od 0,2 milijona prebivalcev je okoli 70 odstotkov potomcev črnskih sužnjev in 14 odstotkov belcev, večinoma so Francozi, pet odstotkov je Azijcev in štiri odstotke Indijancev.

Najpomembnejši dejavnosti poleg vesoljskega središča sta ribištvo in lesna industrija. Dežela je zelo odvisna od Francije zaradi uvoza in pomoči, sicer je čisti uvoznik energije. Brezposelnost je visoka, zato tudi delež odhodov na delo v Francijo.

### Gvajana

Nekoč tudi Angleška Gvajana. Z angleščino kot uradnim jezikom je ena štirih nešpansko govorečih držav Južne Amerike, poleg Brazilije, Surinama in Francoske Gvajane. Domorodni Indijanci predstavljajo devet odstotkov prebivalstva, medtem ko zahodno indijski priseljenci 43 odstotkov in so tako največja narodostna skupina v državi z 0,7 milijona prebivalcev.

Poleg poljedelstva kot glavne panoge, v kateri prevladujeta riž in sladkorni trs – demerara sladkor, so tu še rudarstvo, ribištvo in lesna industija. Zaradi nedavnega porasta cen živil, so narasli tudi prihodki od izvoza, kar je dobrodejno vplivalo na stanje domačega gospodarstva in se odrazilo v hitrejši gospodarski rasti.

Čeprav je bilo gvajansko šolstvo nekoč znano kot najboljše v Karibih, je v osemdesetih letih odliva izobraženih padlo na znatno nižjo raven in ima zato gospodarstvo še vedno precejšnje težave zaradi pomanjkanja izobraženih strokovnjakov. Veliko breme jim predstavlja še preostali velik zunanji dolg.

Morda najbolj poznana je Gvajana po skupinskem samomoru ameriške skupine Ljudskega templja v Jonestownu.

### Gvatemala

Po odcepitvi od Španije si je hitro pridobila samostojnost. Najbolj poznana je po svojem majevskem mestu Tikal, katerega majevske piramide so takoj prepoznavne. Od 12,7 milijona prebivalcev je 60 odstotkov mešancev, ostalo so Indijanci. Slednji so v večini med tretjino prebivalstva, ki živi pod mejo revščine. Poleg od 50 do 60 odstotkov katolikov je močan tudi protestantizem s 40-odstotnim deležem prebivalstva.

Večina gospodarstva je poljedelsko usmerjenega, tako da se organska kava, sladkor, tkanine in sveža zelenjava ter banane štejejo za glavne izvozne izdelke. Veliko delovne sile zaradi državljanske vojne dela zunaj države, zlasti v ZDA.

### Grčija

Ima 11,2 milijona prebivalcev. Manjšin uradno ne priznajo, zato tudi ni podatkov o njih. Poleg turizma je najpomembnejše ladjar-

stvo. Gospodarska slika se izboljšuje, izziva ostajata nezaposlenost in podkupovanje.

Grki so zelo prijazni in gostoljubni, zato bodite pripravljeni na velike gostije v poslovnem ali domačem krogu. So zelo družinski ljudje. Poslovna obleka in kravata nista obvezni, se pa uveljavljata, odvisno s kakšnim podjetjem imate opravka. Dosežena izobrazba je zelo upoštevana in spoštovana. Znanje tujih jezikov je vedno bolj razširjeno. Bolj kot dopisovanje in pogovore na daljavo cenijo dogovore med štirimi očmi.

Pogovori se lahko vrtijo o družini in otrocih, izogibajte pa se vere in narodnostnih vprašanj, recimo Makedonije ali Turčije - tu ne bo opravičila, če boste na napačni strani, tudi nobena logika tu ne deluje, čustva so pač premočna. Tudi uradna politika ne priznava niti makedonske manjšine na severu, niti ne dovoli, da bi se sosednja država imenovala Makedonija, čeprav je to zgodovinsko in ozemeljsko upravičeno. Čutijo se pokrovitelji nad makedonskim kraljestvom, čeprav so jih Stari Grki tudi takrat imeli za barbare, to je tujce (ne v slabševalnem smislu kot danes).

### Gruzija

Gruzija zemljepisno meji na Evropo in Azijo, krščanstvo pa trdno stoji kot državna vera že od leta 337. Od 4,6 milijona prebivalcev je 84 odstotkov Gruzijcev, sedem odstotkov Azerbajdžancev, šest odstotkov Armencev ter po 1,5 odstotka Rusov, Abhazov in Osetov. Abhazija ima položaj samostojne republike in je zaradi pomoči Rusije dejansko samostojna država, kar je tudi omogočilo izključitev Gruzijcev, ki so do tedaj bili največja narodna skupina s 46 odstotkov prebivalstva. Abhazijci so kavkaški narod z 80 odstotkov pravoslavcev, ostalo pa so muslimani. Podobno je z Oseti, le da so ti večinsko prebivalstvo, ki v južni Osetiji živijo v Gruziji in

predstavljajo stalen vir sporov, ki jih Rusija vneto izkorišča v svoje namene. Čeprav je treba povedati, da stvari niso zgolj črna bele in enostavne. Oseti so domorodno ljudstvo perzijskega porekla. Država želi vstopiti v zvezi NATO in EU, kar pa veliko sosedo zelo moti.

Glavne gospodarske veje so jeklarstvo, letalska industija, strojna oprema, električni aparati, rudarstvo – mangan in baker, kemična in lesna industrija ter vinarstvo. Večje dežele izvoza so Turčija (13 odstotkov), Azerbajdžan (devet odstotkov) ter Rusija, Armenija in Turkmenistan (osem odstotkov). Glavni del izvoza so staro železo, stroji, kemični izdelki, citrusi, čaj in vino. V uvozu goriva, stojev, zdravil in žita prednjačijo Rusija s 15 odstotkov, Turčija s 14 odstotkov, Nemčija z 10 odstotkov in Ukrajina ter Azerbajdžan s po devet odstotkov. Po več vojnah z manjšinami gospodarstvo in infrastruktura nista v dobrem stanju, nasploh jim primanjkuje energije in elektrike. Turizem je zaradi obstoječega stanja nerazvit, drugače pa ima dežela veliko možnosti, predvsem zaradi bogate srednjeveške arhitekture.

Ljudje so zelo prijazni in gostoljubni ter zelo ponosni na svojo tisočletno zgodovino. Ni dobro omenjati politike in zgodovine, ker boste dobili (vsaj eno) učno uro od vsakega, ki mu boste to omenili. Podkupovanje je stalnica, kar ni čudno glede na politične razmere.

### Honduras

Prej poznan tudi kot Španski Honduras, da ni prišlo do zamenjave z Britanskim Hondurasom. Honduras dobesedno pomeni »globine«. Legenda pravi, da naj bi Kolumb na plovbi ob severnovzodnem delu rekel: »Hvala bogu, da smo prišli stran iz tistih globin!«.

S Salvadorjem se je leta 1969 zapletel v t.i. Nogometno vojno, ko je predsednik Hondurasa krivil nezakonite delavce iz Salvadorja za

nazadovanje gospodarstva. Napetost je zrasla do vrhunca na srečanju nogometnih moštev za izbor na svetovno prvenstvo in Salvador je vdrl v Honduras.

Honduras je sicer ena od revnejših držav celine, saj polovica prebivalcev živi pod mejo revščine. Od 7,5 milijona prebivalcev je 90 odstotkov mešanec, sedem odstotkov Indijancev in dva odstotka črncev ter odstotek belcev. Stopnja nezaposlenosti je 29-odstotna.

Gospodarstvo je večinoma poljedelsko z glavnim izvozom kave, banan in gojenih kozic.

### Irska

Ima 4,3 milijona prebivalcev in število narašča tako zaradi rodnosti kot zaradi gospodarskega priseljevanja v uspešno deželo. Poleg Ircev, ki predstavljajo 90 odstotkov vseh ljudi, živi tam tudi deset odstotkov tujih državljanov.

So evropski gospodarski tiger in so najbolj od vseh izkoristili vstop v EU in iz poljedelske države postali industrijska uspešnica, sedaj pa najbolj zavirajo njeno širitev. Turizem je tudi močna panoga gospodarstva, ki jo je pomagala razviti država, podobno kot v Španiji in Portugalski.

Manj togi so od Angležev, do katerih imajo kar nekaj zamer. Veliko več potomcev kot v domači deželi živi v ZDA, kjer so znani kot »the O's«, po značilnem začetku njihovih priimkov. Čeprav je angleščina prisotna povsod, je uradni jezik tudi irščina, ki izvira iz keltščine in so jo ponovno uvedli v šole, potem ko je pod Angleži skoraj izginila. So dobrodušni in vljudni, pa dobri pivci in jedci.

Od pijač prevladujeta pivo in viski, po katerem so svetovno znani. Dovoljena količina alkohola za volanom je promil, kar je dvakrat več kot pri nas. Olika je angleška, a kot rečeno, z več topline in odprtosti. So dobri pogajalci in zelo verni katoličani, ker jim je bila vera edina opora v narodni zgodovini. Pogovori okoli te vsebine niso priporočljivi.

### Italija

Ima 59,5 milijona prebivalcev, od tega je 95 odstotkov Italijanov, katerih rodnost je negativna, potem pa skoraj 2,5 milijona gospodarskih priseljencev, od tega največ Romunov, Arabcev, Albancev, Azijcev in Afričanov. Pol odstotka prebivalstva ali skoraj 300.000 je tudi Tirolskih Nemcev, čigar ozemlje je Italija pridobila po prvi svetovni vojni (tako kot Primorsko).

Dežela se deli na poslovni in razviti sever ter mehkejši in poljedel-ski jug. Meja naj bi potekala pod Rimom, čeprav severnjaki trdijo, da je mnogo više. Niso obsedeni s točnostjo, čeprav je sever za to bolj dojemljiv. Radi govorijo o zasebnih zadevah, zlasti družini in otrocih (pohvala ali občudovanje otroka zagotavlja prijateljstvo in zveze), vendar se izogibajte politike, vere in nogometa, če nočete, da burna razprava vpliva na vaš posel. So prijazni in olikani. V svoji prisrčnosti vam bodo raje dali napačen nasvet kot nobenega. Radi prejemajo in poklanjajo darila, enako kot si delijo najrazličnejše nazive, ki so ponavadi za stopnjo višji od dosežene izobrazbe, z namenom lažjega utiranja poti ali hitrejše storitve.

Vendar se nikakor ne spozabite in pri naslavljanju ne izpustite naziva, s katerim so se vam predstavili, posebno ne v pismih! Ker tuji jeziki niso ravno njihova odlika, ste v veliki prednosti, če govorite italijansko oziroma če imate s seboj prevajalca. Oblečeni so izborni, verjetno najboljše v Evropi, tudi vino je pri poslovnem kosilu običajno. Kot v Španiji so tu družinske vezi zelo pomembne,

kar potrjujejo velika privatna podjetja (Benetton, Fiat, Gucci, itd.). Veliko vlogo ima tudi siva ekonomija. Italijanska država ni ravno zgled učinkovitosti in družinska podjetja so nekakšen odgovor na to in na togost delavskih združenj.

### Izrael

Je zmeroma mlada država, saj so pravkar praznovali šestdeseto obletnico obstoja. V tem času so izbojevali veliko vojn s sosedi in veljajo za vojaško velesilo. Vojska je prisotna v vseh porah izraelskega življenja. Tudi ženske služijo vojaški rok in so vpoklicane v primeru vojne. Tako ni nič nenavadnega, če poslovna stranka ne pride na sestanek, ker je pač v Libanonu, kjer se »pogaja« s Hezbollahom. Ta tema je tudi občutljiva in če se ne spoznate nanjo do podrobnosti je raje ne načenjajte. Podobno velja za nacizem.

Šestdeset let je malo ali pa zelo veliko, če pogledamo, kaj vse so v tem času storili. Izrael je postal moderna država z visoko tehnologijo, kakovost njihovih izdelkov je znanja po vsem svetu in kljub velikim težavam je turizem ena glavnih panog. (Samo spomite se posledic desetdnevne vojne na naš turizem, pa boste lažje razumeli.) Po drugi strani pa so križarske države obstajale dvesto let in to ni bilo zagotovilo trajnega obstoja v Arabskem svetu. Tega se sami tudi zavedajo in zelo budno spremljajo dogajanje okoli sebe.

Od 7,3 milijona prebivalcev je 76 odstotkov Židov in 19 odstotkov Arabcev (od tega pet odstotkov krščanskih ali neopredeljenih), pet odstotkov prebivalcev pa je drugih narodnosti (ostalih kristjanov, Druzov...). Iz tega je moč sklepati, da v tej deželi govorimo bolj o verski kot o narodnostni pripadnosti.

Druzi so verska ločina, govorijo arabski jezik, a se ne štejejo med Palestince in so nasploh privrženi državi Izrael. To velja tako za njihovo vero kot pravila, saj vedno potegnejo z glavno silo v državi,

v kateri pač so, zato tudi za razliko od drugih muslimanov služijo vojaški rok. Vojaški rok traja tri leta za moške in dve leti za ženske. To je tudi najbolj opazna razlika v deželi, saj lahko vidite mlade v uniformah, kako hodijo naokrog z orožjem v roki.

Veliko priseljencev, večinoma evropskih, je prineslo s sabo tudi evropske navade, ki pa so se prilagodile krajevnemu podnebnju. Tako kravata razumljivo ni običajni del poslovne obleke, ki je tudi drugače manj uradna kot v severnejših evropskih deželah.

Gospodarstvo je najrazvitejše v regiji, nima pa nafte, zato ne sodi med najbogatejše. Odlikujejo ga visoka tehnologija kot tudi prvovrstni svetovno znani kmetijski izdelki. Izvoz je sestavljen iz sadja in zelenjave, zdravil, programske opreme, kemičnih izdelkov, vojaške tehnologije in diamantov. Obdelavo slednjih so dobesedno prenesli iz Nizozemske. Velika Gospodarsko so najbolj povezani z Združenimi državami Amerike, poleg naštetega je zelo močan tudi turizem, zlasti verski.

Zamuda na sestanek sicer ni priporočljiva, vendar ni hudo narobe, če zamujate. Na sestanku je sprejemljivo, da se začne razgovor z osebnimi vsebinami in šale so zelo dobrodošle. Veliko stvari ne potrebuje pisne pogodbe, ker beseda velja za zadostno zagotovilo. Uradni dogovori pri manjših projektih niso podrobni, ker se domneva, da bi to prej zavrlo sodelovanje, kot okrepilo razvoj projekta. Saj je tudi logično, da se vsega ne da v naprej predvideti. Raje se ukvarjajo z bistvenimi zadevami in so v tem pogledu podobni Nizozemcem, za razliko od Nemcev in zlasti Američanov, ki jim je črka pogodbe pomembnejša od duha dogovora. Osebna poznanstva so zelo važna in odpirajo ter olajšajo mnoge poti. Tudi poslovanje Izraelcev v tujini se zelo naslanja na osebna priporočila drugih Izraelcev ali poznanih, ki so že imeli dobro ali slabo izkušnjo na določenem področju.

Delovne ure so od devetih do šestih z odmorom za kosilo, vendar se pričakuje, da si za nujne zadeve na voljo tudi čez konec tedna. Počitnice so pomembne, a za nujne zadeve se prekinejo.

Razlikovati morate seveda razgovore in pogajanja z Arabci, ki živijo v Izraelu in predstavljajo znatno večmilijonsko manjšino. Njihove navade namreč niso vedno enake kot pri drugih Arabcih, temveč kombinacija obeh, nekje vmes med Izraelci in ostalimi Arabci.

### Japonska

Ima 127 milijonov prebivalcev, ki so zelo homogeni, z majhnim deležem manjšin. Japonci so zelo ponosni na svojo tradicijo in to morate tudi sami upoštevati. Do nedavnega niso bile zaželeni niti poroke s pripradniki drugih narodov. Glavni veri sta budizem in šintoizem, domača vera, ki časti naravo. Pred in med vojno so ljudi silili v državni šintoizem, ki je obravnaval cesarja kot boga. Obstaja tudi manjša krščanska skupina, ki šteje približno dva milijona ljudi. Veliko Japoncev se ne prišteva samo k eni veri in hkrati vključuje, predvsem budizem in šintoizem, v svoje vsakodnevno življenje.

Na Japonskem velja za slabost, če pokažete bolečino, četudi le vzklik, ko nehote brcnete v kaj. Otroci se vam bodo smejali, ker to velja za šibkost, ki se je ne sme pokazati. Odrasli ne bodo pokazali, da so opazili, ker to ne bi bilo vljudno, vendar so opazili, in izgubili ste ugled kot oseba, ki se ne zna obvladati.

Še ena važna stvar pri Japoncih je priklanjanje, ponavadi dolg globok priklon, z ravnim hrbtom in vratom, z rokami ob telesu, ki ima dolgo tradicijo in se še vedno uporablja v poslovnem svetu, kot pri nas rokovanje. Glavno pravilo je, da se podrejeni vedno prikloni globlje kot nadrejeni, enakovredni pa enako visoko. Težava je

v tem, da ne veste kako globoko se bo drugi priklonil (pravila so zapletena), če že vsaj veste, v kakšnem razmerju ste s sogovornikom, zato lahko poskusite ves čas opazovati drugega in mu slediti v poklonu do prave višine. Če vam je to prezapleteno, se lahko enostavno ne priklonite in se le rokujete kot zahodnjak. Nikakor ne poskušajte s površnimi in pol pokloni, ker s tem pokažete površnost, nerazumevanje in nespoštovanje.

Posetnice so obvezne in sprejeti jih morate s spoštovanjem, kot darilo in z obema rokama.

Naslavljanje je samo z »Gospod tainta« ali »Tainta san«, če vam ni drugače predlagano z njihove strani.

Na sestankih ni dobro omenjati vere, druge svetovne vojne in japonske vloge v njej, kot tudi ne sprašujte po sogovornikovi družini.

Telesno dotikanje, kot je trepljanje in drezanje, ni zaželeno.

Podobno je z napitninami, ki se jih ne daje, ker pomenijo žalitev oziroma podcenjevanje strani, ki je za vas opravila storitev.

Zelo nevljudno je kazati s prstom, lahko s celo roko ali zehati v javnosti.

Podobno nevljudno je reči sogovorniku »ne« in morali boste oziroma se pričakuje od vas, da boste odnehali, preden bodo morali izreči zavrnitev v tej obliki.

Položaj v podjetju je zelo strogo upoštevan. Pogosto boste naleteli tudi na posredno naslavljanje vodilnih pri sestanku prek podrejenih.

Žensk v poslovnem svetu praktično ni, podobno tudi ni pričakovano, da sodelujejo na poslovnih kosili kot žene. Tudi načenjanje

zasebnih vprašanj o njegovem življenju ne pride v poštev, celo vprašanje o rojstnem kraju je lahko vprašanje preveč.

Poslovna darila so nuja, a na to, da boste imeli darilo, namignite prej, da se vam bo lahko Japonec sočasno oddolžil s svojim darilom in ne bo v neprijetnem položaju in zadregi. Darilo vedno izročite posamično, ne pred skupino in prilagojeno naj bo položaju obdarovanca. Darila ne smejo biti zavita v bel papir ali imeti pentljo, rdeče čestitke pa so le za pogrebe. Zaželjena so darila v dvojicah, ki prinašajo srečo, nasprotno pa štirica pomeni smrt in se je izogibajte.

### Kanada

Do nedavnega je uradno ostala pod Britansko krono in je zato evropski vpliv znatnejši kot v Združenih državah, že na pogled je tudi občutek v deželi dosti bolj evropejski. Navade so zato razumno zgodovinsko pogojene nekje med Britanci in Američani. Tu ni bilo klasičnega osvajanja divjega zahoda in z Indijanci so vedno ravnali dosti spoštljiveje od ZDA. Zato se je tudi veliki poglavar Ogala Siuxov Sedeči Bik po zmagi nad Custerjem zatekel v Kanado, v veliko svetovno politično in diplomatsko sramoto ZDA.

Velik del prebivalstva je francoskega porekla, zlasti v Quebecu, in se zelo oklepa svojega jezika in doslednosti v dvojezičnosti. Le-ta že meji izključno na francoščino, kar je velika težava v državi, saj so jih ostali že malo siti. Lahko pa razumemo tudi Francoze, ki pravijo, da bi drugače bili kot francoska kocka sladkorja v angleški skodelici čaja...

Tudi veliki poglavar Algonkinške zveze Pontiac (da, od tod ime ameriških avtomobilov, ki so šele v osemdesetih letih opustili Indijanca s perjanico kot svoj zaščitni znak) se je postavil raje na francosko stran in sam osvojil praktično vse zahodno kanadsko

in del ameriškega ozemlja od Britancev, vendar Francozi niso imeli več moči za vrnitev oblasti. Kljub temu je zahteval in dobil od Britancev nazaj indijanska neodvisna ozemlja, kar je razjarilo ameriške naseljence in kasneje tudi vodilo do ameriške revolucije in neodvisnosti ZDA (ter na žalost tudi njihove nadaljnje brezobzirnosti do Indijancev).

Za razliko od Američanov (ZDA) so Kanadčani zelo pozorni na narodnost posameznika in zelo poučeni o različnih kulturah in njihovih vplivih na poslovne odnose. Tudi sami so občutljivi na svojo narodno pripadnost, čeprav bi tu z evropskega stališča težko govorili o narodu (morda le o posameznih evropskih narodih), vendar nikoli ne mečite Kanadčanov v isti koš z njihovimi južnimi sosedi, ker so sami zelo ponosni na svojo drugačnost in podobno kot Evropejci občutijo ameriško pomanjkanje vedenja o dogajanju izven ZDA kot samopašnost, na katero se podobno odzovejo.

Od 32 milijonov Kanadčanov je 21 odstotkov angleškega, 16 odstotkov francoskega, 15 odstotkov škotskega, 14 odstotkov irskega, 10 odstotkov nemškega, pet odstotkov italjanskega, štiri odstotke kitajskega, štiri odstotke ukrajinskega izvora in štiri odstotke tako imenovanih Prvih Narodov (domorodcev). Ostalo so manjši deleži drugih, večinoma evropskih narodov.

Politično je spor med francoskim prebivalstvom in ostalimi že večkrat skoraj razdelil in ukinil državo, tudi v prihodnosti ostaja ta možnost odprta. Podobno kot je v Evropi položaj v Belgiji, da drugih primerov niti ne omenjamo.

Gospodarstvo je eno najrazvitejših na svetu, z visoko rastjo in nizko brezposelnostjo. Je eno redkih razvitih gospodarstev, ki je čisti izvoznik energije. Izvoz sestoji tudi iz prehrabmenih izdelkov, kovin (cink, nikelj, aluminij in svinec) ter lesnih izdelkov. Zelo važni sta tudi avtomobilska in letalska industrija.

V Kanadi niso tako dosledni z uradnimi nazivi, običajno je tikanje in klicanje po imenih. Zelo priljubljeni so poslovni zajtrki, ki pa seveda niso ob 6. zjutraj, kot je še v navadi ponekod pri nas. Navajeni so in pričakuje se od vas, da tekoče in čimprej odgovarjate na dopise, posebno pri elektronski pošti, tu bi vam nasprotna stran lahko zelo zamerila, če ne odgovorite v eni uri. Podobno velja za vašo dostopnost, ki naj bi bila s sodobnimi telefoni in blackberriji tudi 24 ur na dan vse dni v tednu, kar velja tudi za počitnice. Zaposleni to sprejmejo kot običajno, a včasih (vedno pogosteje) zahtevajo dodatek za dodatno razpoložljivost. Podobno je pričakovan dolgotrajen delovni urnik, precej dlje od uradnih ur, večina jih dela precej več kot 40 ur na teden.

V pogajanjih prevladujejo diplomatska sredstva in »dobim – dobim« strategija je zaželjena, tako znotraj kot izven podjetja. Uvodoma ni potrebno porabiti preveč časa za neposlovne vsebine, kot so družina, potovanja in podobno. Po začetku pogajanj Kanadčani radi hitro preidejo na vsebinska vprašanja, zato s tem tudi vi ne izgublajte časa.

Poslovna obleka je obvezna, a bolj kot sproščena inačica, brez obvezne kravate, razen če seveda niste v bančništvu in financah. Vendar pazite, tako kot povsod po svetu velja, da višje kot se pogajate, bolj uradna sta izgled in obnašanje.

Točnost je pričakovana in obvezna, tako da se raje pojavite deset minut pred sestankom, da se izognete nevšečnostim, ki pa vam ne bodo takoj očitne.

### Kolumbija

S 44 milijoni prebivalcev je po Mehiki druga največja špansko govoreča država. V zgodovini je kot Nova Granada, pod Španci, vključevala tudi Panamo, Ekvador in Venezuelo, ki so se posamično

odcepile od nje. Poznana po kokainski mafiji in paravojaških gverilcih, čeprav jim v zadnjih letih precej uspešno spodrezuje krila.

Bela 20-odstotna manjšina drži vse niti gospodarstva. Imajo veliko podporo Združenih držav Amerike, tako gospodarsko kot politično. V zadnjem času so slabši odnosi z Venezuelo zaradi tamkajšnje (ali tukajšnje) vlade, ki ima drugačne poglede na gospodarstvo in povezavo z Združenimi državami Amerike (Chavez).

Gospodarstvo države krepijo bogata rudna bogastva in nafta, ki predstavlja 30 odstotkov izvoza.

### Kostarika

»Bogata obala« je bila kljub imenu ena najrevnejših španskih kolonij. Bila je prva država na svetu, ki je ustavno odpravila svojo vojsko in prebrodila viharne čase sosednjih držav z dolгим, skoraj neprekinjenim in relativno mirnim obdobjem. Sedaj velja v Latinski Ameriki za zgodbo o uspehu.

Gospodarstvo je sorazmerno razvito in dežela ima enega največjih prihodkov na prebivalca v Latinski Ameriki. Vlada ponuja davčne olajšave za tuje naložbe in veliko mednarodnih družb je tu že ustanovilo svoje podružnice. Visoka izobrazbena raven, ki je ustavno zajamčena, tudi pripomore k visokim tujim naložbam. Glavni proizvodi in storitve so elektronika, zdravila, programska oprema in naravni turizem. Zadnji prinaša več dohodka kot izvoz značilnih glavnih poljščin, banan, ananasa in kave skupaj. Težava je v glavnem v povečani rasti cen, ki ni uspešno pod nadzorom.

Ima 4,1 milijona prebivalcev, od katerih je 94 odstotkov belcev, tri odstotke črncev ter po odstotek Indijancev in Kitajcev. Za razliko od drugih španskih kolonij tu ni prišlo do takšnega značilnega mešanja z Indijanci.

**Kuba**

Lahko bi rekli, da je najbolj znana latinska država že zaradi kljubovanja ZDA in zdaj že nekdanjega predsednika Castra. Znana je po svojih nasadih sladkornega trsa in kubankah – če niste vedeli, je najbolj znano znamko cigar Cohiba poimenoval Castro sam po poglavarju indijanskih plemen, ki je vodil vojno protim španskim zavojevalcem.

Že desetletja je država pod udarom gospodarske zapore severne morske sosedne, ki zato ni najbolj priljubljena. Zdi se, da bogat sosed ni ravno božji dar. Najhuje je bilo po zlomu Sovjetske zveze, ko so ostali sami brez bratske pomoči. Sedaj je s prihodom več socialistično-komunističnih predsednikov v Južni in Srednji Ameriki na oblast breme lažje. S tega vidika prednjači največja podpora najbogatejše Venezuele.

Zunanji izvoz sestoji iz klasičnega sladkorja, v katerem je bila nakoč največji svetovni izvoznik, pa niklja, tobaka, rib, zdravstvenih izdelkov ter citrusov in kave. Pred kratkim so odkrili velika nahajališča nafte na severu kubanskega zaliva. Največji prihodek prinaša turizem, kjer pa zaradi velike razlike v plačah veljajo dvojna merila, in to v državi, ki temelji na enakopravnosti. Poleg tega je razvit tudi zdravstveni turizem, predvsem zaradi nizkih cen storitev in visoke ravni zdravstvene oskrbe. Biotehnologija in farmacevtska industrija naj bi bili kubanski panogi prihodnosti.

Drugače je dežela odprta za tuja vlaganja, zlasti v turizmu, kar EU podpira, predvsem tu prednjačijo Španci, predvsem zaradi jezika in nekdanjih povezav. Tu je (še) skoraj vse državno in za vsako stvar morate dobiti potrdilo ali dovoljenje pristojne državne ustanove. Država je tudi edina stran, s katero smete trgovati ali poslovati oz. za to potrebujete njeno dovoljenje. 76 odstotkov gospodarstva je državne in 23 odstotkov zasebnega v primerjavi z letom 1981, ko

je bilo razmerje 91 proti osem odstotkov. Rast kubanskega gospodarstva je v zadnjih letih višja od povprečja Latinske Amerike.

Havana sama je na seznamu Unescove svetovne dediščine zaradi ohranjene izredne kolonialne arhitekture. Podobno bi lahko rekli za avtomobile, ki vozijo po njenih ulicah – kot bi se ustavil čas pred gospodarsko zaporo.

Poleg velikega zunanjšega dolga in njegovih posledic pesti prebivalce tudi pomanjkanje stanovanj. Kljub vsemu so ljudje srečni in najbolj brezskrbni od vseh Latinoameričanov. Resda nimajo veliko, a imajo zato edini brezplačno šolstvo in najboljšo zdravstveno oskrbo na celini. Vsi se sicer ne strinjajo z obstoječim politično-ekonomskim stanjem in zato so (bili) enosmerni izleti do 160 km oddaljene Floride tudi zelo pogosti. Od 11,4 milijona prebivalcev je 65 odstotkov belcev, deset odstotkov črncev in 25 odstotkov mešančev.

### Latvija

Zastava je podobna avstrijski, le da je sredinsko belo polje ožje in obe »rdeči« polji sta bolj rjavordeče kostanjeve barve. Od 2,3 milijona prebivalcev je 60 odstotkov Latvijcev, 27 odstotkov Rusov in devet odstotkov je sosednjih Slovanov.

Glavno mesto je Riga, ki se smatra za prijetno mesto z zelo prijaznimi prebivalci. Drugače so Latvijci za naše predstave bolj severnjaško zadržani, tako da bo trajalo nekaj časa preden boste lahko rekli, da imate prijatelja. Na Baltiku pa veljajo za »baltske Italijane«, ravno zaradi večje neposrednosti in močnejšega izražanja čustev v primerjavi s sosedi.

Glede na naše razumevanje se med pogovorom izogibajo jasnim odgovorom in odprtemu izražanju pomena ali občutka. Ne razu-

mite to kot plahost, temveč je to le običajen, obziren način pogovarjanja.

Na poslovne sestanke se ne zamuja. Poslovna obleka in kravata sta pričakovani. Poslovni pogovori potekajo postopoma po dogovorjenem načrtu in so zelo osredotočeni na ključne poslovne zadeve. Ne poskušajte spremeniti vsebine ali toka razgovora na nepričakovane stvari, ker bi s tem povzročili pri sogovorniku nelagodje. Uvodni vljudnostni začetek omejite le na vprašanje o počutju in vremenu. Nič več ni potrebno in se tudi od vas ne pričakuje.

Tuji vlagatelj mora imeti dobre stike in priporočila, da bi bil uspešen v poslovnem in družbenem okolju.

Glavni poslovni stiki so s skandinavskimi državami, z Rusijo, s Poljsko in z Nemčijo. Izvozni ponogi sta mlečna in tekstilna industrija, a tudi ostale, na primer lesna in strojna industrija, se razvijajo. Imajo drugo najhitrejšo rast v Evropski uniji.

### Litva

Je prva in spodnja od treh baltskih držav, ki jih pogosto zamenjujemo (zato bodo nazorneje predstavljene). Glavno mesto je Vilnius ali po slovansko Vilna. Zastava je rumena zelena rdeča od zgoraj navzdol.

Od 3,4 milijona prebivalcev je 83 odstotkov Litvancev, šest odstotkov Poljakov, šest odstotkov Rusov in odstotek Belorusov. 79 odstotkov je katoličanov. Jezik, skupaj s sosednjo latvijščino spada v baltsko jezikovno skupino. Vsaj dodaten milijon Litvancev živi še po svetu.

Sovjetsko obdobje je prineslo pospešeno industrializacijo in nazadovanje kmetijstva. Po osamosvojitvi se je začetna podedovana

usmerjenost na ruski trg zaradi ruske krize preusmerila na zahod. Tudi zato je sedaj glavni tuji jezik v šolah angleščina. Glavne veje gospodarstva so po vrstnem redu biotehnologija, strojogradnja, elektronika, bela tehnika, naftna industrija in ladjedelništvo.

Na poslovne sestanke se ne zamuja. Poslovna obleka in kravata sta obvezni. Podobno kot Poljaki se med pogovorom večinoma izogibajo jasnim odgovorom in odprtemu izražanju pomena ali občutka. To ne pomeni, da jim je nerodno ali da so plahi, temveč je to le običajen, obziren način pogovarjanja. Kot pri vseh baltskih narodih je tudi tu značilna prijaznost, a tudi zadržanost.

### Madžarska

Madžari so zelo veseli in gostoljubni ljudje. Od 10 milijonov prebivalcev je 94 odstotkov Madžarov, ostalo je mešano, z največjim odstotkom Romov (dva odstotka), Slovencev pa je okoli 5000 ali 0,04 odstotka.

Madžarska ima največ tujih naložb na prebivalca v Evropi. To je posledica razprodaje skoraj vseh podjetij in bank tujcem in nizke obdavčitve zanje takoj po spremembi gospodarskega sistema. Tako imajo tujci sedaj v lasti 70 odstotkov finančnih ustanov (banke, zavarovalnice,...), 66 odstotkov industrije, 90 odstotkov telekomunikacij in 50 odstotkov trgovine. Čeprav je bila to takrat edina modra rešitev za zadolženo gospodarstvo, se to sedaj kaže v nizki gospodarski rasti (okoli odstotek) v primerjavi s primerljivimi sosedi (osem odstotkov Slovaška in štiri do pet odstotkov Češka ter šest odstotkov Slovenija), saj se večina dobička preliva domov k lastnikom.

Prevlada tujcev je poleg avstro-ogrske zgodovine opazna tudi v nemško-avstrijskem načinu poslovanja, zlasti v Budimpešti. Ta je zato od vzhodnih prestolnic tudi po izgledu najhitreje ujela zahod.

Gospodarsko je država razdeljena na dva dela; na dvomiljonsko Budimpešto, ki ima petino prebivalstva in preostalo deželo, ki se z njo sploh ne more primerjati. Od velikih podjetij sta v domači lasti še naftar Mol in izdelovalec generičnih zdravil Gideon-Richter, ki je za tretjino večji od naše Krke.

Poslovneži zelo veliko dajo na dober vtis in tudi od vas se pričakuje vzorna poslovna obleka z izbrano kravato. Zelo radi vas tudi prijazno in gostoljubno povabijo na večerjo in vam razkažejo čudovito, arhitekturno pisano prestolnico.

Po prelomu je človek dobil občutek, da hočejo na ulici na račun tujca takoj nadoknaditi vse zamujeno. Tudi sedaj morate zelo paziti na svoj avtomobil, odnos pa se je s porastom življenske ravni že izboljšal.

Na sestanke se ne zamuja, če že, je 15 minut skrajna zgornja meja.

Delovni čas je običajno od devetih do petih, zlasti v prestolnici. Slaba točka so domači uradniki, ki so zelo birokratski in veljajo za podkupljive. Za urejanje poslov je zato kot najhitrejši način veljal najem poznavalca, ki je proti plačilu stal za vas v vrstah in uredil vse potrebne papirje. Vse naštetu se, vključno z znanjem tujih jezikov, po letu 2000 izboljšuje.

### Mehika

Združene mehiške države, kot je njeno drugo ime, so srednje ameriški velikan s 103 milijoni prebivalcev, od tega 30 milijonov živi v prestolnici. Na njeno »nesrečo« je zraven druga velesila, ZDA, katerim Mehika zameri marsikatero grenko, najbolj pa v vojni odvzeto ozemlje, ko so ameriške čete zavzele tudi glavno mesto Mexico. Vzdevek gringo (tujec) tukaj dobi slabševalni prizvok. Precej bolje

jo boste odnesli kot Evropejec. Mehiško gospodarstvo je v porastu, čeprav je meja z ZDA še vedno podobna žici okoli medvojne Ljubljane, s to dopolnitvijo, da gre prek cele celine zaradi nezakonitih priseljencev, ki želijo priti v severno sosedo. Lahko bi rekli, da je ena od storitvenih panog tudi prevoz čez mejo. Po drugi strani Američani iščejo poceni storitve na tej strani meje. Poleg močne naftne industrije ima tudi močan turizem, ki je eden najmočnejših na svetu. Acapulco na tihooceanski in Cancun na atlantski-karibski strani sta znani letovišči, da o starih mestih Majev in drugih civilizacij ne govorimo.

Glavni delež izvoza gre nafti in plinu. Skoraj 90 odstotkov celotnega izvoza gre v ZDA in Kanado po zaslugi medsebojnega trgovinskega sporazuma Nafta. Imajo največ asfaltiranih cest v Latinski Ameriki in cestni prevoz prevladuje. Železnica je v pospešenem razvoju, a v transportu še ne more prevzeti večje vloge.

Večinsko prebivalstvo je indijansko (12 odstotkov) oz. indijanskega porekla (75 odstotkov), vendar pa ima bela manjšina (od 10 do 17 odstotkov prebivalstva) v rokah vse bogastvo. Uradnih podatkov o tem dejansko ni. Če gledate mehiške nadaljevanke, imate občutek, da so vsi prebivalci Evropejci, z znatnim deležem plavolasih severnjakov. No, ne delajte si utvar, dejstva so povsem nasprotna in krajevni spori z Indijanci v posameznih zveznih državah, ponavadi je to Oaxaca, dostikrat prerastejo v prave male vojne. Zadnje čase se odvija huda vojna tudi med tihotapci mamil in državno policijo.

Ne bodite presenečeni, če boste opazili, da so mehiški kovanci podobni evrom, pravzaprav bivšim italijanskim liram, če smo natančni.

Navade so podobne kot v ostali Latinski Ameriki, s tem, da je mehiška španščina malo krajevno posebna. Španci pravijo, da sploh ni

več španščina. Recimo znano majevsko mesto Uxmäl ni »Uhmäl« po španski izgovorjavi, temveč »Ušmäl«. Zato se vam lahko zgodi kot v šali o Muji, ki je do treh ponoči na kolodvoru vpil »Tahi, Tahi!« (in ne Taxi), pa mu zato ni nihče ustavil.

Poslovna obleka in kravata sta pričakovani zlasti v večjih mestih. Delovni urnik ima značilno popoldansko siesto. Zamude so sprejemljive, predvsem zaradi gostega prometa v glavnem velemestu. Izogibajte se pogovorom o veri in rasnih vprašanjih ter odnosih z ZDA.

### Moldavija

Nekoč imenovana tudi Besarabia, je bivši del Sovjetske zveze in leži večinoma med rekama Prut na zahodu in Dnjester na vzhodu. Glavno mesto je Kišnjev (Chisinau), sicer pa država nima morja.

Od skoraj 4 milijona prebivalcev je 75 odstotkov romunskega porekla - Moldavci, osem odstotkov ukrajinskega, šest odstotkov ruskega ter 11 odstotkov preostalih manjšin. V odstotke ni všteto polmilijsko prebivalstvo Pridnjesterja (Transnistria), ki se je odcepilo in teži k Ukrajini ter je večinoma slovanskega porekla. Dežela je na splošno zelo narodnostno mešana in vsaka postavljena meja naredi nekomu krivico. Uradni jezik je moldavščina, ruščina pa je ohranila položaj mednarodnega sporazumevanja znotraj dežele.

Gospodarstvo je bilo nekoč velikopotezno plansko usmerjeno, potem pa je vse to propadlo in začeti je bilo treba znova. Dežela je bila najmanj razvita v Evropi in položaj je bil skoraj brezizhoden. Rudnih bogastev ni in energijsko je odvisna od Rusije. Vlaganji ni bilo zaradi nestabilnosti in podkupljivosti, reforme so bile počasne, pa so kljub temu prinesle spremembe na bolje. Dežela je izgubila skoraj pol milijona ljudi ali deset odstotkov prebivalstva, ki se je izselilo zaradi gospodarske krize 1998.

Dežela je zelo rodovitna, saj zaradi ugodnega podnebja tukaj vse raste. Moldavija je bila smatrana za vrt Sovjetske zveze, bila je južni del severne dežele, tako da je pridelala in prodajala prvo sadje, zelenjavo in tobak. Sedaj pa se sooča s trgi, kjer je vsega tega na pretek. Poznana je bila po tudi vinih, dokler ni Gorbačov v svoji protialkoholni borbi posekal skoraj vse trte. V prejšnjih planskih časih so imeli tudi zadruge s 120 in več kilometri podzemnih kleti (npr. Krikova).

### Nemčija

Po združitvi šteje država 82 milijonov prebivalcev, tako da je najštevilčnejša država EU; od tega je 91 odstotkov Nemcev, dva odstotka Turkov in sedem odstotkov ostalih, največ Italijanov in Poljakov.

Imajo najmočnejše evropsko gospodarstvo. So marljivi in natančni. Točnost je obvezna, čas je denar! Spoštujejo oblast in zakone, elitizma ne poznajo, vodi jih podjetniška naravnost. So tekmovalni in cenijo zmago, uspešnost kažejo tudi navzven. Ljubijo pravila in radi pišejo pravilnike za vse mogoče v podjetju. Zgražanje nad neupoštevanjem reda v javnosti je običajen pojav. Za sestanek se morate dogovoriti daleč vnaprej in hudo bo, če ga boste poskusili prestaviti, kar morate tudi razumeti, saj jim boste porušili cel sistem načrtovanja.

Darila so običajna in vikanje je obvezno. Zgovornost in šaljivost nista njihovi odliki, čeprav mladi rodovi rušijo tudi ta mit.

Dobro je, da se na sestanek pripeljete v nemškem avtu. Nikakor pa ne pridite k Audiju ali h kateremu od njegovih dobaviteljev v avtu znamke BMW ali v Mercedesu, ker vam bodo zelo zamerili.

Pogajanje za ceno je tu najbolj omejeno, a vedno velja poskusiti, še zlasti ker ste tujec.

Od daleč bi jih lahko, po delovnih navadah, primerjali z Japonci, vendar za razliko od Japoncev ne dopuščajo prevlade dela nad zasebnim življenjem in redno izkoristijo svoj dopust v celoti.

### Nikaragva

Ima zelo odprto gospodarstvo, ki pa je večinoma poljedelsko, saj predstavlja 60 odstotkov izvoza dežele, v katerem prednjačijo banane, kava, sladkor, govedina in tobak. Dežela počasi okreva po hudi državljanski vojni in petletni gospodarski zapori s strani ZDA. Vendar so pritisk ponosno zdržali in niso klonili.

Gospodarstvo je večinoma že povsem privatizirano. Turizem cveti in je drugi največji delodajalec v državi, veliko ljudi pa še vedno dela v tujini. Od 5,6 milijona prebivalcev je 69 odstotkov mešanec, 17 odstotkov belcev, devet odstotkov črncev in pet odstotkov domorodnih Indijancev. Poleg uradne španščine je kot drugi jezik zelo razširjena angleščina.

Sicer že stara zamisel, ki pa se zaradi vse večjega pomorskega prevoza ponovno oživlja, je Nikaragvijski prekop, ki bi povezoval oba oceana prek reke, ki se izliva v Karibsko morje, vse do velikega jezera na sredini dežele, od tam pa bi bilo z zapornicami le 55m višinske razlike do Tihega oceana.

### Nizozemska

Ima 16,4 milijona prebivalcev. Tam živi 81 odstotkov Nizozemcev, po dva odstotka Indonezijcev, Nemcev, Turkov in Surinamcev ter Maročanov in sedem odstotkov ostalih priseljencev.

So najbolj posloven narod v Evropi, marljivi in skromni ter praktični v vseh pogledih. Prednjačijo v znanju tujih jezikov in nema-

lokrat se vam bo zgodilo, da vam bo tudi natararica povsem kos v brezhibni angleščini.

V zgodovini so bili pomorska velesila in z Rotterdamom kot največjim evropskim pristaniščem ohranjajo to usmerjenost v pomorstvu in prevozništvu. Niso togi pri poslovanju, nasprotno, zelo sproščeno in brez nepotrebnih uradnosti uspešno poslujejo. So zanesljivi in pošteni partnerji, pri katerih beseda nekaj velja in to pričakujejo tudi od vas. Točnost je pričakovana, tako da bodo pri vas raje malo pred dogovorjeno uro. Drugače kot Američani, pri katerih velja, kar je zapisano, vedno prej upoštevajo duh dogovora kot pa črke pogodbe in naknadni dogovori so možni brez pravnikov. Razkazovanje denarja ni primerno, kot tudi vsiljivost ne. Bolj cenijo prijaznost in umirjenost. So uvidevni in svojega mnenja ne povedo vedno naravnost.

### Panama

Ima 3,3 milijona prebivalcev, od tega je 70 odstotkov indijansko-španskih mešancev, 14 odstotkov indijansko-indijskih mešancev, deset odstotkov belcev in šest odstotkov Indijancev. Najbolj poznana je po svojem prekopu, ki pa tudi prinaša trenja z ZDA, ki se nočejo odreči nadzoru nad pomembno morsko potjo. To je bil poleg nacionalizacije bank tudi glavni razlog za napad in odstranitev predsednika Noriega deset let pred izročitvijo prekopa Panami, ko je bil podpisan sporazum z ameriškim predsednikom Carterjem.

Sedaj se pripravlja razširitev prekopa, ki bo omogočila prehod večjim ladjam, saj je bila sedanja širina prekopa že zdavnaj preozka za moderne ladje in so morali namenoma graditi manjše, ravno prav velike za prekop.

Dohodek na prebivalca je za Latinsko Ameriko. sorazmerno visok Glavne gospodarske dejavnosti so močno storitveno naravnane (80 odstotkov družbenega prihodka). Če naštejemo le glavne: bančništvo, trgovina in turizem ter ostale storitve. Uspeh storitvenih dejavnosti lahko večinoma pripišemo strateški legi države ob prekopu in brezcarinskemu trgovskemu območju Colon, ki je drugo največje na svetu.

### Poljska

Tukaj se bomo malo bolj ustavili in podrobneje obdelali naše severne brate, ker so res nekaj posebnega. Morda bi lahko bili zavedeni s stališča slovanske podobnosti, ki je sicer zelo prisotna, vendar ima povsem samosvoje značilnosti. Vendar ob upoštevanju spodaj navedenega ni nobene bojazni za poslovno neuspešnost.

Poljaki so izredno ponosni in občutljivi na svojo zgodovino in svoj boj proti tujcem. Iz tega izhaja tudi njihova tiha kljubovalnost proti stranki, ki jo zaznavajo kot močnejšo in neobzirno. Takrat bodo raje izbrali »zgubim - zgubim« strategijo, kot da bi sodelovali z vami, čeprav navzven tega ne boste opazili.

Vedeti morate tudi, da je njihova navidezna plahost pravzaprav skromnost, ki je pričakovan način obnašanja lepo vzgojenih Poljakov. Samozavestni zahodni nastop vzbudi nezaželeni učinek in Poljaki so lahko zelo trmasti v svojem nasprotovanju. Zavedajte se, da vam Poljak ne bo zaupal svojih občutkov in mišljenja, dokler se ne bo razvilo medsebojno zaupanje. Kljub navedenemu bo z vami govoril naravnost, kjer bo njegov »ne« pomenil ne in »nemogoče« bo res neizvedljivo. Podoben način je zaslediti tudi pri pogajanjih z Rusi, s Francozi in Španci.

Kasnejša izmenjava mnenj jih ne moti in nestrinjanje je običajnost, ki jo pričakujejo.

Brez medsebojnega zaupanja in zaradi vaše »samozavesti« lahko pričakujete tudi tiho nespoštovanje že sprejetih in podpisanih pogodbenih obveznosti v smislu: » Neobzirnih tujcev že ne bomo upoštevali. Taki nam že ne bodo govorili, kaj naj delamo«. Običajno je tudi, da posvetijo veliko pozornost podrobnostim pogodbe za vse morebitne okoliščine. Za razliko od Japoncev in Kitajcev, katerih namen pri podpisu pogodbe je trajen odnos s stranko, je pri Poljakih glavno vodilo čim večji (in čim hitrejši) prihodek. Pogodbe drugače jemljejo zelo resno, ker očitno vedo, da se jih da obiti in zahtevajo tako prevod kot tudi poljski izvod. Se pravi, das se pravilo glasi: če hočete mirno spati, naj bodo pogodbe jasne, natančne in uradno prevedene.

Pri Poljakih vedno ločite zasebno od poslovnega, drugače bodo lahko pričakovali »usluge«, recimo ugodnejšo ceno storitve ipd. Vendar tega ne zamenjajte z izsiljevanjem ali zavajanjem, saj je to le običajen način poslovanja na Poljskem, kjer se vse dogaja prek osebnih povezav. Seveda, ko ste enkrat v »sistemu«, bodo večinoma pripravljene storiti enako tudi za vas. Osebna poznanstva so učinkovita, to velja zlasti za prvi stik in navezavo sodelovanja, vendar vas bosta na dolgi rok reševali le vaša uspešnost in učinkovitost. Kljub temu Poljaki pri dolgoročnem poslovanju pričakujejo precejšen osebni odnos med strankama.

Poslovna pogajanja lahko trajajajo mesece, zlasti če je poleg vlada, vendar se končajo zelo hitro, ker so drugače Poljaki praktični, kratkoročno usmerjeni in individualistični. Tako bo tudi med skupinskimi pogajanja lahko razbrati, kdo je vodja, saj je nadrejenost zelo upoštevana. Svetujemo vam, da se osredotočite se na pridobitev njegovega zaupanja.

Pri poslovnih pogajanjih Poljaki običajno hitro preidejo na glavna vprašanja. Na pogajanjih nikoli ne postavljajte ultimativ, ker boste končali na vedno enak, že opisan način.

Starejši vladni pogajalci ponavadi vidijo tujce le kot jemalce poljskih dobičkov in svojo stran kot izkoriščeno. Zato skušajo omejiti dobičke tujih vlagateljev na vse mogoče razumne in nerazumne načine. Slednje je mogoče za nas lažje razumljivo kot za kakšnega drugega tujca in ravno to nam daje prednost pred njimi, saj vemo in razumemo, kakšni strahovi vodijo nasprotno stran in jih zato lahko tudi uspešno obidem.

Pred pogajanjem vedno preverite ali ima sogovornik pooblastila za sklenitev dogovora, ker je to običajna taktika z njihove strani. Pri pogajanjih z državo boste lahko zasledili izogibanje odločitvam med nižjimi uradniki, ki se s tem izognejo napačnim odločitvam in tako svoji odgovornosti. Zveni znano, kajne?

Pogajalski sogovorniki so običajno izbrani in postavljeni na pogajanja zaradi svojega položaja in ne zaradi svojih pogajalskih sposobnosti.

Običajno traja dlje časa, da se vzpostavi zaupanje med pogajalskimi stranmi. Premori molka so običajni. Pogovori o veri niso zaželeni, saj so Poljaki zelo veren narod. Tudi šal na njihov račun nikar ne omenjajte.

Po zadržanosti in uradnosti so Poljaki nekje med Avstralijo in Severno Ameriko ter severno Evropo, morda bližje slednji.

Ženske so zelo spoštovane in to se pričakuje tudi od tujcev, vendar zelo redko najdemo žensko med najvišjim poslovoilstvom večjih poljskih podjetij. 90 odstotkov Poljakov sicer podpira enakost spolov, vendar pa uporaba tega načela v resničnem življenju ni vedno uspešna.

Poljska ima dobrih 38 milijonov prebivalcev. Z 19-odstotnim davkom in spodbudami za tuje vlagatelje je po nekaterih raziskavah sedma najbolj privlačna država za naložbe na svetu.

Podkupljivost je po raziskavah velika težava za večino Poljakov, zlasti jo lahko pričakujete pri državnih poslih.

### Paragvaj

Je druga najmanj razvita država Južne Amerike. Od 6,7 milijona prebivalcev jih je 95 odstotkov mešancev med Indijanci in evropskimi priseljenci. Najznačilnejša lastnost Paragvajcev izhaja iz več kot stoletje stare vojne proti Trojnemu zavezništvu med Brazilijo, Argentino in Urugvajem, v kateri so po hrabrem, a brezupnem boju izgubili dve tretjini ozemlja in praktično vse odrasle moške. V takih skrajnih razmerah je celo katoliška cerkev dovolila, da ima moški lahko štiri žene. Takrat so rekli (in še vedno govorijo in vstrajajo pri tem): »Ženske so za delo in moški so za vojskovanje!« Paragvajci so tako poznani kot ne preveč zagnani delavci. To seveda ne velja za nemško skupnost v državi. No, leta 1930 so se spopadli z Bolivijo in ji odvzeli precejšen kos nižinskega mejnega ozemlja.

Večinoma je to poljedelsko usmerjena država (84 odstotkov izvoza), s pretežnim izvozom in odvisnostjo od velikih sosed Brazilije in Argentine. Imajo presežek električne energije zaradi vodnih elektrarn na mejnih rekah z Bolivijo in zelo spodbudno politiko za tuje naložbe. Pogovori o veri, politiki ter izgubljenih ozemljih niso priporočljivi.

### Peru

Je izvorno osrednja država Inkovskega cesarstva z bivšo prestolnico Cuzcom in sedanjo, prvo špansko prestolnico, Limo. Z Bolivijo

ima največji delež izvornega indijanskega prebivalstva od vseh držav Južne Amerike, čeprav so po španski osvojitvi zaradi prinesenih nalezljivih bolezni padli z ocenjenih devet milijonov na borih 600.000 preživelih. Bela manjšina je pretežno poseljena ob tihomorski obali. Prebivalstvo šteje 28 milijonov, od tega 21 odstotkov Evropejcev in 35 odstotkov Indijancev.

Zaradi rudnih bogastev imajo največji delež izvoza baker, zlato in cink, šele nato sledi tekstil. Poleg rudarstva je močno tudi ribištvo in poljedelstvo. Največ izvoza, kar tretjina, gre v ZDA, ki tudi največ izvozijo v deželo - 20 odstotkov. V zadnjih letih ima gospodarstvo najvišjo rast na celine, poleg tega je tudi rast cen najnižja. Kljub navedenemu veliko delavcev dela v drugih državah celine.

### Portugalska

Ima 10,6 milijona prebivalcev, poleg Portugalcev je uradno pet odstotkov tujcev, večinoma iz Brazilije, Zelenortskih otokov in ostalih bivših kolonij ter EU. Neuradne številke so mnogo višje.

Portugalci so mehkejši od Špancev, tudi bika ne ubijejo v areni, medtem ko je to pri Špancih pravilo. Zgodovinsko gledano so bili med seboj bolj v sporih kot ne, saj so Portugalci nekajkrat komaj ubranili neodvisnost, kar velja upoštevati v pogovorih. Pripombe raje zavijte v prijaznost. Kljub temu lahko povlečemo mnoge vzporednice s Španci: od prijaznosti in vljudnosti ter gostoljubnosti, do ponosa na jezik in zgodovino, ki je povsem enakovredna španski. Družabno kramljanje se vrtilo okoli družine, ne pa okoli vere ali novejših zgodovine pred Evropsko unijo. Poslovna obleka in kravata sta zaželeni.

Gospodarstvo je veliko napredovalo po vstopu v Evropsko unijo, čeprav so naredili mnogo slabih gospodarskih odločitev in niso

napredovali kot bi lahko. Glavne veje so rafinerije, avtomobilska industrija in cementarne, pa industrija papirja in plutovine, v pridelavi teh je dežela svetovna prvakinja.

## Romunija

Prebivalci so prijazni in v njihovem obnašanju se čuti latinski vpliv. Tudi sami poudarjajo to svojo lastnost in povezanost z romanskimi jeziki. Mimogrede, tudi slovanski vpliv ni bil zanemarljiv, saj imajo enaka imena za ribe kot so krap, postrv,... tudi grad branilca pred Turki Tepeša po legendi o Drakuli (Dracul pravzaprav pomeni zmaj in ta je bil v grbu) se imenuje Bran. Od 22,3 milijona prebivalcev je 89 odstotkov Romunov, sedem odstotkov Madžarov in dva odstotka Romov, ki skupaj štejejo več kot pol milijona ljudi. Vse ostale narodnosti pa štejejo skupaj nekaj manj kot dva odstotka prebivalcev. Val odseljavanja prebivalstva, ki je močno znižal skupno število prebivalcev zaradi izboljšanja življenjskih razmer ponehuje. Glavno mesto Bukarešta ima več kot 2,5 milijona prebivalcev in je eno večjih finančnih središč na balkanskem polotoku.

Glavne gospodarske izvozne veje so kovinska, kemična in prehrabena industrija ter strojogradnja. Glavni izvozni trgi pa so Italija s 15 odstotki, Nemčija s 14 odstotki, Turčija z osmimi odstotki in Francija s sedmimi. Najbolj poznana tuja naložba je seveda tovarna avtomobilov Dacija. Turizem predstavlja šest odstotkov prihodkov in je ena najhitreje rastočih vej gospodarstva. S črnomorskimi zmogljivosti je Romunija velika tekmica Bolgariji in ostalim južnoevropskim državam.

Poslovna obleka in kravata sta v večjih mestih in podjetjih običajni in pričakovani, pa tudi drugače vam na sestankih ne bosta škodili, saj poslovnežem izgled nekaj pomeni. Tudi tukaj uradništvo ni immuno na podkupovanje, kar je poleg velikega zunanjega dolga druga slabša točka dežele.

## Rusija

Podobno kot pri skoraj vseh slovanskih deželah nekdanje Sovjetske zveze, tudi tu število prebivalstva zelo upada. Največ prebivalcev so našteli leta 1991, to je skoraj 149 milijonov, po razpadu prejšnjega sistema pa je šlo samo še navzdol. Od sedanjih 142 milijonov prebivalcev je 80 odstotkov Rusov, štirje odstotki Tatarov, dva odstotka Ukrajincev, preostalo je mešanica drugih narodnosti. Zaradi ogromne velikosti dežele je gostota poseljenosti nizka, medtem ko 73 odstotkov prebivalstva živi v mestih. Glavno mesto Moskva ima več kot 10 milijonov prebivalcev in je najdražja prestolnica na svetu. Stara prestolnica Petrograd ima 4,7 milijona prebivalcev, poleg tega ima dežela še 11 mest z več kot milijonom prebivalcev.

Rusko ministrstvo za zdravstvo predvideva, da se bo padanje prebivalstva ustavilo leta 2011, ko bo stopnja smrtnosti po postopnem padanju izenačena s stopnjo rodnosti.

Ljudje so zelo prijazni in radi sprejmejo brate Slovane, ki imajo veliko prednost pred ostalimi vlagatelji. Seveda morate biti konkurenčni. Obleka in kravata sta pričakovani in nujni, čeprav obstaja velika razlika, kot v vsem, če primerjamo velika mesta (in predvsem Moskvo) in ostalo deželo. Na sestanke se ne zamuja in pripravite se na dolgotrajano spoznavanje z gostitelji, kajti za poslovnega partnerja vzamejo samo človeka, s katerim se razumejo. Pogodbe naj bodo jasne in dvojezične, dober prevajalec je nujen. Odsvetuje se načenjanje tem o veri, ruski politiki in vojnah, razen o drugi svetovni vojni – domovinski vojni, kot jo imenujejo.

Gospodarstvo je po skupni državni lasti v prejšnjem sistemu v kratkem času nepregledno prešlo v roke peščice, ki je neizmerno obogatela. Hkrati so ti iz strahu pred morebitno izgubo pridobljenega črpali denar iz podjetij in iz države, namreč govori se kar

o 100 milijardah dolarjev. Vse to je bilo vzporedno slabi gospodarski politiki vlade in centralne banke, ki sta poleg tega tudi spodkopavali napore druga drugi, zlasti slednja vladi. Tako imenovani beg kapitala je dodatno povzročil zlom gospodarstva in velik porast kriminala na vseh ravneh, od zgoraj navzdol. Zlom leta 1994 in posledični padec življenjske ravni za polovico v petih letih, je imel posledice tudi na morali in načelih prejšnjega sistema, ki so povsem izginili, da bi jih nadomestila najnižja kapitalistična morala. Podkupovanje je postalo del vsakodnevnega življenja s pristankom države, ki je bila pod vplivom vodij kriminala, tako imenovane Nomenklature. Ta je držala v rokah politike, zato sta bili država in policija nemočni v boju proti kriminalu. Poleg navedenega je bila največja napaka začetek lastninjenja in osredotočanje nanj pred ureditvijo in utrditvijo gospodarstva, ki je to nujno potrebovalo.

Posledično se je ruska proizvodnja v letih od 1991 do 1998 skrčila za ogromnih 40 odstotkov kljub velikim naravnim bogastvom, dobri ravni izobraženosti in veliki industriji. Učinek se je seveda razširil na vse republike bivše Sovjetske zveze, katerih gospodarstvo je bilo tesno plansko povezano z ruskim kot največjim. Po takem udarcu je gospodarstvo potrebovalo 10 let okrevanja in je šele z začetkom 2007 doživelo večjo rast naložb, predvsem zaradi večjih prilivov pri prodaji nafte, ki prevladuje v izvozu, katere cene so znatno porasle.

Rast domače proizvodnje se je začela v letu 2000 in z višjo stopnjo nadaljevala po letu 2003. Prodaja orožja postavlja Rusijo na prvo mesto na svetu, informacijska tehnologija se je osredotočila na višjo raven storitev in prepušča nižje Kitajski in Indiji. Vesoljska izstreljevalna industrija je druga na evropski ravni, ruske jedrske elektrarne se prodajajo po vsem svetu in civilno letalstvo se postavlja kot tretje največje ob bok Airbusu in Boeingu, s Suhojem Superjetom, ki je sedaj gotovo najboljše regionalno letalo.

Težava ostaja v dvoštevilični rasti cen, ki se še ni ustavila, in v odvisnosti gospodarstva od prihodkov nafte, če ne bodo uporabljene za preново gospodarstva, ter kot zadnje, a ne najmanj pomembno, odliv možganov, ki silijo v boljše plačane države.

### Salvador

S sedmimi milijoni prebivalcev je najgosteje naseljena država Srednje Amerike. 90 odstotkov prebivalstva je mešanec in devet odstotkov belcev, tako da je izvornih Indijancev samo odstotek celotnega prebivalstva. Več kot 30 odstotkov ljudi živi pod mejo revščine in kriminal je visok. Tudi sicer dežela počasi okrevava od hude državljanske vojne. Značilen izvozni izdelek je kava, turizem je sorazmerno nerazvit, predvsem zaradi kriminala, čeprav država vlaga velike napore v razvoj. Velik prihodek predstavljajo nakazila delavcev v tujini. Za nižje plačana dela prihajajo v deželo tudi delavci iz Hondurasa in Nikaragve.

### Skandinavija

Sem spadajo Danci - 5,4 milijona (zastava je bel križ na rdeči podlagi in je osnova za vse ostale), Norvežani - 4,7 milijona (danski zastavi dodajte še modri križ v belega), Švedsi - 9,2 milijona (zastava je rumen križ na svetlo modri podlagi), Finci - 5,3 milijona (in zastava je svetlo modri križ na beli podlagi) ter zgodovinsko tudi Islandci - 0,3 milijona (zastava je rdeč križ v belem na modri podlagi). Čeprav so si podobni, morate vedeti, da so med državami razlike in to upoštevajte. Podobno kot nam ni bilo vseeno, če so nas imeli kar povprek za Jugoslovane.

Zlasti je razlika med prvimi tremi, ki so germanskega in indoevropskega porekla, in Finci, ki so Ugrofinci (kot Madžari, čeprav se med seboj ne razumejo). Pa tudi med njimi so zgodovinske raz-

like, ker so bili sprva vsi pod Dansko, nato pa je bila še Norveška (in Finska) pod Švedsko. Islandci so najbolj povezani z Danci.

So pravo nasprotje Arabcev in so na začetku bolj zadržani, a tega nikakor ne zamenjajte z vzvišenostjo. So ponosni, a ne vzvišeni, zelo pošteni, saj tudi davke plačujejo do pičice natanko in raje več kot manj, čeprav so zelo visoki. So vljudni, lepo vzgojeni in prijazni, ne marajo nepotrebnih zapletov, pa tudi sami ne dajo veliko na nazive in podrejenost v podjetju. Cenijo sodelovanje in ne ukazovanja in oblastnosti.

Bahavost in razkazovanje sta nekaj najslabšega in vera je stvar posameznika.

Tuje jezike govorijo odlično, zlasti angleščino. Tu stopajo v korak z Nizozemci in Luksemburžani. Finci so tudi poznavalci ruskega trga.

Točnost, urejenost in nevpadljiva obleka so stvari, ki se pričakujejo od vas. Kravata je običaj, vendar se ponekod opušča – na primer v IKEI, kjer ni del poslovne kulture podjetja, ki podpira sproščeno oblačenje, tako da so sestanki v puloverjih povsem običajni.

Švedski so morda bolj odprti od ostalih. Poleg svoje neformalnosti, ki pa ne pomeni neurejenosti ali neorganiziranosti, so ljudje, ki iščejo sporazumno rešitev dogovora in vedno iščejo soglasje za odločitve. Švedski poslovodje skrbijo za svoje sodelavce in podrejene. Radi uporabljajo najnovejšo informacijsko tehnologijo. Zasebno življenje je zelo pomembno in ravno tako njihov dopust.

Vsaj na začetku se izogibajte občutljivim družbenim vsebinam in družinskim vprašanjem, kasneje pa sledite sogovorniku pri odpiranju podobnih pogovorov.

Skromna darila in pozornosti so priporočljivi, a dragim se izogibajte, ker bi jih utegnili vzeti za podkupovanje ali vsaj poskus tega. Podobno velja za napitnine, ki so žaljive, čeprav je sedaj že precej priseljencev iz južne Evrope, ki jo bodo brez pripomb vzeli.

Alkohol je sprejemljiv izven delovnega časa, čeprav je steklenica dobrega domačega vina ali žganja primerno darilo, že zaradi visokih davkov na alkohol v Skandinaviji (spomnite se samo na trajekte, ki vozijo potnike, ki sploh ne izstopijo na končni postaji, ker so na ladji le zaradi brezcarinske trgovine). Na Švedskem gospodinji ne nazdravljajo.

### Slovaška

Slovaki so enako, a mogoče malo bolj trezno, kot Čehi, ponosni na svojo državo. Jezikovno so nam od vseh narodov najbliže. Poglejte tudi podobnost zastave (kjer so malo ponavljali), da bi bila zmeda še večja pa tudi sami sebe podobno imenujejo: Slovenska Republika. Zato ali kljub temu, smo pri njih po priljubljenosti uvrščeni na verjetno drugo mesto takoj za Čehi.

Kot skupno točko in začetek pogovora lahko omenite število ponesrečenih Čehov v Slovaških Tatrah in Slovenskih Alpah, kar je očitno priljubljen češki šport. Ponavadi prevladuje mnenje, da ne marajo Madžarov, zlasti kadar se vmešavajo v slovaške zadeve, kar je občutljiva vsebina, ki pa je malo narobe razumljena. Ravno tako naj ne bi marali madžarske manjšine, a to ne drži, težav z manjšino ni, samo slovaško ne znajo.

Prebivalcev je 5,4 milijona, od tega je Slovakov 86 odstotkov, Madžarov deset odstotkov, preostalo pa je mešano. Slovaško gospodarstvo je prešlo težko obdobje prehoda iz planskega sistema v kapitalizem. Vendar se je z uspešnimi zakonskimi preoblikovanji

(zlasti 19-odstotno enotno davčno stopnjo in oproščenim davkom na dividende) in ugodnostmi za tuje vlagatelje (od katerih prednjačijo Nizozemci) prelevila v tretjo najhitreje rastočo državo EU. Slovaška bo kot druga država z vzhoda (za Slovenijo) prevzela evro kot narodno valuto. Nezaposlenost je višja od povprečja EU, rast cen pa so tudi že umirili (kar je bila edina prepreka, da bi uvedli evro hkrati kot Slovenija).

Najmočnejše panoge gospodarstva so v sledečem vrstnem redu avtomobilska industrija, elektronika, mehanski in kemični inženiring ter informacijska tehnologija. Avtomobilska veja je tudi najhitreje rastoča, predvsem zaradi velikih naložb Volkswagna (Bratislava), Peugeotota (Trnava) in Kia Motors (Žilina).

### Surinam

Poznan tudi kot Nizozemska Gvajana, je najmanjša država Južne Amerike z 0.4 milijona prebivalcev. Kot nekdanja nizozemska kolonija tudi sedaj dobiva pomoč matične države, s prekinitvami ob večjih kršenjih demokracije.

Glavna izvozna surovina (z 72-odstotnim deležem) in hrbtenica gospodarstva sta aluminij in boksit, ki ima tukaj eno izmed svetovnih najbogatejših najdišč. Energijsko zahtevna proizvodnja aluminija je v prednosti zaradi poceni vodne energije iz rečnih elektrarn. Poleg ribiške in lesne industrije so v porastu tudi turizem, zlatokopi in nova nahajališča nafte.

Poleg prevladujočega indijskega prebivalstva, ki z 37 odstotki tvorijo največjo skupino, so tukaj še potomci črncev z 31 odstotki in 15 odstotkov Idonezijcev. Belcev, v glavnem nizozemskega porekla, je odstotek. Večina jih je zapustila državo že pred razglasitvijo neodvisnosti, čeprav ravno zaradi nje. Med njimi je bilo tudi nekaj znanih nizozemskih športnikov surinamskega porekla.

## Španija

Ima 46 milijonov prebivalcev in je v zadnjih petnajstih letih naredila ogromen gospodarski skok in pobrala vse ugodnosti EU. Evropski način poslovanja je zato vedno bolj prisoten. Čeprav s krajevnimi posebnostmi: točnost namreč ni vrlina, sta pa kravata in poslovna obleka nujni za dober vtis. Posetnice so neobhodne, gorje, če vam jih zmanjka. Veliko pripomore kakšno priporočilo dobrega ali vplivnega znanca. Uglajenost in vljudnost sta običajni in pričakovani. Nاپitnine v restavracijah so obvezne, a ne poskušajte tako nagrajevati uslug kje drugje, ker bodo užaljeni. Tu se vse vrte okoli zvez, ne podkupljivosti. Boste že drugič vrnili uslugo.

Gostoljubnost se kaže zlasti pri dolgih poslovnih večerjih. Vsaka španska beseda je toplo pozdravljena, ker so zelo ponosni na svoj jezik in kulturo. Družina je običajna vsebina na poslovnih razgovorih in možat nastop se ceni, izogibajte pa se kritiki bikoborbe, verskim vprašanjem in državljanski vojni, ki je deželo razdelila na pol. Ločiti morate tudi med Katalonijo, ki je najrazvitejši del (Barcelona) in Baskijo, ki obe želita več samostojnosti od Madrida. Če gledamo razmerje med domorodnimi jeziki, katalonščino govori 18 odstotkov ljudi, galicijščino osem odstotkov, baskovski jezik skoraj dva odstotka ter kastiljsko španščino 72 odstotkov ljudi. Vendar ne priporočamo načenjanja slednje vsebine, ne glede na to, kje se nahajate. Galicija na severozahodu je po navadah bolj podobna Portugalski že zaradi svojega atlantskega podnebja. V Španiji dela dobrih pet milijonov tujih delavcev, od tega največ Romunov, Maročanov, Ekvadorcev in Kolumbijcev. Več kot milijon Britancev stalno živi tukaj, največ je upokoјencev.

## Švica

Je zvezna republika s 26 kantoni in ima 7,6 milijona prebivalcev. Prebivalstvo tvorijo Nemci s 64 odstotki, Francozov je 20 odstot-

kov, Italijanov je sedem odstotkov in Retoromani s pol odstotka ljudi, ostalo so priseljenci. Vsak kanton je imel svojo neodvisno vlado, demokratično ali ne, denar in vojsko. Ime je država dobila po kantonu Schwyz. Nekoč so bili znani najemniški vojaki in od tod tudi Švicarska garda v Vatikanu, ki je sestavljena izključno iz katoliških Švicarjev in to po bitki, v kateri so se drugi razbežali, vsi švicarski najemniki pa so padli. Uniforme pripisujejo Michelangelu, a to ne drži.

Vsak Švicar je navezan na svoj narod in kanton. Med seboj uporabljajo tudi švicarsko nemščino, ki je pravi Nемеc ne razume in ni pisan jezik. Vendar zelo odsvetujemo, da jo opredelite kot narečje. Ženske so dobile volilno pravico zadnje v Evropi, tudi v poslovnem svetu jih še ni. Cenijo točnost, zamuda je nedopustna. Kravata je obvezna kot tudi urejena poslovna obleka. Švicarji so trdi pogajalci, a cenijo hitrost in učinkovitost, tako da če imate nekaj, kar potrebujejo, je zavlačevanje dobra taktika, drugače pa raje ne poskusite z njo. Imena so obvezno z nazivi. Bahanje s premoženjem ni v navadi.

### Turčija

Prebivalstvo šteje 70,5 milijona in se vsako leto poveča za odstotek. Po neuradnih podatkih je poleg 50 milijonov Turkov še najmanj 13 milijonov Kurdov in sedem milijonov ostalih manjšin, ki, razen grške, armenske in židovske, ki so priznane, nimajo nikakršnih skupinskih prednosti. Tudi izraz manjšina je v deželi občutljiv in asimilacija je velika. Tudi znotraj turške narodnosti so razlike in izjava, da so »Turki sami manjšina v državi«, ni iz trte zvita. S tega stališča je uradna togost in značilna politika imperija tudi laže razumljiva, čeprav ne opravičljiva.

Turčija je naredila velik gospodarski napredek in že dolgo trka na vrata Evropske unije. Glavne veje gospodarstva so tekstilna, pre-

hrambena, avtomobilska in lesna industrija, poleg tega pa tudi rudarstvo (premog, krom, baker), jeklarstvo, gradbeništvo in nafta. Turizem je dobro razvit in ima velike možnosti za razvoj tudi v prihodnje.

Kljub večinskemu muslimanskemu prebivalstvu je tu vera strogo ločena od države in nedelovni dan v tednu je nedelja. Turški poslovodja vodi podjetje kot da je njegovo in nadrejenost oziroma podrejenost je močno upoštevana. Služba ima prednost pred zasebnim življenjem, zlasti se čas izkoristi za izobraževanje in šolanje. So zelo ponosen narod in ne marajo, da jih primerjate z zahodnimi državami. Z njimi tudi ni dobro načenjati pogovorov o Grkih in Armencih, pa naj gre za posel ali ne, kajti presenečeni boste, kako se lahko izobražen razumnik v trenutku spremeni v gorečega zagovornika svoje države. V tem so si z Grki zelo podobni, a nikar jim tega ne omenjajte. Trdo politiko do manjšin, zlasti do Kurdov, polagoma mehčajo s približevanjem Evropski uniji.

### Ukrajina

Glavno mesto Kijev, s skoraj tremi milijoni prebivalcev, je zelo urejeno in včasih v velikem nasprotju s podobo ostale dežele. Tudi edina avtocesta v državi vodi le do letališča. Število prebivalcev upada, saj je z 48 milijonov leta 2001 padlo na ocenjenih 46 milijonov v letu 2008, predvsem zaradi nizke rodnosti. Od tega je 78 odstotkov Ukrajincev, 17 odstotkov Rusov, ostalo je zelo razdrobljena mešanica različnih narodnosti. Rusi tvorijo večino na vzhodu države in na Krimu (v Sevastopolu, kjer je sedež ruske črnomorske flote, jih je kar 90 odstotkov), ki ga je administrativno priključil Hruščev. Rusi imajo vojaško morsko bazo v najemu.

Ukrajinsščina je edini uradni jezik, kjub temu je ruščina zelo razširjena in za večino prebivalstva predstavlja drugi jezik. Ljudje so lepi in prijazni, slovansko čustveni in pristni. Čast in načelnost jim veliko pomenita. Beseda in poštenje sta pomembni vrednoti.

Prebivalstvo v veliki meri ne govori drugih jezikov, tako da je prevajalec potreben. Zelo pomembne so zveze in poznanstva, ki olajšajo in odprejo pot. Kriminala je manj kot na Madžarskem. Obleka in kravata sta pomembni, kajti dober vtis je nujen, tako za dober začetek predstavitve kot kasneje poslovanje. Posli se sklepajo tudi v savnah.

Ukrajinsko gospodarstvo je bilo industrijska in tehnološka osnova sovjetskega gospodarstva. Padec rublja in hiperinflacija sta poleg napačnih odločitev pomagali spodnesti gospodarstvo. Inflacija je bila ustavljena šele leta 1997 in po zaporednih osmih letih hudega padanja je gospodarstvo v letu 2000 začelo rasti. Vendar so bile posledice hude, saj je življenjska raven padla za več kot polovico. Ljudje so bili prisiljeni gojiti svojo zelenjavo po stanovanjih, za povrh pa so Ukrajince v Rusiji prikazovali kot izdajalce sovjetske družbe. Luknje v zakonih dajejo možnost različnim družbenim strukturnam, da obračajo razlago zakonov v svoj prid, kar se je uničevalno odražalo na ukrajinskem gospodarstvu v vsem času neodvisnosti.

Ukrajina je bogata z naravnimi viri in rudninami, čeprav sta nafta in plin v glavnem že izčrpana, kar povzroča veliko naftno odvisnost od Rusije, seveda zaradi nižjih cen. Posledično je Rusija tudi glavni trgovinski partner, sledijo še Turčija, Italija in ZDA v izvozu ter Nemčija, Poljska, Kitajska in Turkmenistan v uvozu. Glavne gospodarske veje so železokovinska in jeklarska (46 odstotkov izvoza) ter kemična industrija, proizvodnja pa vključuje največ metalurško opremo, dizelske lokomotive, traktorje in avtomobile ter letala. Od slednjih je najbolj poznan Antonov z največjim tovornim letalom na svetu. Podedovani so tudi ogromna vojaška elektronska in orožarska industrija ter vesoljski program, ki so državni in nerazviti v poslovne namene. Vendar ima Ukrajina svojo vesoljsko ustanovo, ki je postavila na orbito šest lastnih satelitov in je priznana kot vodilna svetovna sila v raketni in z njo povezani tehnologiji. Od kmetijskih pridelkov prednjačijo žito, sladkor ter mesni in mlečni proizvodi.

Med zaviralci razvoja bi lahko omenili počasno in zapleteno birokracijo in podkupljivost. Očitne so tudi velike razlike med preprostimi kmeti in visoko tehnologijo raket ter vesoljskega programa. Dežela je samozadostna z električno oskrbo in elektriko celo izvažata. Tudi 85 odstotkov vse ruske nafte in plina za EU se dobavlja prek Ukrajine.

### Urugvaj

Majhna in mirna dežela s 3,5 milijona prebivalcev je poznana kot Švica Južne Amerike. Prebivalci so poznani kot pošteni, mirni in prijetni ljudje. Bančna in finančna dejavnost imata tukaj trdno in pošteno tradicijo, kar je izjema za Južno Ameriko. Storitve predstavljajo skoraj 60 odstotkov družbenega proizvoda, industrija je osredotočena na predelavo prehrane, govedina predstavlja 37 odstotkov izvoza države. Pri storitvah prednjačijo banke in turizem. Je druga južnoameriška država po vrsti z najmanjšo stopnjo podkupovanja. Urugvaj ne pozna etničnih ali rasnih težav. Nekoč so bili poznani kot nogometna velesila.

Banke so odprte popoldne od trinajste do šestnajste ure. Poslovna obleka s kravato je običaj, zamujanje na sestanke manj. Pogovori o veri niso zaželeni, drugače pa ni kakšnih drugih ovir za sproščen pogovor.

### Velika Britanija

Je največji otok poleg Irske, v kraljestvu VB pa živijo Angleži, Škoti, Valižani in Severni Irci, kar morate skrbno upoštevati in ločevati. Od 58 milijonov prebivalcev je 50 milijonov belcev (86 odstotkov), ostalo so priseljenci, v glavnem iz Indije in Pakistana, ki pa v Londonu, pa še kje drugje, že tvorijo večino. Zastava Union Jack je sestavljena iz angleške zastave, to je križa sv. Jurija - rdeč križ na belem, škotske zastave - bel Andrejev križ na modrem, križa sv. Patricka, zaščitnika Irske, ter rdeč andrejev križ na belem.

Stare angleške značilnosti so se že umaknile novim pravilom v poslovnem svetu, tako da je rokovanje običajno kot tudi ni več greh, če se sam predstaviš. Vendar so nevidne ovire še vedno prisotne, le malo bolj skrite so kot včasih, tako da je razredna družba še vedno prisotna. Razdaljo boste lahko z dobrim opazovanjem še vedno opazili, vendar le kot namig, nikakor neposredno.

Točnost je še vedno čednost, kot sta tudi obzirnost in potrpežljivost. Zlasti se ne spregleda vsiljivosti in neolikanosti. Kravata je obvezna.

Obstaja nevarnost, da boste zaradi njihove vljudnosti precenili stopnjo bližine, ki si jo lahko privoščite. Enako kot pri Američanih, ne vzemite vsake pohvale ali povabila resno in ne pričakujte preveč od besede, ki je bila izrečena samo enkrat.

Poslovna darila so običajna (krajevno vino bo zelo dobro sprejeto, a mora biti vrhunsko, ker so pri vinih zelo izbirčni), vendar naj ne bodo predraga. Sestanki so po deveti uri zjutraj in ne v petek popoldne, poslovna kosila pa so dobrodošla.

Podobno kot Američani pišejo številke drugače kot mi, naša milijarda je pri njih billion (na primer 1,000,000,000.00) in decimalna vejica je pri njih pika. Bodite pozorni tudi na obratnost pri ločilih za tisočice, pike pri nas so pri njih vejice. Tudi pri dnevih najprej napišejo mesec, nato dan in leto.

### Venezuela

Ima 28 milijonov prebivalcev, od tega 70 odstotkov mešancev med španskimi osvajalci in Indijanci, 20 odstotkov Evropejcev, pet odstotkov Indijancev, ostalih pet odstotkov je mešanega tujega izvora. 85 odstotkov vsega prebivalstva živi v mestih na severu države,

večinoma 100 kilometrov od obale. Za Venezuelce pravijo, da jim ni potrebno delati, ker sedijo na nafti, plinu in zlatu. Slabše plačana dela opravljajo večinoma Kolumbijci in Perujci, ki jih zato tudi malo zviška gledajo.

V zadnjem času je Venezuela morda najprepoznavnejša po mednarodnih izpadih njenega predsednika Chaveza in njegovih poskusih nacionalizacije podjetij in bank. Tudi lepoticice na svetovnih lepotnih tekmovanjih so poznane, če to pomagata kot nekakšna protitež.

Bela elita zaenkrat še drži vse poslovne niti pod nadzorom, je pa vprašanje kako bo naprej. Tudi zato tukaj sedanjega predsednika ali sploh ne marajo ali pa ga (večinoma) obožujejo. Slednje si je pridobil z bolj dostopnim zdravstvom in šolstvom ter stanovanji. Tudi infrastruktura se izboljšuje. Stvar bi lahko opisali kot jugo-socializem, samo da je podprta z obilo nafte. ZDA so največji trgovinski partner, toda to si zelo prizadevajo zmanjšati in krepijo sodelovanje z ostalimi južnoameriškimi državami. Sledi Kolumbija, s katero tudi nimajo zglednih odnosov. Mimogrede, Chavez je kot bivši padalec leta 1992 vodil neuspešni poskus vojaškega udara in bil zato zaprt. Njegova izvolitev leta 1998 je bila odziv na nespособnost in podkupljivost obstoječih strank.

K družbenemu proizvodu države največ prispevajo najbogatejša nahajališča nafte v Južni Ameriki, ki predstavlja tudi 80 odstotkov izvoza dežele, a kljub navedenemu se naftna industrija šele razvija. Ostali izvoz sestoji iz železa, oziroma železove rude, kave in zelo kakovostnega kakava Porcelan de Chuao. Med močnimi vejami gospodarstva je tudi aluminij, ki kot energijsko potratna panoga izkorišča poceni naftno energijo, saj liter bencina stane 0,03 ameriškega dolarja, potem osnovna kemična industrija. Dežela ima tudi precejšnje zaloge zlata.

Sedaj se uporabljajo dvostranski sporazumi, npr. s Kubo zdravniški za nafto ali z Argentino, ki pomaga razvijati živilsko industrijo v zameno za popravila ladij/tankerjev v Argentini in podobno.

Avtomobilska industrija sestavlja vozila za GM, Toyoto, Mitsubishi, pa tudi vojaška vozila. Šibka točka je rast cen, ki je 20-odstotna, in nerazvita infrastruktura – cestne in železniške povezave.

V velikih mestih je poslovna obleka običajna, zamude ravno tako, razen v velikih podjetjih, zlasti če so mešanega kapitala (domači/tuji). V manjših podjetjih je vse bolj sproščeno, tudi obleka. Izven poslovnega sodelovanja pa je točen prihod, recimo na večerjo ali zabavo, zelo redka izjema. Pravijo, da je to celo vsiljivo in se načeloma vsaj za pol ure zamuja. Uprave po državnem predpisu večinoma sestavljajo Venezuelci.

Delovni čas je večinoma od osmih do dvanajstih in od štirinajstih do osemnajstih, v bankah pa od pol devetih do pol štirih popoldne.

Na sestankih in srečanjih ni priporočljivo načenjati pogovora o veri, politiki, medrasnih vprašanjih in družini.

### **Združene Države Amerike**

So zveza petdesetih držav. Od 305 milijonov prebivalcev je 80 odstotkov belcev, 13 odstotkov črncev, pet odstotkov Azijcev, dva odstotka mešancev in odstotek Indijancev (tukaj je že vključenih 15 odstotkov prebivalcev latinskega porekla). Ali ste vedeli, da je večina belih Američanov nemškega porekla in da je bil med vojnama v kongresu zakon, ki bi vpeljal nemščino kot drugi uradni jezik države, prekratek samo za en glas?

Američani so prijazni, a neposredni in si bodo takoj zapomnili vaše ime in vas z njim naprej tudi klicali, ker je pri njih taka navada. Posetnice niso obvezne, vendar vaše ne bodo zavrnila (češ ravno sedaj je ne potrebujem). Zelo cenijo točnost in se radi rokujejo, kar pa vedno ne drži za ženske, zlasti iz osrednjega dela Združenih držav.

Vedite, da za sproščenostjo, ki je vseprisotna, še vedno stoji stroga privrženost togi uradnosti v oliki, oblačenju in urejenosti, ki je v Evropi že zastarela. Hkrati pa ni nič nenavadnega, če ima kdo na prireditvi roke v žepih, in klicanje natakarka v restavracijah z iztegnjenim kazalcem je povsem običajno. To velja tudi za podjetja, kjer za navidezno enakostjo stoji stroga podrejenost. Ni pa prisotne zavistnosti in prisvajanja dosežkov drugih, kot je to v večini evropskih držav. Kar je vaše, vam radi priznajo.

Na splošno neobremenjenost z obnašanjem ustvari zelo prijetno vzdušje za poslovanje. Bodite pa pozorni na politično korektnost. So besede in vsebine, o katerih se ni primerno pogovarjati v družbi, zlasti ne v vplivnih javnih krogih. Čeprav gre v bistvu za zavestno nerazpravljano težavo, ki pestijo ameriško družbo in s tem pometanje pod preprogo, se tega zelo držijo in lahko obravnavanje vsebin kot so rasa, vera ali politika in državljanska vojna, odvzame veter iz vaših poslovnih jader, ne da bi vam kdo jasno povedal zakaj.

Važna sta smehljanje in duhovitost, kajti to se smatra za lastnosti uspešnega poslovneža. Pri poslovnih darilih so previdni, zato raje podarite darila zmerne vrednosti, četudi se jim hočete zahvaliti za veliko uslugo ali prijaznost. Bolje bo, da poslovneža povabite na razkošno kosilo ali še bolje na golf, če ga igra.

Številke pišejo drugače kot mi, enica je le navpična črta, našo enico bi gotovo zamenjali za njihovo sedmico, naša milijarda je pri

njih billion (na primer 1,000,000,000.00 \$) in decimalna vejica je pri njih pika (bodite pozorni tudi na obratnost pri ločilih za tisočice – pri nas so pike, medtem ko so pri njih vejice). Tudi pri dnevih najprej napišejo mesec, nato dan in leto. Če boste upoštevali te razlike, vam bodo prihranjeni marsikateri nepotrebni trud, zamude in nesporazumi.

Radi se bodo dobili z vami na poslovnem zajtrku ali kosilu, a za sklenjen posel velja le pisna pogodba, ki se je zelo natančno držijo in enako pričakujejo tudi od vas. Odvetnik je nujen za sklenitev dobre pogodbe, ker je prezapletena. ZDA so država odvetnikov.

### Za popotnico

Vedno se pozanimajte o deželi, v kateri nameravate poslovati, zlasti pred prvim obiskom stranke. Ocenite, katere vsebine so lahko kočljive in se jim izogibajte. Spoštujte razlike in jih ne sodite, ljudje smo le različni, pač glede na deželo, kjer živimo. Saj so tudi znotraj naše domovine med kraji razlike, ki so opazne.

Pri muslimanih med ramadanom podnevi ne bo obeda, zato ni vljudno, da ga imate vi. Pri njih je petek nedelovni dan, medtem ko je pri Izraelcih sobota, slednji pa imajo tudi svoja pravila prehrane – košer. Prepoved uživanja svinjine je le ena, najbolj očitna stopnja čistosti, so pa še dosti zahtevnejše, odvisno od verske gorečnosti posameznika.

Še nekaj nasvetov pred poslovnim sestankom v tujini. Čeprav je angleščina svetovni poslovni jezik, ne morete vedno pričakovati, da bo vaš sogovornik govoril jezik, ki ga poznate. Na primer v Italiji, Španiji in na Portugalskem večina ljudi govori samo svoj jezik, podobno je na Irskem in v Veliki Britaniji, le da tam pač govori-jo angleško. Tudi na Češkem, kjer je jezik zelo podoben našemu, boste brez prevajalca ostali le pri nekaj vljudnostnih izjavah. Zato

nikoli ne sklepajte, da bo sogovornik govoril vaš jezik ali da bo on priskrbel prevajalca – to morate vedeti v naprej. Dobro je imeti prevajalca iz svojega podjetja, da se spozna tudi na posel. Vedno se dogovorite ali dani prevajalec ustreza tudi drugi strani. Sami ocenite ali je potrebno, da ima vsaka stran svojega prevajalca, to je tudi pogajalska postavka. Vztrajanje na svojem lahko vzbudi nepotreben sum. Vsi papirji naj bodo v obeh domačih jezikih, kajti pravniške odtenke angleščine razume malokdo. Lepo je, če se drugi strani na začetku opravičite, ker ne govorite njenega jezika. Zelo pomaga tudi nekaj vljudnostnih stavkov v njegovi materinščini.

Pri upoštevanju vsega naštetega vam bo mednarodno poslovanje v veselje in z zanimanjem boste širili svoja obzorja in svojo poslovno uspešnost. Kot pravi rek: »Če hočeš oceniti svoj svet, moraš prej pogledati izven njega«.