



---

Rzeczpospolita Polska  
Ministerstwo  
Spraw Zagranicznych

# RÓŻNICE KULTUROWE W MIĘDZYNARODOWYCH RELACJACH BIZNESOWYCH

Copyright © by Ministerstwo Spraw Zagranicznych

Warszawa 2017

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej pracy bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie pierwsze

Redakcja: Zespół DWE MSZ

Projekt okładki: Magdalena Giera, Edit sp. z o.o.

Skład i łamanie: Edit sp. z o.o., [www.edit.net.pl](http://www.edit.net.pl)

Druk i oprawa: Legra, ul. Albatrosów 10C, 30-716 Kraków

Wydrukowano w Polsce

**ISBN 978-83-65427-60-1**



---

Rzeczpospolita Polska  
Ministerstwo  
Spraw Zagranicznych

**Ministerstwo Spraw Zagranicznych**

Departament Współpracy Ekonomicznej

Al. J.Ch. Szucha 23, 00-580 Warszawa

Telefon: +48 22 523 9203 [www.msz.gov.pl](http://www.msz.gov.pl)

# SPIS TREŚCI

<b>WPROWADZENIE</b>	5	<b>AZJA</b>	109
<b>REGIONY I KRAJE W UJĘCIU GEOGRAFICZNYM</b>	7	<b>AZJA POŁUDNIOWA</b>	109
		Indie	110
		Pakistan	115
<b>AFRYKA</b>	7	<b>AZJA POŁUDNIOWO-WSCHODNIA</b>	123
<b>AFRYKA PÓŁNOCNA</b>	14	Indonezja	124
Algieria	14	Malezja	128
Egipt	18	Mjanma	133
Maroko	22	Singapur	136
		Tajlandia	144
<b>AFRYKA SUBSAHARYJSKA</b>	28	<b>AZJA WSCHODNIA</b>	148
Angola	29	Chiny	149
Demokratyczna Republika Konga	32	Japonia	159
Etiopia	35	Republika Korei	166
Kenia	38	<b>BLISKI WSCHÓD</b>	175
Nigeria	41	Arabia Saudyjska	175
Republika Konga	46	Irak	180
Republika Południowej Afryki	48	Iran	184
Senegal	51	Izrael	187
Tanzania	54	Liban	190
		Zjednoczone Emiraty Arabskie	193
<b>AMERYKA PÓŁNOCNA</b>	57	<b>WSPÓLNOTA NIEPODLEGŁYCH PAŃSTW</b>	200
Kanada	58	Rosja	202
Stany Zjednoczone	63	Białoruś	210
		Ukraina	213
<b>AMERYKA ŁACIŃSKA I KARAIBY</b>	69	<b>AZJA CENTRALNA</b>	219
Argentyna	72	Kazachstan	219
Brazylia	76	Uzbekistan	223
Chile	80	<b>ZAKAUKAZIE</b>	230
Kolumbia	83	Armenia	230
Kuba	87	Azerbejdżan	235
Meksyk	89	Gruzja	236
Panama	95		
Peru	97		
<b>AUSTRALIA I OCEANIA</b>	100		
Australia	101		
Nowa Zelandia	104		



*Szanowni Państwo,*

W świecie współczesnym interesy gospodarcze coraz częściej wyznaczają kierunki polityki zagranicznej. W konsekwencji, zadania dyplomacji ekonomicznej nabierają szczególnego znaczenia. Wspieranie i ochrona interesów polskich przedsiębiorstw za granicą należą obecnie do kluczowych zadań dyplomacji RP. Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom przedsiębiorców i ich organizacji, Ministerstwo Spraw Zagranicznych zdefiniowało zasadnicze formy wsparcia dyplomatycznego i zasady, jakich należy przestrzegać w kontaktach z przedstawicielami środowisk biznesowych. Na pracowników placówek dyplomatycznych, zaangażowanych w te

działania, nałożono szereg wymogów związanych m.in. z ochroną tajemnicy przedsiębiorstwa, zapobieganiem konfliktowi interesów i procedurami antykorupcyjnymi.

Jesteśmy świadomi, że stosowanie uniwersalnej strategii w tym obszarze nie sprostałoby oczekiwaniom wszystkich przedsiębiorstw, dlatego w naszych działaniach bierzemy pod uwagę ich zróżnicowany charakter. Istnieją przedsiębiorstwa aktywne na rynkach zagranicznych, które potrzebują konkretnego wsparcia przy transakcjach handlowych, czy też przy realizacji projektów inwestycyjnych – szczególnie, gdy pojawiają się ograniczenia w dostępie do rynku. Istnieją także firmy, które dopiero zaczynają poszukiwać partnerów do współpracy za granicą i wówczas oferowane przez MSZ formy pomocy mają zgoła odmienny zakres.

Potwierdzeniem coraz bardziej aktywnego zaangażowania polskiej dyplomacji na tym polu jest także niniejsza publikacja, którą mam przyjemność Państwu zaprezentować. Nie opisuje ona uwarunkowań instytucjonalnych, czy formalno-prawnych dotyczących funkcjonowania na rynkach zagranicznych. Skupia się natomiast – w odróżnieniu od licznych dostępnych informatorów i przewodników – na znaczeniu i wadze różnic kulturowych w kontekście podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej oraz nawiązywania kontaktów biznesowych za granicą.

Publikacja ta została opracowana z inicjatywy Departamentu Współpracy Ekonomicznej MSZ, przy udziale polskich placówek dyplomatycznych i konsularnych. Zawiera ona szereg informacji, wskazówek, porad i komentarzy dotyczących kontekstu kulturowego w międzynarodowych kontaktach biznesowych. Kontekst ten ma szczególnie istotne znaczenie przy podejmowaniu aktywności gospodarczej na oddalonych – nie tylko geograficznie, ale często również kulturowo i obyczajowo – rynkach pozaeuropejskich.

Mam nadzieję, że publikacja „Różnice kulturowe w międzynarodowych relacjach biznesowych” okaże się dla wszystkich Państwa przydatnym opracowaniem stanowiącym istotne wsparcie we właściwym rozpoznawaniu uwarunkowań kulturowych, towarzyszących Państwa aktywności za granicą. Przy tej okazji, dziękuję również naszym dyplomatom, którzy w sposób szczególny przyczynili się do jej powstania – bez ich udziału i zaangażowania, a także cennej wiedzy na temat krajów, w których pełnią służbę dyplomatyczną nie byłoby to możliwe.

Zachęcam Państwa do korzystania z niniejszej publikacji i życzę satysfakcji i licznych sukcesów we wszelkich działaniach i przedsięwzięciach realizowanych na rynkach zagranicznych.

*Z wyrazami szacunku,*

*Witold Wierzyński*

# WPROWADZENIE

Stale rośnie liczba eksporterów, a wśród nich coraz większy udział mają małe i średnie firmy. Polscy przedsiębiorcy wciąż najpewniej czują się w krajach sąsiednich, takich jak Niemcy, Czechy, czy Słowacja. Dzisiaj Europa, w szczególności kraje Unii Europejskiej, pozostają naszym głównym partnerem gospodarczym. Niemniej jednak, dywersyfikacja geograficzna eksportu oraz wyjście z ofertą poza obszar naszego kontynentu jest nowym wyzwaniem. Rośnie atrakcyjność gospodarcza Azji, Afryki oraz Ameryki Północnej i Południowej. Jesteśmy gotowi odpowiedzieć na to wyzwanie intensyfikacją działań dyplomatycznych. Tworzona jest również przez Polską Agencję Inwestycji i Handlu S.A. sieć zagranicznych biur handlowych.

Coraz liczniejsza grupa polskich przedsiębiorców wskazuje, że **jedną z najbardziej dotkliwych barier w podejmowaniu działalności za granicą, oprócz konkurencyjności firm lokalnych, odległości geograficznej i nieznajomości miejscowych przepisów prawnych są różnice kulturowe**. Co do zasady, nie są one decydującą przesłanką rezygnacji z poszukiwania kontaktów gospodarczych, niemniej jednak coraz częściej świadomość istnienia różnic kulturowych i ich znajomość staje się – w przekonaniu polskich przedsiębiorców – **niezbędnym warunkiem sukcesu na rynkach międzynarodowych**. Największe trudności, związane z tym obszarem, sprawiają polskim przedsiębiorcom rynki azjatyckie, zwłaszcza kraje Azji Wschodniej i Środkowej oraz rynki Bliskiego Wschodu i Afryki. Szczególnie trudnym momentem jest początkowa faza relacji biznesowych, a więc nawiązanie bezpośredniego kontaktu z potencjalnym partnerem, utrzymywanie kanałów komunikacji zarówno bezpośredniej, jak i pisemnej (w tym, za pośrednictwem mediów elektronicznych), prowadzenie negocjacji handlowych, a także – generalnie, zróżnicowane kulturowo podejście do prowadzenia biznesu.

W założeniu, **celem niniejszej publikacji jest udostępnienie polskiemu przedsiębiorcy możliwie wyczerpujących, a zarazem użytecznych i praktycznych informacji na temat kontekstu kulturowego**, które – mamy nadzieję – powinny istotnie ułatwić poruszanie się na rynkach zagranicznych i lepsze poznanie oczekiwań i mentalności biznesowej partnerów. Pozwoli to z jednej strony uniknąć szeregu nieporozumień, z drugiej natomiast – pomoże w przezwyciężaniu pojawiających się trudności i problemów. Publikacja ta wychodzi także naprzeciw, obserwowanemu od kilku lat, dążeniu polskich przedsiębiorców do podnoszenia swoich kwalifikacji oraz rosnącemu zapotrzebowaniu na wiedzę z zakresu relacji międzykulturowych w biznesie.

Opracowanie, które oddajemy do Państwa dyspozycji, **poświęcone jest rynkom pozaeuropejskim**. Kraje Europy uważane są bowiem przez większość przedsiębiorców za kulturowo do siebie zbliżone i pod tym względem raczej nie stanowią w tym kontekście większych wyzwań. I tak, w ujęciu geograficznym publikacja obejmuje następujące regiony: Afrykę Północną, Afrykę Subsaharyjską, Amerykę Północną, Amerykę Łacińską i Karaiby, Australię i Oceanię, Azję Południową, Południowo-Wschodnią, Wschodnią, Centralną

i Zakaukazie, Bliski Wschód i Wspólnotę Niepodległych Państw. Informacje, odnoszące się do poszczególnych krajów, zostały ujęte wg następujących kategorii:

- informacje ogólne o kraju (klimat, zagrożenia chorobowe i wymagane szczepienia ochronne, waluta miejscowa etc.);
- tradycje (religia, wierzenia i obyczaje) i ich wpływ na prowadzenie biznesu;
- budowanie relacji (spotkania i negocjacje biznesowe, nawiązywanie kontaktów, organizacja spotkań i zasady prowadzenia rozmów);
- komunikacja (znajomość języków obcych wśród potencjalnych partnerów, zasady komunikacji elektronicznej oraz posługiwania się wizytówkami);
- tzw. *dress code*, czyli podstawowe zasady dotyczące ubioru w relacjach biznesowych;
- upominki jako istotny element w relacjach z partnerami biznesowymi;
- informacje dodatkowe.

Podsumowując, zachęcamy do kontaktu z Ministerstwem Spraw Zagranicznych zarówno w Warszawie, jak i z naszymi placówkami dyplomatyczno-konsularnymi. Mamy jednocześnie nadzieję, że korzystanie z tej publikacji będzie wsparciem we wszelkich działaniach i przedsięwzięciach podejmowanych przez Państwa na rynkach zagranicznych, szczególnie tych oddalonych geograficznie i odmiennych kulturowo. Jeżeli publikacja zostanie uznana za przydatną i interesującą – w kolejnych latach będziemy poszerzać zarówno zawarty w niej zasób informacji na temat poszczególnych rynków, jak i liczbę ujętych w niej państw.

# REGIONY I KRAJE W UJĘCIU GEOGRAFICZNYM

## AFRYKA



Kontynent afrykański charakteryzuje się **wielokulturowością**, a w użyciu jest duża liczba języków. W kontaktach biznesowych najczęściej stosowanymi językami są: angielski (Afryka Wschodnia i Południowa) i francuski (tzw. frankofońska Afryka: głównie obszar Afryki Zachodniej i Środkowej); ze względu na kolonialną przeszłość w niektórych z państw oficjalnymi językami pozostały: portugalski i hiszpański, bez znajomości których prowadzenie rozmów czy działalności biznesowej będzie bardzo utrudnione. W większości państw Afryki Północnej językiem oficjalnym jest arabski. Przed spotkaniem biznesowym dokumenty można przetłumaczyć na język lokalny i chociaż nie jest to absolutnie niezbędne, to tworzy bardzo przychylny klimat do rozmowy.

W trakcie rozmów, a szczególnie podczas pierwszych kontaktów, wskazane jest omijanie tematów kontrowersyjnych związanych z **kwestiami rasowymi, prawami kobiet oraz polityką**, natomiast można bezpiecznie rozmawiać na tematy neutralne, np.: sport, atrakcje turystyczne, kulinaria i kwestie stricte biznesowe.

Zasadniczo należy nastawić się na **cierpliwość** w nawiązywaniu relacji biznesowych – nie należy spieszyć się w trakcie rozmów i negocjacji, gdyż dla partnerów ważne jest nawiązanie najpierw osobistej relacji, wzajemne poznanie i zrozumienie celu współpracy.

Bardzo ważny jest więc **kontakt osobisty** i nawiązanie relacji międzyludzkich. Afrykanie lubią niezobowiązujące rozmowy przed przejściem do kluczowych zagadnień. Warto też postarać się dosyć sztywno trzymać przygotowanej agendy rozmów, co ułatwi komunikację z miejscowymi partnerami.

Afrykanie są **powściągliwi w wyrażaniu swoich opinii** (kluczowa jest więc osobista). Zwłaszcza podczas pierwszej rozmowy należy więc zachować jak najwięcej dyplomacji i taktu.

Afrykanie<sup>1</sup>, jak większość partnerów biznesowych, decyzje podejmują w oparciu o fakty i liczby (dane statystyczne, tablice, wykresy). W większości przypadków **warto sporządzić podsumowanie/notatkę**, zawierającą ustalenia ze spotkań, w celu upewnienia się, czy faktycznie obydwie strony zrozumiały się. Wyjątkiem jest jednak np. społeczność mułmańska, która może to odebrać jako wyraz braku zaufania.

**Północna część Afryki** jest zamieszkała głównie przez Berberów, Arabów, różne plemiona i narody etiopskie oraz narody używające języka arabskiego, choć nie będące Arabami, jak np. Egipcjanie.

**Afryka Subsaharyjska** (tzw. „Czarna Afryka”) nazwa stosowana dla określenia części Afryki na południe od Sahary, liczy około 1500 ludów, zaliczających się do rasy negroidalnej. W Afryce Wschodniej i Południowo-Wschodniej dużą część mieszkańców stanowią przybysze z Indii. Sporą część ludności RPA stanowią biali, pochodzący głównie z Wielkiej Brytanii, Holandii, Francji i Niemiec, a wyspę Madagaskar zamieszkują Malgaszę.

## Kultura biznesowa w krajach Afryki Subsaharyjskiej

Region Afryki Subsaharyjskiej obejmuje 47 państw na południe od Sahary, bardzo zróżnicowanych politycznie, społecznie, gospodarczo i kulturowo. Co więcej, wiele z nich nie jest jednolitych etnicznie, kulturowo czy religijnie. Istotne są też czynniki historyczne. Kultury biznesowe wielu krajów regionu są obciążone dziedzictwem kolonizatorów, jednocześnie polityczna i gospodarcza sfera działalności państwa wciąż może znajdować się pod silnym wpływem różnych tradycji plemiennych. Wszystkie te czynniki współtworzą zróżnicowane kultury biznesowe na tym szerokim pod względem geograficznym obszarze. Dlatego też, dla rozpoczynającego w tym regionie działalność polskiego biznesmena, niezmiernie ważne jest zapoznanie się z kontekstem historycznym, politycznym, gospodarczym i społeczno-kulturowym państwa, w którym ma zamiar podjąć i prowadzić swoją działalność gospodarczą. Oprócz walorów edukacyjnych dla samego zainteresowanego, wiedza w tym zakresie może być jednym z atutów podczas rozmów nieformalnych z partnerami biznesowymi.

Afrykańscy partnerzy cenią sobie przede wszystkim **kontakty osobiste**. Polski biznesmen musi być przygotowany na częste wizyty w państwie, w którym zamierza prowadzić działalność gospodarczą. Spotkania mają o wiele większą skuteczność niż korespondencja

<sup>1</sup> Afrykanin – termin stosuje się często, wyłącznie w rozumieniu ludności pochodzącej z terenów Afryki Subsaharyjskiej.



*e-mailowa* czy kontakt telefoniczny lub przez komunikatory. Te formy kontaktu mogą się sprawdzić dopiero po pewnym czasie, kiedy obie strony będą już darzyć się nawzajem zaufaniem, a wcześniejsze kontakty już przyniosły wymierne korzyści.

Ze względu na powolniejsze niż w Europie tempo uzyskiwania odpowiedzi na zadane pytania czy też zdobywania odpowiednich dokumentów itp. jedną z niezbędnych cech, jaką musi wykształcić w sobie polski biznesmen w Afryce, jest **cierpliwość**. W złym tonie jest poganianie bądź przyspieszanie reakcji partnera afrykańskiego. Warto, zamiast tego, poświęcić czas na pogłębienie kontaktów i wykazanie afrykańskiemu partnerowi, że rozumie się nie tylko jego intencje, ale także specyfikę danego państwa i jego rynku lokalnego.

Pierwsze spotkanie biznesowe powinno mieć bardziej ogólny charakter i prowadzić przede wszystkim do poznania partnera biznesowego i **nawiązania pozytywnych relacji**. Podczas takiego spotkania mile widziana jest kurtuazyjna rozmowa na temat sportu, kulinariów itp. – w niektórych krajach oczekiwane jest rozpoczęcie spotkania od zapytania o zdrowie i samopoczucie partnera, dopiero w drugiej kolejności przechodzi się do *meritum*. Poważni partnerzy afrykańscy są ostrożni w relacjach biznesowych i przed podjęciem jakichkolwiek istotniejszych decyzji najpierw muszą poznać potencjalnego partnera.

W kontaktach z Afrykanami należy bezwzględnie unikać „**dawania lekcji**”, formułowania uwag z poczuciem wyższości czy bycia natarczywym. Nie powinno się mówić podniesionym tonem ani przerywać gospodarzowi. Nasi partnerzy zwykle nie okażą niezadowolenia wprost, ale nie zapomną niewłaściwego zachowania. Łatwo w ten sposób urazić partnera, a relacja może być już niemożliwa do odbudowania. Rozmówcy należy natomiast patrzeć prosto w oczy i najlepiej kiwać głową na znak, że się go rozumie.

W negocjacjach nie należy być zbyt bezpośrednim, gdyż może to być odebrane jako niegrzeczne. Umiejętność powściągnięcia negatywnych emocji i zachowania spokoju nawet w trudnych sytuacjach jest wysoko ceniona. Należy mieć na uwadze, że Afrykańczycy dużą wagę przywiązują do **komunikacji pozawerbalnej**, są na nią wyczuleni i świetnie potrafią ją czytać. Dlatego w rozmowach biznesowych bardzo pomaga poczucie humoru oraz postawa zdecydowana, acz rozluźniona.

Podczas rozmów, szczególnie we wstępnej fazie kontaktów, zalecane jest **unikanie tematów kontrowersyjnych**, np. rasizmu i kolonializmu. Generalnie, lepiej jest omijać kwestie rasowe oraz unikać wyrazistych sądów dotyczących polityki.

Dla sukcesu przedsięwzięcia ważne jest budowanie relacji poprzez **spotkania nieformalne** (bar, restauracja, kort tenisowy, pole golfowe itp.). Wymiana osobistych informacji w nieformalnej atmosferze służy lepszemu zapoznaniu się i warto poświęcić na to czas i uwagę. W niejednym afrykańskim kraju rozpoczynanie od konkretów może być potraktowane jako grubiaństwo i arogancja. Afrykanie lubią zabawę, muzykę na żywo, taniec i śpiew. Spotkania przebiegające w luźnej, serdecznej atmosferze i w dobrym towarzystwie mają być raczej przyjemnością niż obowiązkiem.

W państwach Afryki Subsaharyjskiej, co przyznają sami Afrykanie, podejście do **przestrzegania prawa** i zagadnienie korupcji stanowią jedną z najpoważniejszych przeszkód w rozwoju. Trudności życia i lata złych rządów zmusiły mieszkańców do samodzielności

i szeroko pojętej inicjatywy, która umożliwiła przeżycie. W tych warunkach korupcja jest zjawiskiem powszechnym. Według danych *Transparency International*, spośród 10 najbardziej skorumpowanych państw świata cztery to państwa Afryki Subsaharyjskiej<sup>2</sup>. Dodatkowo, w afrykańskim stylu negocjacyjnym widoczna jest koncentracja na kolektywnym pojmowaniu interesów, często nie widzi się nic złego w poświęceniu prawa jednostki, jeżeli będzie to przyczyniało się do lepszej realizacji interesu społeczności.

Dodatkowy problem stanowi ustalenie autentyczności przedkładanych dokumentów. Dokumenty urzędowe bywają podrabiane i fałszowane, w tym także „u podstaw” (wystawiane w urzędzie do tego powołanym, ale np. zawierające nieprawdziwe dane). Kluczowe zatem, w wyborze lokalnego partnera, są **osobiste doświadczenia oraz rekomendacje z zaufanego źródła**, a nie świadectwa nieznanymi firm i znajomości z przypadku (szczególnie odradza się nawiązywanie biznesowych kontaktów przez internet w odpowiedzi na niezamawiane oferty *e-mailowe* – niesławnym przykładem takiego proceduru są tzw. nigeryjskie oszustwa gospodarcze pod nazwą *scam 419*). Z drugiej strony, nieoczekiwane problemy może też stworzyć prowadzona w niektórych państwach Afryki polityka antykorupcyjna, powodująca w krótkim okresie utrudnienia w inwestycjach zagranicznych (np. z uwagi na brak wydawania zgód na pracę dla cudzoziemców oraz wzrost podejrzliwości w stosunku do zagranicznych firm). Procedury i wszelkie decyzje mogą wówczas zajmować dużą ilość czasu, a pracownicy boją się angażować w przyspieszenie spraw, aby nie zostać podejrzanym o przyjęcie łapówki.

**Religia** nie odgrywa w Afryce Subsaharyjskiej tak dużej roli w biznesie, jak chociażby w Afryce Północnej, w kręgu kultury muzułmańskiej. Jednakże, w zależności od kraju pewne ograniczenia obowiązują i np. proponowanie spotkań biznesowych w niedzielę mogłoby spotkać się z negatywną reakcją.

**Kobietom** w zasadzie nie ogranicza się prowadzenia działalności gospodarczej. W państwach Afryki Subsaharyjskiej panuje w tej mierze raczej równouprawnienie i nierzadko spotyka się kobiety na wysokich stanowiskach urzędniczych oraz w biznesie. Stąd, także afrykańscy partnerzy nie powinni mieć problemu z zaakceptowaniem kobiety jako partnera biznesowego. Należy mieć jednak na uwadze różnego rodzaju niuanse: np. kobieta może spotkać się z towarzyskimi „propozycjami”, co nie jest traktowane szczególnie nagannie. W znacznej liczbie państw to wiek, a nie płeć rozmówcy ma zasadnicze znaczenie – osoba starsza pierwsza wyciąga rękę i podejmuje kolejne tematy.

**Pojęcie czasu i punktualność** w większości państw Afryki Subsaharyjskiej nie są tak ważne jak w Europie. Partnerzy mogą się spóźnić na spotkanie bez większego powodu, niekoniecznie spóźnienie usprawiedliwiają, ale w naturalny sposób mogą oczekiwać od nas dłuższego pozostania. W środku dnia w państwach Afryki Subsaharyjskiej obowiązuje **przerwa obiadowa** (zazwyczaj pomiędzy 12:00 i 14:00), podczas której niczego się nie załatwia, także w administracji.

---

<sup>2</sup> Gwinea Bissau (168), Sudan (170), Sudan Płd. (175), Somalia (176) – na 176 państw ujętych w zestawieniu [https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2016#table](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016#table).

Należy mieć na uwadze utrudnienia w **komunikacji i przemieszczaniu się** w niektórych afrykańskich miastach, w tym także stolicach – korzystanie z transportu publicznego może być ryzykowne, a nawet niebezpieczne (stare, awaryjne samochody, tłok, w niektórych przypadkach zwiększone zagrożenie przestępczością). Wiele miast cechuje chaotyczna zabudowa miejska i duże korki. Dojechanie do celu może wymagać więcej czasu niż się wydaje. W większości metropolii koniecznością jest poruszanie się samochodem, a najlepiej wynajęcie samochodu z kierowcą. Dobrze jest, jeśli towarzyszy nam miejscowy przewodnik, który zna miasto i może porozumieć się w lokalnym języku/językach. Są jednak stolice (np. Brazzaville czy Abudża), w których podstawowe usługi, w tym komunikacyjne, są na dobrym poziomie (sieć prywatnych taksówek) i które są miastami stosunkowo wygodnymi do życia i bezpiecznymi.

W czasie spotkań formalnych z parterami biznesowymi obowiązuje **strój formalny**. Dóbr kolorów jest sprawą wtórną: w Angoli obowiązują np. ciemne garnitury, jasne koszule (zgodnie z europejskim zwyczajem), ale już np. w Demokratycznej Republice Kongo cenniona jest ekstrawagancja i jaskrawa kolorystyka. Bezwzględnie jednak **nietolerowane jest niechlujstwo** (wygniecione koszule, brudne buty) oraz ubiór typu: klapki, szorty, *T-shirt*. Te ostatnie powodują, że dana osoba nie zostanie poważnie potraktowana, a taki strój zdyskredytuje ją całkowicie. Podczas spotkań mniej formalnych można zastosować ubiór typu *smart casual*.

Typowym **powitaniem** podczas spotkań biznesowych jest uścisk dłoni, chociaż istnieją odstępstwa w przypadku społeczności muzułmańskich zamieszkujących niektóre państwa Afryki Subsaharyjskiej, np. w Tanzanii czy w Nigerii (kobiety mogą wyciągnąć dłoń na powitanie, ale mężczyzna wita je już tylko skinieniem głowy). Wymiana **wizytówek** jest akceptowana, ale nie jest konieczna. Partnerzy z Afryki nie przywiązują do nich takiej wagi jak biznesmeni w innych częściach świata. Przyjęte jest przynoszenie drobnych **upominków**, jeśli naszego partnera biznesowego odwiedzamy w jego domu (kwiaty, czekoladki, alkohol). Podczas spotkań formalnych nie przywiązuje się znacznej wagi do wymiany upominków.

## Kultura biznesowa w regionie Maghrebu i Maszreku oraz Zatoki Perskiej

Specyfika nawiązywania kontaktów biznesowych oraz prowadzenia negocjacji wynika przede wszystkim z **tradycji handlowych świata muzułmańskiego, cech kultury i mentalności arabskiej** oraz **głównych zasad islamu**. Ze względu na kolonialną przeszłość państwa regionu pozostają pod olbrzymim wpływem praktyk administracyjnych, prawnych i biznesowych oraz języka i kultury byłych kolonizatorów (szczególnie widoczne w przypadku Francji i państw Maghrebu).

Mimo pewnych cech wspólnych dla świata arabskiego, należy mieć na uwadze **specyficzne uwarunkowania polityczno-społeczne poszczególnych państw regionu**. **Izrael**, jako kraj politycznie, kulturowo i ekonomicznie wyróżniający się na Bliskim Wschodzie musi być potraktowany odrębnie, w pewnym stopniu także **Iran**.

Podstawą budowania wszelkich relacji (również biznesowych) jest **kontakt osobisty**. Umożliwia on zbudowanie przyjacielskich więzi oraz zaufania, kluczowych dla udanych negocjacji. Jeśli nie jest możliwy kontakt osobisty, dużo skuteczniejsza niż kontakt *e-mailowy* będzie rozmowa telefoniczna. W kulturze arabskiej większą wagę niż w Polsce przykłada się do **sieci znajomości, poparcia innych osób i wzajemnych rekomendacji**. Również przychodząc „z polecenia” mamy większe szanse załatwienia danej sprawy. Często osoby, z którymi nawiązujemy kontakt biznesowy, mogą starać się zacieśnić także kontakt prywatny (podział na życie osobiste i zawodowe jest często płynny, a potencjalny partner biznesowy powinien być uznany za potencjalnego przyjaciela).

Na początku rozmowy niezwykle ważny jest tzw. **small talk**. Należy być gotowym na pytania o podróż, dom, rodzinę, zdrowie. Sami również pytamy o rodzinę, zainteresowania, wiedzę o Polsce, wcześniejszy kontakt z Polską (turystyczny, szkoleniowy, biznesowy itp.). Na spotkaniu mężczyzny cudzoziemca z arabską kobietą czeka się, by ona pierwsza wyciągnęła rękę, przy czym kobieta religijna może powstrzymać się z podaniem ręki mężczyźnie i nie będzie to poczytane za nietakt. Również ortodoksyjny muzułmanin nie podaje ręki kobietom.

**Ubiór biznesowy**. Na spotkanie biznesowe zalecany jest raczej ubiór formalny (garnitur, krawat), nawet jeśli gospodarz występuje w tradycyjnym, bądź swobodnym stroju.

**Punktualność**. Wskazane jest przybycie na spotkanie punktualnie, co nie znaczy, że partner biznesowy również będzie przestrzegał tej zasady. Odmiennie od europejskiego jest arabskie poczucie czasu i terminowość. Podejmowanie decyzji przez partnera może potrwać dłużej niż zwykle dzieje się to w Polsce.

Należy **uniknąć krytyki** rozmówców oraz otwartego słownego wyrażania niezadowolenia. **Odmawianie** wprost może zostać uznane za obraźliwe. Również ze strony arabskiego partnera rzadko kiedy można usłyszeć „nie”, a „tak” nie zawsze oznacza pełną akceptację. Używany powszechnie w świecie arabskim zwrot „*inszallah*” (jak Bóg pozwoli) ma (zależnie od intonacji) różne znaczenia, od „prawie na pewno”, poprzez „być może”, aż do wyrażenia wątpliwości.

Należy zwrócić uwagę, jakie dni tygodnia w poszczególnych krajach regionu są **wolne od pracy (weekend)**. Najczęściej jest to piątek – sobota (Algieria, Egipt, Izrael, Jordania, Libia, Sudan, Syria), w innych krajach sobota – niedziela (Liban, Maroko, Mauretania, Tunezja). Planowanie długofalowych przedsięwzięć wymaga wzięcia pod uwagę ruchomego charakteru dat świąt religijnych. W świecie muzułmańskim tradycyjny miesiąc postu (Ramadan) nie sprzyja spotkaniom, konsultacjom, negocjacjom itp., jeśli jednak zajdzie taka potrzeba, to należy się powstrzymać od publicznego spożywania napojów i posiłków, palenia tytoniu, również jeśli gospodarz kurtuazyjnie zaproponuje tradycyjną herbatę czy kawę.

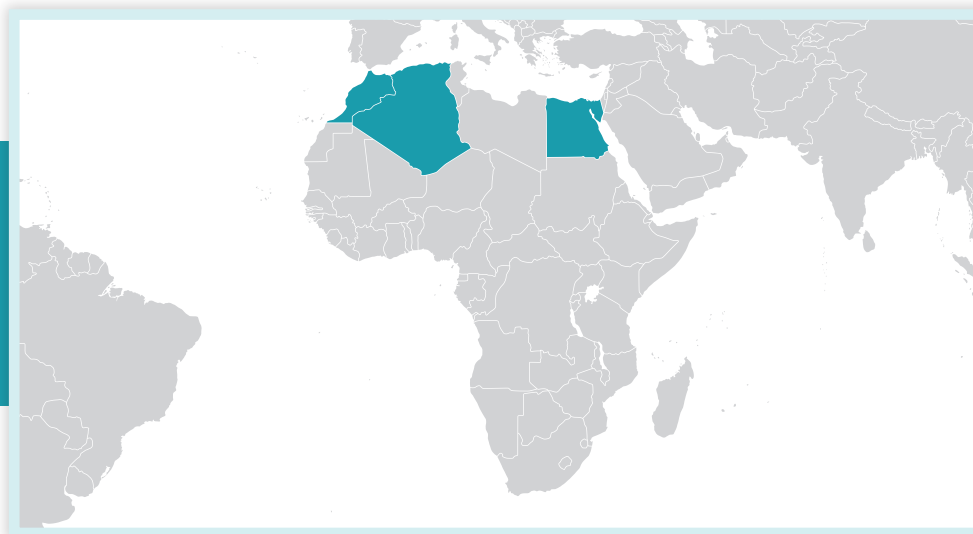
**Językami biznesowymi** w kontaktach z partnerami z krajów Europy czy Stanów Zjednoczonych najczęściej są angielski lub francuski. Posługiwanie się nimi przez mieszkańców regionu dodaje im pewności siebie. Natomiast, znajomość podstawowych zwrotów lokalnego języka (głównie arabskiego – w formie literackiej, bądź arabskich dialektów) przysporzy sympatii i jest bardzo skutecznym narzędziem „*przełamania lodów*”.

## Wyzwania

Do niewątpliwych wyzwań należy **sytuacja polityczno-gospodarcza** państw regionu. Dużym problemem pozostaje korupcja, którą dotknięte są praktycznie wszystkie sfery, zarówno polityczna, gospodarcza, jak i społeczna. Z uwagi na **istotną rolę państwa w gospodarce** (m.in. Algieria, Egipt) warto współpracować z partnerami mającymi dobre rozeznanie w procedurach i systemach podejmowania decyzji w instytucjach państwowych, kontrolujących dany sektor. Niewskazane jest zagłębianie się w tematy polityczno-społeczne (jak np. prawa kobiet).

Wyzwaniem utrudniającym, a niekiedy wręcz uniemożliwiającym prowadzenie kontaktów biznesowych jest **sytuacja bezpieczeństwa**. Utrzymująca się destabilizacja Syrii i Libii generuje zagrożenia w całym regionie związane z terroryzmem, przestępczością zorganizowaną oraz pogłębianiem frustracji społecznych, wynikających z rozczarowania bieżącą sytuacją.

# AFRYKA PÓŁNOCNA



## ALGERIA



### Informacje ogólne

W Algierii występuje **różnorodność klimatyczna**. Na wybrzeżu w północnej części Algierii spotyka się klimat śródziemnomorski z łagodnymi zimami i długim, gorącym latem. Wewnątrz kraju występuje klimat kontynentalny, a na południu pustynny z dużymi dobowymi wahaniami temperatury, suszą i rzadkimi ale gwałtownymi ulewami. W strefie przybrzeżnej temperatury zimą wynoszą od 5 do 15°C, natomiast latem od 25°C do 40°C. Na południu Algierii, w okresie letnim, temperatury mogą sięgać do 50°C. Zimą na terenach górskich występują opady śniegu.

W porze letnich upałów **występują zagrożenia sanitarno-epidemiologiczne**, co wiąże się z niedostatkami wody i zanieczyszczeniem środowiska naturalnego. Należy pić wodę mineralną i dokładnie myć owoce.

Główną formą płatności na terenie Algierii jest **gotówka w lokalnej walucie** – dinar algierski. W Algierii funkcjonuje oficjalny i nieoficjalny system wymiany pieniądza. Różnice kursowe oscylują w okolicach 40% (III kw. 2017). Kurs EUR na obydwu rynkach jest

dostępny na stronie [www.tsa-algerie.com](http://www.tsa-algerie.com). Z uwagi na różnice między kursem oficjalnym a nieformalnym posługiwanie się kartą kredytową/debetową nie jest korzystne.

Planując wizytę **zaleca się zabranie ze sobą gotówki** w EUR lub USD i wymiana dewiz na miejscu.

**Szara strefa** stanowi istotną część gospodarki Algierii. Wyzwaniem jest częsty brak możliwości fakturowania zakupu towarów i usług.

**Istnieje obowiązek wizowy.**

## Tradycja/religia

W Algierii sztuka negocjacji handlowych oparta jest na uniwersalnych zasadach opisywanych w poradnikach biznesowych. Niemniej jednak skuteczność negocjacji i budowanie trwałych relacji wymaga dodatkowego działania, teoretycznie niemającego nic wspólnego z negocjacjami, a w praktyce stanowiącego ich istotny element. Generalnie „kultura biznesowa” jest nieco odmienna od obowiązującej w Polsce (Europie). **Ograniczenie kontaktu do wymiany wiadomości drogą elektroniczną** (katalog-cennik-zamówienie) **nie daje większych szans na rozwinięcie współpracy.**

**Dni wolne od pracy (weekend)**, to inaczej niż w Europie, **piątek i sobota.**

Wskazane jest zapoznanie się z **kalendarem świąt** (zakończenie Ramadanu, święto Ofiarowania itp.) Tradycyjny miesiąc postu (Ramadan) nie sprzyja spotkaniom, konsultacjom, negocjacjom itp. Jeśli jednak zajdzie taka potrzeba, to należy się powstrzymać od publicznego spożywania napojów i posiłków, palenia tytoniu, również jeśli gospodarz kurtuazyjnie zaproponuje tradycyjną algijską herbatę czy kawę. Ewentualne spotkanie biznesowe należy proponować raczej po godzinie 10.00. natomiast towarzyskie spotkanie w późnych godzinach nocnych po 22.00. Planowanie długofalowe wymaga wzięcia pod uwagę ruchomego charakteru dat świąt religijnych.

Nawet jeśli w czasie wizyty w Polsce partner biznesowy nie stronił od **alkoholu**, to w Algierii, w trakcie spotkania czy wspólnego posiłku, zwłaszcza w szerszym gronie, nie należy proponować jego spożywania, a tym bardziej wręczać upominku w postaci butelki. Kobieta w trakcie lunchu/kolacji służbowej powinna zamawiać napoje bezalkoholowe, nawet jeśli gospodarz spożywa alkohol.

W Algierii nie jest przestrzegany obowiązujący w Polsce zakaz **palenia** w miejscach publicznych, niemniej, jeśli gospodarz nie pali, to raczej należy się powstrzymać.

Przy powitaniu/pożegnaniu kobieta mocno religijna może powstrzymać się z podaniem ręki mężczyźnie i nie będzie to poczytane za nietakt. Również w przypadku mężczyzn ortodoksyjny muzułmanin nie podaje ręki kobietom, co należy mieć na uwadze i nie spieszyć się z podawaniem ręki, o ile miejscowy partner ewidentnie nie wyprzedza tego gestu.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

**Nawiązanie kontaktu**, umówienie pierwszego spotkania w spółce państwowej bezwzględnie wymaga noty skierowanej za pośrednictwem Ambasady RP do miejscowego MSZ. Notyfikacje do MSZ należy monitorować. Powszechne są przypadki, w których spotkania nawet na najwyższym szczeblu organizowane są na podstawie nieformalnych potwierdzeń, np. w formie wiadomości tekstowych.

**Wyjazd poza wilajet (województwo) Algieru wymaga autoryzacji MSZ i przydzielenia eskorty**, o co wnioskuje się minimum 72 godziny przed planowaną datą podróży.

Najistotniejszy jest pierwszy **osobisty kontakt z osobą decyzyjną i spotkanie** (w czasie trwania targów, misji gospodarczych, prezentacji, wspólnego posiłku itp.). Wskazane jest **punktualne** przybycie na spotkanie, co nie znaczy, że partner biznesowy również będzie przestrzegał tej zasady.

**Początek rozmowy**, również telefonicznej – obowiązkowo na wstępie tzw. „*small talk*”.

Należy zapytać, jak się interlokutor miewa: „*est-ce que ça va?*”, *est-ce que votre famille va bien?* etc. Jeśli rozmawia się z kobietą, to obowiązuje ta sama zasada, pytamy o rodzinę, zainteresowania, o wiedzę o Polsce czy już wcześniej był kontakt z Polską, turystyczny, szkoleniowy, biznesowy itp.

Wyjątkowo dobrze przyjmowane jest w kontynuacji rozmowy wstępnej włączenie krótkich aluzji nawiązujących do **historii Algierii**, a przede wszystkim walki Algierczyków z obcą dominacją. W tym kontekście można też przywołać polonica<sup>3</sup> i **porównać pewne aspekty wspólnej historii** (zabory, wojna/okupacja w przypadku Polski i walki z najeźdźcami w przypadku Algierii), a także takich wartości jak dumy narodowa, wiara przywiązanie do tradycji, wolności etc., co jest mile odbierane przez miejscowych partnerów.

Lepiej widziane jest **używanie określenia o partnerskiej współpracy niż odwoływanie się do relacji – klient/odbiorca**. Wskazane jest również używanie przymiotnika „*algierski*”, a nie „*arabski*”.

Jeśli rozmowy odbywają się przy niskim stoliku lub siedzi się w fotelu, (odsłonięte są nogi), należy unikać zakładania nogi na nogę w sposób uwidaczniający podeszwę buta, może to zostać odczytane jako gest pogardy.

Po zakończeniu rozmów **nie należy wymagać od partnera algierskiego spisania/podpisania notatki/protokołu uzgodnień**. Dopuszczalna jest forma przesłania nazajutrz

<sup>3</sup> Np. wiersz Norwida o algierskim bohaterze narodowym Abdelkaderze: „Chwała Emirowi”, pierwszy portret tegoż pędzla Stanisława Chlebowskiego i pomniki dłuta M. Koniecznego w stolicy kraju (konny: Emira Abdelkadera i słynny pomnik Męczenników).



elektronicznie lub faksem (częsty sposób komunikacji) informacji podsumowującej uzgodnienia, bez wymogu ich podpisania przez partnera.

W kontaktach z **Mozabitami** (region Gardaia, na południu kraju) **domaganie się pisemnego potwierdzenia wcześniejszych ustaleń odbierane jest jako brak zaufania do partnera**, którego słowo, skoro zostało dane, powinno być wystarczającym gwarantem przyjętych zobowiązań.

**Treść dokumentów finalizujących negocjacje** (zamówienie, potwierdzenie zamówienia czy też kontrakt) należy wcześniej przekazać partnerowi algierskiemu w celu ustalenia dwustronnie akceptowanej treści i formy dokumentu.

Do partnera, a zwłaszcza osoby w wieku 50+, należy **odnosić się z szacunkiem**, gdyż czasami, nawet jeśli nie bierze aktywnego udziału w rozmowach, może podejmować decyzje, pomimo, że oficjalnie szefem spółki jest młodszy przedstawiciel rodziny.

## Komunikacja/język

Podstawowym językiem biznesowym Algierii jest wciąż **francuski**; powodzenie negocjacji może zależeć o umiejętności porozumiewania się w tym języku. Poznanie kilku słówek w algierskim dialekcie *darija* jest bardzo skutecznym narzędziem „przełamania lodów”. Angielski zyskuje na popularności, ale wielu Algierczyków, choć deklaruje jego znajomość, nie potrafi się nim posługiwać.

**Wizytówki** powinny być zredagowane również w języku francuskim, podobnie jak materiały promocyjne (brozury, foldery) i inne prezentacje (na przykład w power-poincie). Drukowane informacje promocyjne pełnią ważną rolę ponieważ nie wszyscy potencjalni partnerzy mają łatwy dostęp do internetu pozwalający na zapoznanie się ze stroną internetową polskiej firmy.

Najczęstsze serwery **poczty elektronicznej** to hotmail.com, yahoo.fr, gmail.com. Brak strony internetowej nie jest elementem dyskwalifikującym potencjalnego partnera handlowego.

## Ubiór biznesowy

Na spotkanie biznesowe zalecany jest raczej **ubiór formalny** (garnitur, krawat), pomimo np. tradycyjnego ubioru czy też swobodnego stroju, w jakim występuje gospodarz.

## Upominki

Nie ma obowiązku wręczania prezentów, zwłaszcza na pierwszym spotkaniu; w trakcie kolejnych dobrze widziane są **upominki firmowe**, można również zapytać partnera co sprawiłoby mu przyjemność przy okazji przyjazdu ponownego z Polski. Nie należy oczekiwać rewanżu.

## Informacje dodatkowe

W Algierii obowiązuje **zakaz dokonywania przedpłaty**. Stosowana forma płatności to akredytywa bankowa lub inkaso bankowe, przy czym wskazane jest dokładne wypełnienie poszczególnych pozycji akredytywy, aby uniknąć problemów z realizacją płatności. W Algierii ryzyko handlowe sankcjonowane jest przez kodeks karny.

Prowadząc negocjacje handlowe należy dokładnie zbadać, czy dany towar, który jest przedmiotem negocjacji, nie jest objęty **licencją importową lub nawet zakazem importu**. Lista barier handlowych Algierii stale się powiększa.

Z uwagi na dużą rolę państwa w gospodarce warto współpracować z partnerami mającymi dobre rozeznanie w procedurach i systemach podejmowania decyzji w instytucjach państwowych kontrolujących dany segment.

## EGIPT



## Informacje ogólne

W przeważającej części kraju **klimat pustynny, suchy**. Gorące, suche lata, umiarkowane zimy. W Kairze (116 m n.p.m.) najgorętszy miesiąc to czerwiec (21–36°C, minimalna i maksymalna średnia dobowo temperatura), natomiast najchłodniejszy jest styczeń (8–18°C). Opady deszczu występują w grudniu średnio w wielkości 5 mm/m<sup>2</sup>.

**Nie ma obowiązku szczepień ochronnych**. Przebywając w Egipcie należy jednak przestrzegać podwyższonych zasad higieny: często myć ręce, pić wodę przegotowaną lub oryginalnie butelkowaną oraz dokładnie myć owoce i warzywa.

**Funt egipski** wymienny jest bez ograniczeń w bankach oraz kantorach na wszystkie główne waluty świata.

**Istnieje obowiązek wizowy**.

## Tradycja/religia

Większość Egipcjan to **muzułmanie sunnici** – 90% ludności. Koptowie stanowią około 9% ludności. Chrześcijaństwo innych obrządków to około 1% mieszkańców Egiptu. Islam jest praktykowany przez Egipcjan zarówno w formie codziennej, a przynajmniej cotygodniowej modlitwy w meczecie, jak również dotyczy przestrzegania postu w miesiącu ramadan oraz tradycyjnego obchodzenia innych świąt religijnych. Jest komponentem

życia Egipcjan, który wpływa na życie codzienne, jak również na podejmowane decyzje osobiste, polityczne, ekonomiczne i prawne.

Stąd np. około 20% populacji w Egipcie skłania się ku **bankowości islamskiej**.

Wielopokoleniowa rodzina i liczni krewni stanowią centrum egipskiego życia społecznego. **Rodzina** definiuje status społeczny i może determinować uznawane wartości i zachowania. Jednostka jest w dużym stopniu podporządkowana swojej rodzinie i kolektywowi. W konsekwencji Egipcjanie odnoszą się z dużym szacunkiem do swoich krewnych i czują się odpowiedzialni zarówno za najbliższą jak i tą dalszą rodzinę.

**Lojalność wobec rodziny przewyższa wszelkie inne formy relacji społecznych.** Dlatego też nepotyzm jest częstym zjawiskiem w wielu środowiskach biznesowych i powszechnie uznawany za coś normalnego i pozytywnego.

**Godziny pracy** w Egipcie zależą od pory roku. Zwyczajowo np. banki czynne są od 9.00 do 17.00, a urzędy państwowe od 9.00 do 14.00. Dniami wolnymi od pracy są piątki i soboty. Obecność w Egipcie ośmiomilionowej mniejszości chrześcijańskiej (Koptowie) sprawia, że również w niedzielę można napotkać trudności podczas wizyt w urzędach, zwłaszcza lokalnych. W niepełnym wymiarze urzędy pracują też w okresie miesiąca postu ramadan. Z uwagi na panujące od czerwca do września upały, a co za tym idzie przesunięcie na godziny wieczorne i nocne aktywności społecznej, niektóre sklepy i zakłady usługowe otwierane są ok. godz. 10.00 rano i działają z krótką przerwą popołudniową nawet do 22.00. Należy również pamiętać o ramadanie, tj. postnym miesiącu (terminy ruchome, zależne od fazy księżyca). Od świtu do zmierzchu muzułmaninowi nie wolno spożywać żadnych pokarmów i pić żadnych napojów. Zazwyczaj skrócone są więc też godziny pracy. Nie jest to dobry czas na organizowanie spotkań biznesowych.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

Do nawiązywania kontaktów niezbędne jest w Egipcie **umawianie i potwierdzanie spotkań** na co najmniej tydzień przed terminem i na dzień przed spotkaniem. Spotkanie może być umówione pisemnie, np. w formie faksu (wciąż powszechnie używanego) lub poczty elektronicznej.

Konieczne jest jednak **potwierdzenie terminu spotkania telefonicznie**.

**Punktualność** w egipskiej kulturze biznesowej nie jest priorytetem. Niemniej jednak nawet, jeśli egipski partner biznesowy spóźnia się na spotkania, od cudzoziemca wymaga się punktualności.

Struktura biznesowa w Egipcie jest silnie **zhierarchizowana**. Decyzje podejmuje wyłącznie najwyższa osoba w tej strukturze, często po uzyskaniu grupowego konsensusu.

**Ranga i tytuł odgrywają bardzo dużą rolę** w egipskich przedsiębiorstwach i instytucjach. Egipcjanie przywiązują dużą wagę do zasady wzajemności tj. kontaktów osób na równorzędnych stanowiskach. Dlatego zastępca dyrektora nie powinien nalegać na spotkanie z dyrektorem, wiceprezes z prezesem, zastępca kierownika z kierownikiem itd. Egipcjanie z dużym szacunkiem odnoszą się do osób starszych i z dużym doświadczeniem. Stąd dobrze widziana jest obecność w grupach negocjacyjnych osób utytułowanych i starszych wiekiem.

W egipskiej kulturze biznesowej szczególnie **nacisk kładzie się na networking** i podtrzymywanie kontaktów. Dobrze widziane jest zatrudnianie krewnych, kuzynów czy nawet przyjaciół partnerów biznesowych, którzy w przyszłości pomogą z nawiązaniem dalszych kontaktów i umawianiu spotkań.

**Kwestia honoru** rządzi wszystkimi interpersonalnymi kontaktami w Egipcie. Dlatego też okazywanie należnego szacunku innym, zwłaszcza osobom starszym i na wysokich stanowiskach jest absolutnie obowiązkowe.

**Pierwsze kontakty** odgrywają kluczową rolę w egipskiej kulturze biznesowej i często decydują o powodzeniu lub porażce. Egipcjanie wolą robić interesy z osobami, które znają i którym ufają. Dlatego dobrze jest przed rozpoczęciem interesów w Egipcie znaleźć przedstawiciela, który pomagałby w nawiązaniu kontaktów i działał jako rzecznik podczas spotkań.

Pierwsze spotkania biznesowe z Egipcjanami mają dość **sztywny charakter**. Zgodnie ze zwyczajem dużą część spotkań wypełniają **pozdrowienia**. Tradycyjnie podczas takich spotkań gospodarz częstuje; napojami, kawą, herbatą oraz prowadzi rozmowę na tematy ogólne – nie wypada odmówić. Niegrzecznie jest przechodzić do meritum, czyli biznesowego celu spotkania zbyt szybko.

Na koniec spotkania **koniecznie należy ustalić następne kroki** i np. następny termin spotkania, gdyż w przeciwnym wypadku będzie to tylko pogawędka, nie prowadząca do konkretnych ustaleń.

**Należy czekać na rozpoczęcie powitania** przez Egipcjanina podczas pierwszego spotkania. Są różne formy powitania zwłaszcza pomiędzy mężczyznami i kobietami. Niemniej jednak najpowszechniejszy jest uścisk dłoni.

Należy patrzeć rozmówcy prosto w oczy podczas spotkania biznesowego, zwłaszcza podczas kontaktów z mężczyznami. **Kontakt wzrokowy** jest dla Egipcjan oznaką szczerości i zaufania.

**Nie należy ponaglać** partnera biznesowego i nalegać na szybkie podjęcie decyzji – efekt zazwyczaj będzie odwrotny od oczekiwanego. Tempo życia biznesowego w Egipcie jest wolniejsze niż np. na Zachodzie, stąd należy uzbroić się w cierpliwość.

Nie należy się dziwić, że podczas rozmowy Egipcjanie stoją blisko rozmówcy. Nie należy także odsuwać się, gdyż może być to odebrane jako odczuwanie fizycznej niechęci do rozmówcy, a tym samym urazić go. **Dystans personalny** u Egipcjan jest dużo mniejszy niż np. w obyczajowości polskiej.

**Nie należy** podczas kontaktów z Egipcjanami mężczyznami dopytywać się o ich żony i inne kobiety w rodzinie. Ogólne pytania o stan posiadania są przyjęte, lecz zadawanie szczegółowych pytań może być potraktowane jako zbyt osobiste i nie na miejscu.

Nie należy rozmawiać na **tematy polityczne**, zwłaszcza jeśli wymagałyby to wypowiedzenia się za lub przeciw jakiejś partii, osobie lub aktualnym reżimie. Kwestie swobód obywatelskich, w tym wolności słowa są w Egipcie tematem drażliwym.

## Komunikacja/język

**Arabski** jest językiem oficjalnym. Egipcjanie są dumni ze swojego języka i bardzo sobie cenią, jeśli cudzoziemiec zna choć kilka słów.

Kolokwialny język arabski używany w Kairze jest bogaty w słownictwo o korzeniach koptyjskich, europejskich i tureckich. Język pisany znacząco różni się od mówionego. Współczesny standard języka arabskiego, oparty na gramatyce i słownictwie Koranu używany jest w radiu, telewizji, prasie i formalnych przemówieniach.

Trzeba jednak pamiętać, że według oficjalnych danych ponad 30% Egipcjan nie potrafi czytać, ani pisać. Zjawisko analfabetyzmu, zwłaszcza na wsi jest powszechne i w dużym stopniu wpływa na obyczaje i zachowania. **Języki angielski i francuski są powszechnie używane w biznesie.**

Należy przyswoić sobie **kilka słów z dialektu egipskiego**, takich jak „dziękuję”, „do widzenia”, „proszę”. Użycie ich podczas spotkań będzie bardzo dobrze odbierane przez Egipcjan jako wyraz szacunku i uznania.

Spotkanie może być umówione pisemnie, w formie faksu, który wciąż jest powszechnie używany, lub poczty elektronicznej.

Podczas pierwszego spotkania należy zwracać się do swojego rozmówcy używając najpierw jego tytułu, a potem imienia i nazwiska. **Tytuł** świadczy o statusie danej osoby i jest powodem do dumy, stąd należy go używać. Jeżeli dana osoba nie ma tytułu należy zwracać się przez Pan, Pani (*Mr., Mrs.*).

## Ubiór biznesowy

W biznesie obowiązują **zachodnie standardy** ubierania się: garnitur (lekki, w ciemnym kolorze) i krawat. Pomimo wysokich temperatur większość ciała powinna pozostać

zasłonięta. W przypadku kobiet długość sukienek lub spódnic powinna sięgać poniżej kolan, a ramiona powinny być zasłonięte.

## Upominki

Zwyczaj dawania drobnych upominków i prezentów jest **stosowany** w praktyce biznesowej w Egipcie. Upominek nie powinien być zbyt kosztowny, aby nie krępować osoby obdarowanej. Dobrze jest, jeśli zawiera on logo lub symbol firmy. Przy wręczaniu lub otrzymywaniu prezent trzymamy oburącz lub tylko prawą ręką.

## Informacje dodatkowe

W 1922 roku, po okresie brytyjskiej okupacji, Egipt uzyskał niepodległość i pełną suwerenność. **Wpływy kolonializmu brytyjskiego** są jednak widoczne do dziś np. w formie powszechnego zwyczaju przynależności całych rodzin do klubów sportowych, a mężczyzn do pubów lub klubów towarzyskich (*clubbing & pubbing*). Rodziny zwyczajowo spędzają dużo wolnego czasu, w tym m.in. weekendy, w klubach sportowych, które są wyposażone nie tylko w obiekty czysto sportowe, ale także w infrastrukturę rekreacyjną i gastronomiczną.

**Koncepcja fatalizmu** jest ściśle związana z islamem i wiąże się przekonaniem, że przeznaczenie jest w rękach Boga. Powoduje to chęć poddania się woli Najwyższego i akceptację *status quo*. Fatalistyczne podejście do życia jest często widoczne w procesie podejmowania decyzji u wielu Egipcjan i wpływa także na **specyficzne postrzeganie czasu**.

O tym kiedy co się ma wydarzyć decyduje nie człowiek, ale Allah, więc pobożny muzułmanin często ostentacyjnie nie dba o ustalone terminy. Może to wpływać na **wydłużenie procesu negocjacji**, którego nie należy nazbyt przyspieszać czy ponaglać.

## MAROKO



## Informacje ogólne

**Klimat podzwrotnikowy**, na wybrzeżach morskich, w głębi kraju suchy i skrajnie suchy (odmiana górską). Średnia temperatura w styczniu +10 do +12°C, w lipcu +35 do +44°C.

**Szczepienia ochronne** nie są obowiązkowe. Przed podróżą warto jednak rozważyć zaszczepienie się przeciw tężcowi i żółtaczkę pokarmową. Ze względu na odmienne zwyczaje

higieniczne można zachorować na dur brzuszny i inne choroby układu trawiennego. Zdarzają się przypadki zarażenia amebą lub pasożytami przewodu pokarmowego.

**Dewizy** można wymieniać po jednolitym kursie w bankach, kantorach i większych hotelach.

Banknoty **muszą być w bardzo dobrym stanie**, z nowych emisji (nie pomięte, bez stempli i odręcznych napisów), w przeciwnym razie pracownicy kantorów mogą odmówić ich przyjęcia.

Marokańskie punkty wymiany walut **nie przyjmują również amerykańskich dolarów starej emisji**, które niekiedy można jeszcze spotkać w obiegu w Polsce.

**Odradza się** dokonywanie wymiany u pokątnych handlarzy walutą, których spotkać można przed prawie każdym punktem wymiany. Bankomaty są dostępne we wszystkich większych miastach, a także w ośrodkach turystycznych.

**Nie ma obowiązku wizowego przy pobytach do 90 dni.**

## Tradycja/religia

Kraj muzułmański (ok. 98% wyznawców), ze zdecydowaną przewagą sunitów (ok. 67%).

Maroko jest **jednym z nielicznych krajów afrykańskich, który nigdy formalnie nie utracił niepodległości**. Imperium otomańskie sięgało tylko do Algierii, Maroko nie było też nigdy francuską kolonią, a jedynie protektoratem w latach 1912–1956. Północna część KM należała przejściowo do Hiszpanii, czego pozostałością są enklawy hiszpańskie w Ceucie i Melilli. Hiszpańską kolonią był także obszar dzisiejszej Sahary Zachodniej.

**Współczesne Maroko jest krajem arabsko-berberyjskim pozostającym pod olbrzymim wpływem Francji**, jej praktyk administracyjnych, prawnych i biznesowych, języka i kultury. Na północy silne są także ciągle wpływy hiszpańskie. **Praktyki biznesowe wynikają przede wszystkim z reguł arabskiej i berberyjskiej mentalności i kultury**. Reguły te wyznaczają zachowania biznesowe w kontaktach pomiędzy Marokańczykami oraz w kontaktach z partnerami z innych krajów arabskich, a także z Afryki Subsaharyjskiej.

W relacjach z cudzoziemcami ze strefy euro-atlantyckiej **zachowania biznesowe dopasowują się jednak częściowo do oczekiwań i przyzwyczajeń partnerów zachodnich**. Należy jednak pamiętać, że to **dopasowanie ma często jedynie charakter powierzchowny**, dotyczy pewnych form zewnętrznych, ale zwykle nie zmienia wewnętrznych przekonań i mentalności Marokańczyków, a w szczególności ich stosunku do osób nie będących członkami ich wspólnoty (różnie określanej – najszerzej jako wspólnota muzułmanów, a węższej jako Arabowie, Marokańczycy, Berberowie, czy nawet jedynie mieszkańcy ich regionu czy miejscowości).

**Stosunek Marokańczyków do Europejczyków** (a zwłaszcza Francuzów) jest mieszanką z jednej strony pewnych kompleksów i prób naśladowania rozmaitych zachodnich rozwiązań cywilizacyjnych, technicznych, prawno-administracyjnych i biznesowych, a z drugiej

strony – postrzeganiem ludzi Zachodu jako przekonanych o własnej wyższości (i zwykle bogatszych) arogantów, którzy są jednocześnie często naiwni i dający się manipulować.

W Maroku dominuje przekonanie, że przy kontraktach z Europejczykami, **cena towaru czy usługi nie wynika z ich „obiektywnej” wartości**, ale z kwoty, którą bogatszy kontrahent jest w stanie zapłacić. Wiązą się z tym powszechne w całym świecie arabskim praktyki **wstępnego zawyżania cen** i ich późniejszego negocjowania.

To, że cudzoziemiec zapłaci więcej **nie jest traktowane jako oszustwo, ale jako sukces biznesowy**.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

Kontakty i negocjacje biznesowe mają **charakter formalny i oficjalny**. Muszą być dostosowane do hierarchicznej struktury marokańskich firm, a zwłaszcza do statusu poszczególnych rozmówców. Przy rozmowach z większą liczbą osób, **głównym rozmówcą jest osoba najważniejsza w danej grupie/firmie** (ta, która przewodniczy delegacji). Do niej należy się zwracać, jej ustawicznie wyrażać szacunek, ona ewentualnie udziela głosu pozostałym członkom swojej grupy. W firmach, tak jak w całym społeczeństwie marokańskim, **niezwykle ważna jest hierarchia pozycji**. W rozmowach to szefowi okazywać należy szacunek, od niego oczekiwać ostatecznych decyzji i w zasadzie jedynie z nim wymieniać się prezentami. Jest to w pewnej mierze związane z dążeniem marokańskich szefów do ustawicznego podkreślania swojej pozycji wobec podwładnych.

Marokańczycy poświęcają znaczną część spotkań biznesowych lepszemu **poznaniu partnera i nawiązaniu z nim dobrego kontaktu osobistego**. Wolą raczej poświęcić trochę czasu i pieniędzy na początku dla sprawdzenia i wzmocnienia relacji, niż ryzykować zawarcie umowy handlowej z kimś, kto może być niewiarygodny. Dobry dłuższy kontakt i zaufanie do partnera są też bardzo pomocne przy doprowadzeniu do kompromisu w ostatecznej umowie.

**Budowanie zaufania i dobrych kontaktów z partnerem jest kluczowe** dla udanych negocjacji z każdym marokańskim biznesmenem. Już przy pierwszym kontakcie bardzo pomaga to, by zagranicznego partnera reprezentowała (bądź przynajmniej była obecna jako pośrednik) osoba znana marokańskiemu rozmówcy i obdarzana przez niego zaufaniem.

Terminy spotkań muszą być ustalone z dużym wyprzedzeniem, a następnie potwierdzone jeden lub dwa dni wcześniej. Należy unikać rozmów w miesiącu Ramadanu.

Odmienne od europejskiego jest **marokańskie podejście do czasu**. Europejczyk, by okazać szacunek rozmówcy, powinien stawić się na czas na spotkanie biznesowe, ale musi się spodziewać, że będzie czekać, czasami nawet dość długo na swojego partnera. Nawet ważne spotkania nie rozpoczynają się zgodnie z harmonogramem, dotyczy to zwłaszcza spotkań między Marokańczykami, nieco lepiej wygląda to w kontaktach



z cudzoziemcami. Wynika to częściowo z tego, że dla Marokańczyków **stosunki rodzinne są ważniejsze niż kwestie biznesowe**, więc gdy pojawi się nagły problem rodzinny, to jego rozwiązanie będzie miało pierwszeństwo przed biznesem.

**Nie należy nigdy wykazywać niecierpliwości czy zdenerwowania opóźnieniami.** Marokańczycy nie lubią się śpieszyć, a przede wszystkim nie lubią być popędzani.

Najczęstszą formą **powitania** jest uścisk ręki. Osoby znające się lepiej mogą się pocałować, przy czym jest to zwykle pocałunek w oba policzki. W przypadku Marokańczyków całują się w ten sposób nie tylko kobiety, ale także mężczyźni, dotyczy to zwłaszcza osób o tym samym statusie i w tym samym wieku. W przypadku większych różnic co do statusu i wieku obowiązuje uścisk dłoni.

W przypadku relacji cudzoziemiec – Marokańczyk pocałunki między kobietami oraz między mężczyznami są oznaką większej zażyłości. Natomiast na spotkaniu mężczyzny cudzoziemca z marokańską kobietą należy pocałować, aby to ona pierwsza wyciągnęła rękę (pocałunek w tym przypadku jest bardzo rzadki, świadczy o dłuższej znajomości, a inicjować go musi Marokanka).

Przy **przedstawianiu się** pierwsze informacje muszą być formalne, a dopiero potem można przekazać informacje bardziej osobiste. Przy kolejnych spotkaniach (a także w rozmowach telefonicznych) rozmowę zwykle rozpoczyna się pytaniami (nieco dłuższymi niż w Polsce) o zdrowie rozmówcy i jego rodziny itp., a dopiero potem przechodzi się do meritum.

**Decyzje podejmowane są prawie zawsze powoli** i z dużą uwagą. Najpierw buduje się kontakt i zaufanie, a dopiero potem podejmuje decyzje. Próby popędzania marokańskich partnerów dają zwykle efekt odwrotny. Trzeba dać Marokańczykowi dużo czasu, a potem negocjacje pójdą płynniej. Natomiast po podjęciu wstępnej pozytywnej decyzji, Marokańczycy mogą być dynamicznymi negocjatorami.

Ze względu na przenikający całą kulturę **zwyczaj targowania się**, nie można zaakceptować pierwszej oferty, jednakże dobrze jest przynajmniej sprawić wrażenie, że ją się rozważa. Także i nasza pierwsza oferta nie będzie nigdy zaakceptowana. Na opóźnienie ostatecznej decyzji wpływa też bardzo rozbudowana biurokracja w wielu marokańskich firmach.

Należy zrobić wszystko, aby **pozwolić zachować twarz naszemu rozmówcy** (zwłaszcza gdy towarzyszy mu grupa podwładnych). Nie powinno się więc krytykować oferty publicznie.

Otwarte słowne **wyrażanie niezadowolenia przez Europejczyków jest bardzo źle widziane**. Powinni oni starać się panować nad innymi gestami, w tym i wyrazem twarzy. Warto natomiast bacznie obserwować wyraz twarzy partnerów.

Biznesmeni marokańscy nie lubią przekazywać wprost informacji negatywnych z pkt. widzenia odbiorcy. Dotyczy to także odrzucania ofert. **Marokańskie wstępne „tak” nie-koniecznie oznacza ostateczne „tak”**. Zamiast szybkiego otwartego odrzucenia oferty można spodziewać się wielodniowego zwlekania z udzieleniem odpowiedzi, a potem udzielenie odpowiedzi negatywnej nie wprost, albo nie na spotkaniu twarzą w twarz, ale droga pośrednią.

Używany powszechnie w świecie arabskim zwrot „**inszallah**” („Jak Bóg pozwoli”) ma (zależnie od intonacji) różne znaczenia, od „(prawie) na pewno”, poprzez „być może”, aż nawet do wyrażenia wątpliwości. Dla Europejczyka jest to niekiedy dość frustrujące.

W Maroku **ważne są całe sieci kontaktów**, znajomości i wzajemnych referencji. **Kontrakt** z marokańską firmą zawiera się zwykle nie po jednym spotkaniu, ale w wyniku długotrwałych kontaktów.

## Komunikacja/język

Językiem biznesowym jest zasadniczo **j. francuski**, ale wskazane jest uprzednie uzyskanie informacji dotyczących języka używanego w danej firmie (w każdej firmie funkcjonuje zwykle jeden język europejski; poza francuskim może to być angielski, niekiedy hiszpański).

Znakomite wrażenie wywołują Europejczycy mówiący w standardowym arabskim, albo w dialekcie marokańskim (dariża). **Bardzo pomaga znajomość przynajmniej kilku podstawowych zwrotów w dariży – partnerzy marokańscy czują się wtedy dowartościowani i traktowani poważnie.**

Należy mieć ze sobą **wizytówki**; najlepsze wrażenie sprawiają karty wizytowe w dwóch językach: z jedną stroną po francusku (ewentualnie po angielsku), a z drugą po arabsku.

## Ubiór biznesowy

W czasie negocjacji obowiązuje **ubiór formalny**; ciemny garnitur dla mężczyzn, sukienki bądź żakiety ze spódnicą lub spodniami dla kobiet. Ze względu na klimat noszenie pończoch nie jest wymagane, dopuszczalne jest noszenie spódnic i spodni z bluzkami, ale nie powinno się odsłaniać ramion. Marokanki generalnie nieczęsto noszą spódnice, zwłaszcza krótsze. Europejczycy mogą zdecydować się na spódnicę, jednak nie krótszą niż do kolan.

## Upominki

Prezenty wymienia się przede wszystkim pomiędzy głównymi negocjatorami. W Maroku **nie powinno się natychmiast otwierać otrzymanych prezentów**, ale pozostawić je zapakowane.

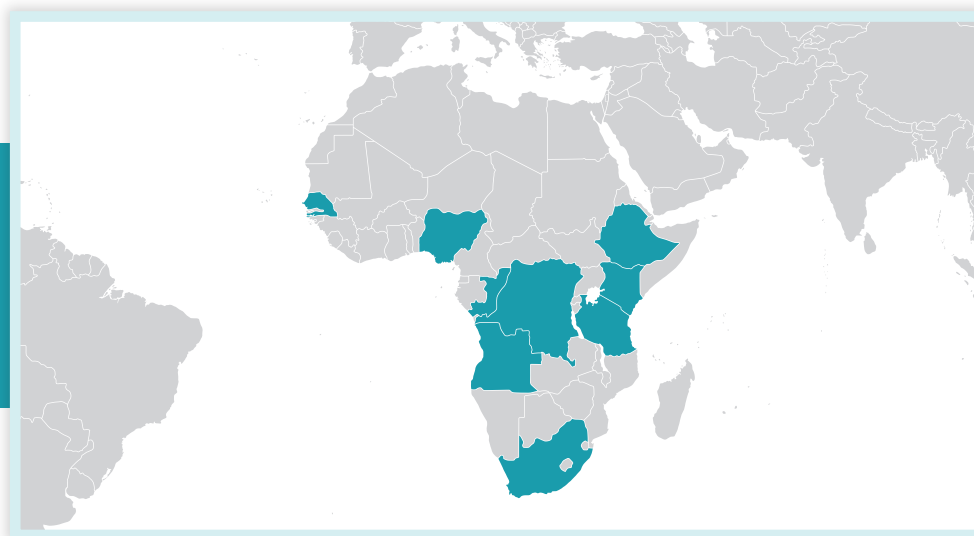
W przypadku **zaproszenia do domu** tradycją jest przyniesienie marokańskich ciasteczek.

## Informacje dodatkowe

**Umowy ustne** są dość powszechne w Maroku, ale w przypadku jakichkolwiek konfliktów czy niewywiązywania się partnera z warunków takiej umowy nie mogą one stanowić dowodów w postępowaniu przez sądami.

Pierwszy kontrakt jest utrudniony przez fakt, że Marokańczyk nie wyśle towaru póki nie dostanie zapłaty, a Polak nie zapłaci dopóki nie dostanie towaru (w drugą stronę działa to analogicznie).

# AFRYKA SUBSAHARYJSKA



W większości krajów Afryki Subsaharyjskiej mieszkańcy używają **różnych języków**, ale najważniejszy w biznesie jest język angielski i w mniejszym stopniu francuski. Język angielski jest zdecydowanie najczęściej używany w interesach we wschodniej i południowej części kontynentu.

W dużych aglomeracjach miejskich, biznesmeni są zdyscyplinowani i nastawieni na sukces, a jednocześnie otwarci i często – **bezpośredni**. W państwach Afryki Subsaharyjskiej często decyzje podejmowane są **kolektywnie**. Bardzo ważne jest **budowanie relacji z partnerem** – wzajemne poznanie, okazanie szacunku i zrozumienia.

**Punktualność** jest wymagana przede wszystkim od partnera europejskiego. W przypadku spóźnienia po drugiej stronie, nie powinno okazywać się niezadowolenia.

Powszechnie młodsi (niezależnie od hierarchii służbowej) okazują **szacunek** osobom starszym – również w biznesie.

# ANGOLA



## Informacje ogólne

**Klimat Angoli charakteryzuje duże zróżnicowanie.** W Luandzie przez kilka miesięcy, od maja do września jest stosunkowo chłodno (20–25°C), ale w pozostałe miesiące jest raczej gorąco i parno. Na północy kraju występują wiecznie zielone lasy tropikalne. Większość obszaru kraju pokrywają lasy, bezlistne w porze suchej trwającej od listopada do marca. Suchy klimat zachodniej i południowej części Angoli jest efektem zimnego oceanicznego prądu Benguelskiego, płynącego wzdłuż wybrzeża. W pobliżu granicy z Namibią występuje strefa pustynna.

**Wymagany jest dowód szczepienia przeciw żółtej febrze** – należy go okazać straży granicznej przy wjeździe do kraju (tzw. żółta książeczka). Angola leży w strefie tropikalnej, w której występują liczne zagrożenia zdrowotne. Największym z nich jest malaria, występująca w zasadzie na terytorium całego kraju i we wszystkich porach roku.

Zaleca się stosowanie **profilaktyki przeciwmalarycznej**. Aby zmniejszyć ryzyko ukąszeń komarów przenoszących malarię, należy unikać przebywania na zewnątrz po zapadnięciu zmroku oraz nosić odzież zakrywającą ramiona i nogi. Podczas snu należy chronić się pod moskitierą. Zaleca się stosowanie kremów lub aerozoli odstraszających komary.

W Angoli odnotowuje się dość wysoką zachorowalność na cholera, żółtaczkę, śpiączkę, gruźlicę, polio i tęż. Rośnie liczba nosicieli wirusa HIV i osób chorych na AIDS.

W związku z dużym **zagrożeniem cholerą** należy przestrzegać podstawowych zasad profilaktyki i podwyższonych rygorów higieniczno-sanitarnych, a zwłaszcza: często myć ręce, dokładnie odkażać naczynia, owoce i warzywa, używać tylko przegotowanej wody, unikać spożywania ryb i owoców morza i – ogólnie – posiłków w barach i restauracjach, gdzie higiena budzi wątpliwości.

Zatrucia pokarmowe zdarzają się bardzo często. Zaleca się spożywanie wyłącznie napojów sprzedawanych w zamkniętych butelkach lub w puszkach.

Z wyjątkiem kilku luksusowych hoteli **płatności kartą kredytową nie są akceptowane**. W Luandzie zainstalowano bankomaty obsługujące karty VISA, ale nie ma informacji, czy akceptują karty wystawione poza Angolą. Nie stosuje się czeków podróжных. W niektórych punktach usługowych w stolicy akceptowane są płatności w dolarach amerykańskich.

Przyjmowane są tylko banknoty USD wydane w roku 1996 lub później (tzw. duże głowy)!

### Istnieje obowiązek wizowy.

**Luanda jest jednym z najdroższych miast na świecie**, a poruszać się po mieście można w zasadzie **tylko samochodem** (transport publiczny ogranicza się do sieci prywatnych minibusów, które nie są bezpiecznym środkiem transportu). **Koniecznością jest wynajęcie samochodu z kierowcą, a cena tej usługi jest stosunkowo wysoka.**

Co do zasady należy unikać poruszania się po zmroku i najlepiej podróżować w towarzystwie osoby, która zna miasto i wie, gdzie nie należy wjeżdżać lub wchodzić.

## Tradycja/religia

Angola jest pod znacznym wpływem **kultury portugalskiej**. Angolczycy czują bliższy związek z Portugalią i Brazylią niż z obywatelami sąsiednich krajów afrykańskich.

Najbardziej rozpowszechnione w Angoli są miejscowe wierzenia oraz religie synkretyczne, wykorzystujące elementy chrześcijaństwa. Wyznaje je ok. 47% ludności, głównie na terenach wiejskich. Ok. 38% Angolczyków wyznaje katolicyzm, a 15% – protestantyzm. **Religia nie odgrywa istotnej roli w biznesie.**

W środku dnia obowiązuje **przerwa na obiad** i nie jest to pora do załatwiania spraw biznesowych.

**Kobiety są w pełni równouprawnione**, aczkolwiek co do zasady preferują opiekę nad dziećmi i rolę pani domu niż karierę zawodową.

**Nie należy robić zdjęć budynkom rządowym**, a przed sfotografowaniem danej osoby lepiej zapytać ją o zgodę (Angolczycy zwykle lubią być fotografowani).

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

W relacjach biznesowych Angolczycy są ostrożni, **muszą poznać dokładnie potencjalnego partnera** przed podjęciem jakichkolwiek decyzji.

Ważne jest klarowne przedstawienie proponowanego projektu i wyjaśnienie wszystkich pojawiających się pytań/wątpliwości. Kluczowe jest budowanie relacji poprzez **spotkania nieformalne** (restauracja, bar itp.), przy czym należy pamiętać o tym, że partner angielski prawdopodobnie przyjdzie na spotkanie spóźniony, co jest lokalną normą (**podejście do czasu jest względne**).

W relacjach z Angolczykami **zalecana jest cierpliwość i brak natarczywości/agresji**. Obywatele tego kraju są szczególnie wyczuleni na tym punkcie. Zwykle nie okazują niezadowolenia lub dyskomfortu, ale nie zapominają niewłaściwego zachowania i urazów. Łatwo można zrazić partnera już na wstępie, co potem może być niemożliwe do odbudowania. Należy bezwzględnie unikać „dawania lekcji” i uwag wyrażanych z poczuciem wyższości.

Z komentarzami na tematy polityczne lepiej wstrzymać się do chwili nawiązania bliskiej znajomości.

Angolczycy nie spieszą się z podjęciem decyzji i **źle odbierają popędzanie**. Nawiązanie relacji nieformalnych skraca dystans i zwykle ułatwia osiągnięcie konkluzji. W tej sytuacji łatwiej jest wyrzucić przyjacielską, skuteczną presję na partnera.

## Komunikacja/język

**Język portugalski** jest powszechnie używany w miastach. Bez znajomości tego języka nawiązanie i utrzymanie trwałych relacji biznesowych jest wysoce problematyczne. Wśród młodych przedsiębiorców zdarza się znajomość języka angielskiego, a wśród starszych – francuskiego.

## Ubiór biznesowy

W trakcie spotkań biznesowych należy ubierać się **formalnie** (ciemny garnitur, jasna koszula), zgodnie z europejskimi zwyczajami, mimo ciepłego klimatu. W przypadku spotkań mniej formalnych można zastosować ubiór typu *smart casual* (ciemna marynarka, jasne spodnie). **Nietolerowane jest niechlujstwo** (wygniecione koszule, niewypastowane półbuty).

Zdecydowanie obowiązuje zasada: „jak cię widzą tak cię piszą”. Krótkie spodnie są dopuszczalne jedynie na sportowe spacery po Marginal lub Ilha.

## Upominki

Upominki są **mile widziane i wskazane**. Mogą to być np. ozdoby (dla pań), drobne gadżety lub alkohole (dla panów). Ze swojej strony Angolczycy zwykle rewanżują się rzeźmiostem ludowym (popularne są drewniane figurki o nazwie „*pensador*” – myśliciel).

## Informacje dodatkowe

W Angoli poważnym problemem bywają **niskie kompetencje zawodowe**, w różnych sektorach i na różnych szczeblach. Warto założyć, że rozmówca słabo zna kwestie techniczne i nie rozumie niuansów ekonomicznych. Lepiej kilka razy szczegółowo i w prosty sposób wyjaśnić ewentualne wątpliwości niż pozostawić rozmówcę w niewiedzy, która zniechęca do podjęcia decyzji. Przedstawiając propozycję należy zrobić to możliwie konkretnie – abstrakcyjne ogólniki będą zdecydowanie działać na niekorzyść porozumienia.

## DEMOKRATYCZNA REPUBLIKA KONGA



### Informacje ogólne

W DRK dominuje tropikalny **klimat równikowy**, o mniej więcej stałej temperaturze i wysokiej wilgotności na niższej położonych terenach (m.in. Kinszasza). Na południu i wschodzie kraju klimat jest chłodniejszy – noce nad jeziorem Kivu lub w Katandze mogą być zimne. Długość dnia i nocy jest zbliżona przez cały rok – można założyć, że od godz. 18:00 jest ciemno, co jest istotne ze względu na słabe oświetlenie w miastach.

Na terenie prawie całego kraju występuje **wysokie zagrożenie epidemiologiczne**, a opieka medyczna jest dostępna jedynie w największych miastach.

**Obecnie na wschodzie DRK jest aktywnych wiele grup zbrojnych**<sup>4</sup>, próbujących okupować wybrane tereny oraz rozmaitych milicji chroniących eksploatację surowców naturalnych. O czerpanie zysków z nielegalnej eksploatacji Kongijczycy oskarżają firmy międzynarodowe, choć coraz więcej z nich przestrzega zasad przejrzystości w pozyskiwaniu surowców, na wzór procesu Kimberley dla diamentów. DRK ma bardzo **słabo rozwiniętą infrastrukturę**. Sieć drogowa jest niezwykle uboga i w złym stanie, a transport wodny prawie nieistniejący. Jedynym efektywnym środkiem komunikacji jest samolot, co powoduje powstawanie i znikanie prywatnych firm lotniczych, często nieoferujących minimalnych warunków bezpieczeństwa.

Z uwagi na słabość lokalnej waluty **transakcje** biznesowe są w zasadzie prowadzone w dolarach amerykańskich, która funkcjonuje jako drugi, a właściwie pierwszy środek płatniczy. W USD można regulować prawie wszystkie należności, włącznie np. z rachunkami za energię elektryczną czy zakupy w sklepie. Ze względu na szybką dewaluację należy obecnie ostrożnie wymieniać pieniądze na franki kongijskie (można to robić w licznych kantorach). Ogólnie **warunki życia w Kinszasie nie należą do najłatwiejszych**.

<sup>4</sup> DRK była obszarem szczególnie okrutnego wyzysku kolonialnego ze strony Belgii, która w świadomości narodowej Kongijczyków pozostaje winna obecnych problemów. Prezydent J. Mobutu wprowadzał w latach 60. i 70. politykę autentyczności, stanowiącą próbę powrotu do afrykańskich korzeni. Jej efektem była zmiana nazwy państwa z Kongo na Zair, afrykańskie imiona i nazwiska oraz rzadsze używanie europejskich strojów. W kwietniu 1994 r. doszło do ludobójstwa w sąsiedniej Rwandzie, a po opanowaniu sytuacji przez siły pod dowództwem Paula Kagame (Tutsi), za granicę do dzisiejszego DRK uciekło blisko milion Hutu w obawie o represje. Stało się to początkiem koalicji Rwandy z rebeliantami L. Kabili, która doprowadziła do destabilizacji wschodnich prowincji kraju. Podczas tzw. W maju 1997 r. Mobutu został obalony przez L. Kabilę (przy wsparciu armii rwandyjskiej). Podczas tzw. drugiej wojny kongijskiej 1998–2003 armia rwandyjska, wspierana przez Ugandę, próbowała obalić rząd w Kinszasie. Aby odeprzeć inwazję uzbrojono wtedy lokalne milicje, tzw. Mai-Mai, które później nie złożyły broni i same stały się źródłem problemów. W 2001 r. prezydent L. Kabila został zastrzelony, a stanowisko prezydenta objął jego syn J. Kabila. Obecnie w DRK utrzymuje się polityczny kryzys zw. z odsunięciem przez J. Kabilę terminu przewidzianych na 2016 r. wyborów.



Często zawodzą usługi, brakuje energii elektrycznej i wody. Przygotowując wizytę trzeba liczyć się z możliwymi utrudnieniami i komplikacjami.

**Istnieje obowiązek wizowy.**

## Tradycja/religia

W DRK dominuje chrześcijaństwo i animizm, a wpływy islamu są praktycznie niewidoczne. Ogólna **kultura pracy jest więc podobna, jak w Europie.**

Rozpowszechniony jest zwyczaj przerwy obiadowej w godzinach południowych (12–14). W tym czasie raczej niczego się nie załatwia, również w administracji.

Obowiązuje **wysoka tolerancja religijna**. Obok tradycyjnych wyznań, w DRK a w szczególności w Kinszasie funkcjonuje mnóstwo lokalnych kościołów i sekt, jednakże nie powoduje to problemów i napięć. Równocześnie wysokim autorytetem cieszy się kościół katolicki.

Kongijczycy dobrze pamiętają wizyty Papieża Jana Pawła II. Oświadczenia i deklaracje Konferencji Episkopatu Konga, CENCO<sup>5</sup>, mają ciężar polityczny, z którym liczą się władze kraju.

Kobiety mają czasem wysoką pozycję w biznesie. Można przyjąć, że w DRK panuje pod tym względem **równouprawnienie**.

Równocześnie, kobieta musi liczyć się z możliwością „propozycji” o charakterze matrymonialnym, co w kulturze kongijskiej nie jest specjalnie naganne.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

Kongijczycy **wysoko cenią spotkania nieformalne**, najlepiej w restauracji (duży wybór w Kinszasie)<sup>6</sup>. Omówienie konkretnych spraw biznesowych powinno być **poprzedzone wzajemnym zapoznaniem się**, dlatego warto wyjść z biura z potencjalnym partnerem oraz poświęcić trochę czasu i uwagi na wymianę osobistych informacji (o rodzinie, zainteresowaniach itp.).

Rozpoczynanie od konkretów może być potraktowane jako grubiaństwo lub arogancja.

<sup>5</sup> CENCO odegrało kluczową rolę w zażegnaniu kryzysu politycznego i negocjacjach pokojowych pomiędzy administracją Prezydenta J. Kabili i opozycją w grudniu 2016 r.

<sup>6</sup> Preferowanym napojem jest zwykle lokalne piwo.

**Pojęcie czasu i punktualność** nie są tak ważne, jak w Europie. Należy brać pod uwagę możliwość spóźnienia się partnera, bez żadnego powodu i przeciągania spotkania. Warto także wziąć pod uwagę warunki panujące w Kinszasie. To ogromne miasto, z ponad 12 mln mieszkańców i w większości chaotyczną zabudową, nie dysponuje sprawnym systemem komunikacji miejskiej.

Mieszkańcy korzystają z prywatnych mikrobusów, często przeładowanych i w wadliwym stanie technicznym oraz taksówek. Dojechanie do celu może wymagać więcej czasu niż to się wydaje, patrząc na samą fizyczną odległość.

**Należy być przygotowanym na improwizację** – spotkania w zasadzie organizuje się (lub potwierdza) dopiero po przyjeździe do DRK.

Rekompensatą i okazją do  **pogłębienia relacji biznesowych** jest stosunkowo bogate wieczorne życie Kinszasy. Kongijczycy lubią muzykę, więc warto zaproponować wieczorne wyjścia do lokalu z muzyką na żywo w celu zacieśnienia relacji z partnerami biznesowymi.

## Komunikacja/język

W DRK obowiązuje **język francuski**, obok kilku dużych języków lokalnych jak np. lingala w stolicy, kikongo na południu czy suahili na wschodzie. Znajomość angielskiego jest ograniczona do niewielkiej liczby biznesmenów, którzy podróżują i utrzymują kontakty zagraniczne. Należy przygotować się na prowadzenie rozmów i ustaleń w języku francuskim.

## Ubiór biznesowy

Kongijczycy **nie są bardzo formalni ws. ubiorów**. Tradycyjne stroje afrykańskie są rzadkością, natomiast doceniana jest własna inwencja. Kongijczycy **cenią ekstrawagancję w ubiorze** i łączenie ostrych kolorów. Z drugiej strony, **negatywnie odbierają ubiór niedbały**. Osoba w sandałach, podkoszulku i krótkich spodniach nie zostanie poważnie potraktowana, a zabrudzony strój dyskredytuje całkowicie.

Szorty i T-shirt to często ubiór turystów z Europy, natomiast wśród Kongijczyków tego typu strój jest zarezerwowany dla osób wykonujących podstawowe prace fizyczne, jak np. robotnik, tragarz itp.

## Upominki

Upominki są **bardzo mile widziane**. Każdy drobiazg przekazany z uśmiechem zostanie dobrze przyjęty i ułatwi dalsze relacje. Dotyczy to także zaproszenia partnera do restauracji lub baru, niekoniecznie najdroższego.

## Informacje dodatkowe

Trudności życia w DRK i lata złych rządów zmusiły Kongijczyków do samodzielności, do szeroko pojętej inicjatywy, która umożliwiła przeżycie. **Przestrzeżenie prawa ma**

**znaczenie drugorzędne** – Kongijczyk sprawy „załatwia” różnymi sposobami. W tych warunkach **korupcja** jest zjawiskiem powszechnym i często jedynym wyjściem jest uzgodnienie wysokości łapówki bądź zaproponowanie innej rekompensaty.

Należy szczególnie **podejrzliwie odnosić się do dokumentów** urzędowych, które nader często są podrabiane lub fałszowane „u podstaw” (wystawiane w urzędzie do tego powołanym, ale na **nieprawdziwe dane**). Kluczowy jest więc wybór lokalnego partnera, któremu można zaufać.

**Najpewniejsze są osobiste rekomendacje**, a nie świadectwa z nieznanych firm.

## ETIOPIA



### Informacje ogólne

**Klimat tropikalny**, sezon suchy od października do lutego, deszczowy od marca do września. Średnia temperatury w stolicy ok. 16°C (20–25 w ciągu dnia, 5–10 nocą).

Zaleca się posiadanie **międzynarodowej książeczki szczepień** z ważnym szczepieniem przeciw żółtej febrze. Choroba ta występuje na terenach niżej położonych, a ponadto jest to szczepienie obowiązkowe przy podróżach z Etiopii do krajów sąsiednich. Zaleca się także dokonanie szczepień przeciw żółtacze typu A i B, tężcowi, durowi brzuszemu i zapaleniu opon mózgowych. Na terenach położonych poniżej 2000 m n.p.m. (a więc nie w Addis Abebie, która leży wyżej) występuje zagrożenie malarią.

Z uwagi na stosunkowo częste występowanie szczególnie niebezpiecznej odmiany malarii – mózgowej – należy zachować szczególną ostrożność na terenach malarycznych i stosować profilaktykę.

Ze względu na duże zagrożenie pasożytami i bakteriami pokarmowymi, zaleca się spożywanie wody butelkowanej, unikanie napojów z lodem niewiadomego pochodzenia oraz częste mycie rąk.

Tylko banki uprawnione są do **wymiany pieniędzy**. Wymiana na czarnym rynku ma charakter nielegalny. Bankomaty i urzędnicy do przyjmowania opłat kartą (poza kilkoma hotelami w Addis Abebie – karty Visa lub MasterCard) są nieliczne. Należy przywieźć **dewizy w gotówce** (najlepiej USD, ale koniecznie banknoty nie starsze niż z 2006 r.) **lub czek podróżny** (travellers-cheques – do realizacji w bankach w Addis Abebie). W razie konieczności przekazania pieniędzy z zagranicy można korzystać z biur Western Union (Western Union wypłaca przekazane zza granicy pieniądze tylko w lokalnej walucie).

Podróżując poza Addis Abebę, należy zaopatrzyć się w lokalną walutę, ponieważ możliwości wymiany dewiz są często ograniczone lub nie istnieją.

**Istnieje obowiązek wizowy.**

## Tradycja/religia

Przystępując do nawiązywania kontaktów gospodarczych z partnerami etiopskimi trzeba przede wszystkim mieć na uwadze, że Etiopczycy są narodem **przywiązanym bardzo duże znaczenie do własnych tradycji i obyczajów**. Są narodem **bardzo dumnym** – na każdym kroku podkreślają, że są kolebką cywilizacji (na terenie Etiopii znaleziono „Lucy” – najstarsze jak dotąd szczątki australopiteka) i że zachowali niepodległość w okresie kolonializmu (poza krótkim okresem okupacji włoskiej). Eksponują to w szczególności wobec innych krajów kontynentu, przez co sąsiedzi darzą ich ograniczoną sympatią.

Powyższe implikuje, że we wszelkich kontaktach gospodarczych **należy postępować w sposób nie naruszający poczucia godności i dumy gospodarzy etiopskich** – i bezwzględnie traktować ich jako równych sobie partnerów.

Podczas spotkań należy **zachować ostrożność i wzgląd na uwarunkowania religijne**. W Etiopii dominuje kościół ortodoksyjny, jednak znaczna część społeczeństwa to muzułmanie, którzy stanowią dominującą grupę zwłaszcza w sektorze prywatnym.

W przypadku **muzułmanów** ograniczenia dotyczą przede wszystkim spożywania wszelkich poczęstunków podczas Ramadanu, unikania serwowania trunków alkoholowych, serwowania wieprzowiny. W przypadku **wyznawców kościoła ortodoksyjnego** należy mieć na uwadze, że nie spożywają oni mięsa wieprzowego i bardzo często poszczą.

Spotkania biznesowe odbywają się w godz. 8:30–17:30 od poniedziałku do piątku. Partnerzy etiopscy raczej nie przewidują odbywania spotkań biznesowych w dni wolne od pracy (sobota, niedziela).

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

**Terminy spotkań** w zasadzie są dotrzymywane, jednak zdarza się – zwłaszcza na prowincji, że Etiopczycy przybywają na spotkania z opóźnieniem i to znacznym.

Podczas **powitań** obowiązuje lekki uścisk dłoni (w odróżnieniu od solidnego uścisku obowiązującego w kulturze zachodniej) w połączeniu z kontaktem wzrokowym. Przywitanie etiopskie przewiduje również przy uścisku dłoni dotknięcie się barkami ściskanych rąk (nie jest to konieczne, ale zawsze mile przyjmowane przez partnerów etiopskich). Uścisk dłoni zazwyczaj jest dłuższy i często jest podtrzymywany podczas początkowej wymiany pozdrowień. W przypadku kobiet przywitanie zwykle się ogranicza do ukłonu, chyba, że kobieta sama wyciąga dłoń do uścisku.

Tematyka merytoryczna zawsze musi być **poprzedzona rozmową grzecznościową** na luźne tematy (rodzina, wakacje, plany na przyszłość itp.), podczas której gospodarz etiopski oferuje poczęstunek tj. kawę, herbatę, wodę.

Najlepiej odbierane jest zamawianie kawy („buna” w języku amharskim) – napój narodowy Etiopczyków.

**Przechodzenie do meritum spotkania leży w gestii gospodarza**, a wstępna luźna rozmowa potrafi niejednokrotnie wykraczać poza przyjęte w kulturze zachodniej standardy. Podczas rozmowy/negocjacji **nie należy mówić zbyt głośno**, albowiem będzie to odebrane jako obraźliwe.

**Czas spotkań** nie podlega specjalnemu reżimowi. Spotkania trwają do czasu uznania przez gospodarza etiopskiego, że tematyka została wyczerpana. Mając powyższe na uwadze w kalendarzu dnia należy zachować znaczne odstępy czasowe pomiędzy poszczególnymi spotkaniami.

**Decyzje ze spotkań**, w przypadku sektora publicznego, podlegają bezwzględnie politycznej akceptacji. W przypadku sektora prywatnego podlegają akceptacji prezesa podmiotu gospodarczego. Tym samym **zawsze należy liczyć się z tym, że decyzje z rozmów mogą ulec zmianom**.

Podczas rozmów, poza **najważniejszym przedstawicielem strony etiopskiej, nikt inny głosu nie zabiera** (m.in. z uwagi na obawę, że wypowiedź może być źle odebrana przez przełożonego).

## Komunikacja/język

Międzynarodowym **językiem biznesu jest w Etiopii angielski**, jednak jego znajomość niekoniecznie jest powszechna, zwłaszcza na prowincji. Oficjalnym językiem jest amharski, ale należy mieć na uwadze, że na głębokiej prowincji partnerzy lokalni mogą posługiwać się wyłącznie językami regionalnymi.

Do interlokutorów etiopskich należy się zwracać odpowiednio ich **tytułując** (Panie: profesorze, generale, prezesie itd.). Do tytułów przywiązuje się dużą wagę. W przypadku braku tytułów w stosunku do mężczyzn zwracać się można używając przed nazwiskiem zwrotu „Ato”, będącego odpowiednikiem polskiego „Pan”. W przypadku przedstawicieli administracji rządowej powszechnym jest stosowanie tytułu „Ekscelencjo”, niezależnie od tego, czy zwracamy się do ministra, czy też do członka niższego szczebla kierowniczego w instytucji państwowej.

Etiopscy partnerzy przywiązują duże znaczenie do odpowiedniego zachowania w stosunku do starszych wiekiem i stanowiskiem (ukłony, wstawanie kiedy wchodzi lub wychodzi).

**Wizytówki** należy podawać i przyjmować prawą ręką lub obydwoma rękoma. Jeśli chodzi o sektor publiczny, w tym administrację, bardzo często partnerzy etiopscy nie odzwajemniają się swoimi wizytówkami i w takim przypadku sugeruje się poproszenie interlokutora etiopskiego o podanie numeru kontaktowego do siebie i jego zapisanie na odwrocie swojej wizytówki.

## Ubiór biznesowy

Podczas spotkań w zasadzie **obowiązuje strój formalny** wg standardów krajów kultury zachodniej (mężczyźni w garniturach; kobiety w garsonkach). Nie należy jednak się dziwić, jeśli interlokutorzy etiopscy przyjmą nas w strojach nie do końca odpowiadających ww. standardom, zwłaszcza, jeśli chodzi o przedstawicieli sektora prywatnego.

## Upominki

Prezenty, jeśli stosowane, **powinny być skromne**, w celu uniknięcia jakichkolwiek niepożądaných reakcji.

## Informacje dodatkowe

Przy umawianiu spotkań należy pamiętać, że **etiopscy partnerzy mogą liczyć czas wg systemu etiopskiego**, jak i posługiwać się uniwersalną miarą czasu.

**W Etiopii stosowany jest czas dzienny i nocny.** Czas dzienny liczony jest od wschodu słońca (06:00 wg miary światowej) do zachodu słońca (18:00 wg miary światowej) i tak np. godzina 01:00 wg systemu etiopskiego odpowiada godzinie 07:00 naszego czasu. Należy zawsze upewnić się wg jakiego systemu mierzenia pory dnia umówiliśmy się na spotkanie (w szczególności zalecane w kontaktach z partnerami na prowincji).

## KENIA



## Informacje ogólne

Kenia znajduje się w zasięgu **klimatu podrównikowego monsunowego**, na wybrzeżu (w pasie do 40 km) i w górach – wilgotnego, na pozostałym obszarze – suchego. Średnia roczna suma opadów wzrasta z północnego wschodu na południowy zachód od 150 do 1000 mm. Na nizinym wschodzie występuje jedna **pora deszczowa** od kwietnia do czerwca, na pozostałym obszarze są dwie pory deszczowe: długa między marcem

a majem i krótka w listopadzie i grudniu. Przebieg temperatur w ciągu roku jest stosunkowo wyrównany. Średnia temperatura miesięczna waha się od 25–28°C na wybrzeżu do 15–19°C w górach.

Zaleca się konsultację lekarską nie później niż 4–6 tygodni przed planowaną podróżą w celu sprawdzenia konieczności poddania się obowiązkowym i zalecanym **szczepieniom**. Od osób przybywających z Europy nie jest wymagane świadectwo szczepienia przeciw żółtej febrze. Na wybrzeżu kenijskim oraz na zachodzie kraju występuje całoroczne zagrożenie malarią. Zalecana jest profilaktyka antymalaryczna w przypadku podróży poza Nairobi. Na zachodzie kraju odnotowuje się przypadki zachorowań na cholera oraz dengę.

**Istnieje obowiązek wizowy.**

Wizę można uzyskać online <http://evisa.go.ke/evisa.html> lub na granicy.

## Tradycja/religia

Kenia doświadczyła ogromnego wzrostu populacji od połowy XX wieku na skutek wysokiego wskaźnika urodzeń i spadającej umieralności. Gwałtowny wzrost populacji nadwyręża rynek pracy, system opieki społecznej i wykorzystanie gruntów rolnych oraz zasobów naturalnych. Obecnie populacja kraju jest szacowana na 47 milionów. Ponad 40% ludności to osoby poniżej 15 roku życia, tylko 7% ma więcej niż 55 lat. Kenia jest bardzo zróżnicowanym krajem pod względem etnicznym<sup>7</sup>. **Napięcia pomiędzy plemionami** są jednym z głównych problemów kraju, szczególnie w sferze politycznej.

Dominującą **religią** jest chrześcijaństwo (około 83% ludności). Istnieje około 500 Kościołów i związków chrześcijańskich, głównie protestanckich. Islam jest uznawany za drugą religię w Kenii (11%). Wyznawcy obejmują zarówno sunnitów jak i szyitów. Największa liczba muzułmanów znajduje się w Mombasie i sąsiednich regionach przybrzeżnych oraz w północno-wschodniej części kraju. Wiele meczetów znajduje się również w Nairobi – budowę meczetów bardzo często finansują kraje arabskie. Uważa się, że około 8,5% Kenijczyków wyznaje tradycyjne religie afrykańskie. Oprócz tego obecni są wyznawcy bahaizmu i hinduizmu.

Kenijczycy są **bardzo przedsiębiorczym społeczeństwem**, co wynika m.in. z braku jakiegokolwiek pomocy socjalnej ze strony państwa. Miliony ludzi zajmują się handlem, świadczą drobne usługi, począwszy od licznych sprzedawców ulicznych, przez drobnych sklepikarzy i rzemieślników, po „dużych” biznesmenów. Osoby zatrudnione na państwowych posiadach często dorabiają sobie „po godzinach”, imając się różnych zajęć. Bez względu na przedmiot kupna/sprzedaży – przyjęte jest **targowanie się**.

<sup>7</sup> Około 65% ludności Kenii stanowią ludy Bantu (Kikuju – 20%, Luhja – 12%, Kamba – 10%, Meru – 4%), zamieszkujące południową część wyżyn i wybrzeże. Na północnym wschodzie i wschodzie żyją ludy kuszyckie (Somalijczycy, Boran). Inną grupę stanowią ludy nilockie (Turkana, Masajowie). W miastach żyją mniejszości azjatyckie, arabskie i europejskie (głównie Brytyjczycy).

W społeczeństwie kenijskim istnieje bardzo duże **rozwarstwienie dochodów**. Ok. 35% populacji żyje poniżej granicy ubóstwa. Klasę średnią szacuje się na 5–10%. Bliżej nieokreślony odsetek społeczeństwa to osoby bardzo zamożne, jest wśród nich wielu polityków (parlamentarzyści kenijscy są jednymi z najlepiej opłacanych na świecie). **Polityka i biznes są ze sobą ściśle powiązane**.

Dużą rolę w biznesie odgrywa **mniejszość hinduska**, obecna w Kenii od kilku pokoleń. Hindusi dominują w handlu detalicznym, należą do nich większość sieci handlowych.

Ok. 21% członków rad nadzorczych firm to **kobiety**. Jest to najwyższy wskaźnik w Afryce. Kobiety stanowią ponadto 7,7% prezesów największych firm w Kenii – ten wynik również należy widzieć we właściwym kontekście, jest on wyższy od średniej kontynentalnej (7,5) i światowej (3,9). Z jednej strony większość kultur plemiennych w Kenii to kultury patriarcalne, w których mężczyzna ma obowiązek zapewnić byt i dach nad głową, a rolą kobiety jest dbanie o dom i o dzieci. Z drugiej strony kobiety w Kenii są coraz bardziej wyemancypowane, próbują swoich sił – często z powodzeniem – w biznesie, nawet, jeśli jest to mały sklepik, sprzedaż wysyłkowa itp.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

**Rozmowy biznesowe** prowadzi się zazwyczaj w swobodnej atmosferze.

W kontaktach z osobami o białym kolorze skóry Kenijczycy dość często uciekają się – gdy nie udaje się osiągnąć porozumienia – do **argumentów rasowych**. W takiej sytuacji należy posłużyć się żartem lub spokojnie wytłumaczyć, że np. takie samo twarde stanowisko przyjęlibyśmy w negocjacjach, gdyby po drugiej stronie siedziała osoba o innym kolorze skóry.

Dość powszechne jest oczekiwanie, że w przypadku np. **lunchu biznesowego** to Europejczyk będzie opłacać rachunek. Można jednak zasugerować podzielenie się opłatą (chyba, że jednoznacznie jest się stroną zapraszającą lub/i która bardziej skorzystała na spotkaniu, np. poprzez uzyskanie potrzebnych informacji).

Podstawą wszelkich interesów w Kenii są **osobiste kontakty** (zarówno w przypadku B2B, jak i B2G). W związku z tym firma zainteresowana rynkiem kenijskim powinna liczyć się z tym, że jej przedstawiciele będą musieli składać w Kenii częste wizyty. Należy być też cierpliwym, tempo prowadzeniu interesów jest w Kenii wolniejsze niż w Europie, negocjacje mogą trwać bardzo długo, instytucje, nawet prywatne firmy, działają nierzadko dość powolnie, nie odpowiadają na korespondencję itp.

## Komunikacja/język

Dwa języki mają status oficjalnych: suahili swahili oraz angielski, który jest powszechnie używany w administracji, szkołach i kontaktach handlowych.



## Ubiór biznesowy

Normy dot. ubioru **nie różnią się znacznie od europejskich**, panuje jednak większa dowolność i akceptacja pod tym względem.

## Upominki

Upominki są **zawsze mile widziane**, szczególnie alkohol.

## Informacje dodatkowe

Wszechobecna jest **korupcja** i za załatwienie sprawy w urzędzie zazwyczaj oczekuje się dodatkowej zapłaty. Dotyczy to także przetargów.

# NIGERIA



## Informacje ogólne

**Warunki klimatyczne:** od wilgotnych z lasami równikowymi na południu do suchych na północy. Pora deszczowa od czerwca do października.

Wymagane jest **szczepienie** przeciw żółtej febrze (adnotacja o ważnym szczepieniu w międzynarodowej książeczce zdrowia). W Nigerii występuje znaczne zagrożenie sanitarno-epidemiologiczne, głównie malarią, cholerą, tyfusem, żółtą febrą, wirusowym zapaleniem opon mózgowych, AIDS i wieloma chorobami tropikalnymi, jednak stopień ryzyka może być bardzo różny, zależnie od miejsca pobytu i warunków higienicznych, w jakich się przebywa.

Warto zwrócić uwagę, że istnieje duże zagrożenie zarażeniem np. amebą w kontakcie z miejscowymi banknotami.

**Karty kredytowe** honorowane są tylko w największych hotelach i bankach, jednakże jest wiele bankomatów. Należy posługiwać się nimi bardzo ostrożnie ze względu na ryzyko oszustwa. Można wymienić gotówkę na lotnisku, ew. za pośrednictwem hoteli. Należy pamiętać, że w Nigerii funkcjonują równolegle dwa kursy lokalnej waluty (nairy), które znacząco się różnią – kurs oficjalny ustalany przez bank centralny i kurs wolnorynkowy.

Konieczne jest uwzględnienie **kwestii bezpieczeństwa** – podmioty gospodarcze wynajmują na miejscu najczęściej ochronę, warto również korzystać np. z hoteli zapewniających odpowiedni poziom zabezpieczeń. Podróżowanie po kraju drogami lądowymi jest

niezwykle trudne i niebezpieczne (słaba infrastruktura, w połączeniu ze zdarzającymi się nagminnie **napadami rabunkowymi lub dla okupu**). Przeloty krajowe również wymagają szczególnej czujności, przede wszystkim ze względu na częste przypadki „zaginięcia” nadawanych bagaży.

W Lagos – byłej stolicy i biznesowym centrum Nigerii należy bezwzględnie podróżować z partnerem lokalnym lub samochodem z wynajętym kierowcą z polecanej i sprawdzonej firmy przewozowej; nie należy korzystać z transportu publicznego, ani regularnych taksówek. Często są napady rabunkowe i przestępczość. Dodatkowo utrudnieniem są ogromne korki, praktycznie niezależnie od pory dnia; należy uwzględnić to podczas planowania godziny spotkania biznesowego.

W odróżnieniu od Lagos, stolica Nigerii, Abudża, jest miastem przyjemnym do życia i bezpiecznym. Swobodnie można korzystać z miejskich taksówek; korki występują sporadycznie w godzinach szczytu.

**Warto również pamiętać**, że zwłaszcza **na północy kraju działają skrajne, fundamentalistyczne i terrorystyczne ugrupowania tj. Boko Haram**, wciąż częste są przypadki zamachów, zwłaszcza w miejscach publicznych; **na południu, w Delcie Nigru** (tereny bogate m.in. w ropę i gaz) powszechne są konflikty na tle etnicznym, rywalizacja między klanami oraz porwania dla okupu, występują konflikty klanowe pracowników firm zagranicznych.

**Istnieje obowiązek wizowy.**

## Tradycja/religia

Główne **grupy etniczne** to Hausa/Fulani 29%, Joruba 21%, Igbo (Ibo) 18%, Ijaw 10% (w Nigerii istnieje ok. 300 grup etnicznych). **Dominujące religie** to islam 50% (północ kraju), chrześcijaństwo 40% (na południu kraju), wierzenia tradycyjne 10%. Tradycyjne wierzenia animistyczne, z wiarą w ww. bóstwa, duchy i zaklęcia, kultem przodków i sił przyrody, są nadal popularne: wielu chrześcijan i muzułmanów łączy swoją wiarę z tymi wierzeniami.

**Praktyki juju**, okultystyczne wierzenia i zaklęcia oparte na religiach tradycyjnych, są nadal powszechne, a nawet ich popularność rośnie. Kraje, w których znaczenie *juju* jest duże to nie tylko Nigeria, lecz również Ghana, Benin, Kamerun, WKS, Sierra Leone i Togo.

Religia *juju* została przeniesiona także do Ameryki wraz z afrykańskimi niewolnikami; na Karaibach jest znana pod nazwą *voodoo*.

Wbrew pozorom stosują je nie tylko osoby mało wykształcone i zajmujące niskie pozycje w hierarchii społecznej, lecz również politycy, przedsiębiorcy i sportowcy, niezależnie od deklarowanej oficjalnie religii.

*Juju* stosuje się w celu uzyskania pomocy czy przewagi duchowej, materialnej lub fizycznej. W ten sposób **juju jest czynnikiem przy podejmowaniu decyzji dotyczących np. biznesu**, działalności partii politycznych i relacji międzyludzkich. Wg tradycyjnych wierzeń świat ma charakter duchowy (*spiritual*), a warstwa materialna jest tylko jedną z form tej duchowości. Dlatego powodzenia czy niepowodzenia, materialne i fizyczne a nawet choroby, nie są wynikiem ludzkich błędów lub przypadku, lecz odpowiadają za nie duchy (*spirits*).

Od czasów kolonialnych *juju* nadawano negatywną opinię i były symbolem „czasów zafowanych”, wielu wyznawców *juju* nie przyznaje się zatem do tej formy kultu publicznie. Zwolennicy *juju* tłumaczą, że negatywna opinia jest niesprawiedliwa, a metody *juju* przez wieki pozwalały na karanie przestępców i stanowiły skuteczną formę walki z chorobami.

W Nigerii i państwach regionu odnotowuje się nadal **przypadki agresji** skierowanej wobec osób, które miałyby „rzucić urok”, w skrajnych przypadkach dochodzi do publicznego ukarania „czarownika”, samosądów i linczy.

Społeczeństwa w Afryce Zachodniej odczuwają silną przynależność plemienną i odrębność od pozostałych grup etnicznych. **Powiązania klanowe**, a szczególnie rodzinne, mają pierwszeństwo przed obowiązkami obywatelskimi. Odwiedzający ten region styka się, szczególnie poza głównymi miastami, z mieszanką nowoczesnej mentalności i tradycyjnych wierzeń.

**Prowadzenie interesów w Afryce Zachodniej wymaga więc czujności oraz delikatności kulturowej i religijnej.**

Z kluczowego znaczenia rodziny oraz grupy plemiennej wynika rozpowszechniony **nepotyzm**, który nie jest oceniany negatywnie, traktowany jest bowiem jako przejaw naturalnej troski o bliskich i chęci współpracy z osobami zaufanymi.

Przez „rodzinę” w Nigerii rozumie się nie tylko najbliższych krewnych lecz również wujów, ciotki oraz kuzynów. Rodzina jest zorganizowana wg hierarchii wieku.

Starsze osoby otacza się dużym szacunkiem, a opieka nad nimi dla rodziny jest czymś oczywistym i obowiązkowym. Ułatwia to fakt, że zdecydowanie przeważają rodziny wielodzietne. Domy starości są czymś praktycznie nieznanym.

W Nigerii **wolne od pracy** są zarówno ważniejsze święta religijne chrześcijańskie, jak i muzułmańskie, czyli: Wielkanoc, Boże Narodzenie, początek Ramadanu oraz dwa święta Eid. Dodatkowo w piątki obowiązuje krótszy dzień pracy (do 14:00), a na północy kraju w niektórych stanach piątki są dniami wolnymi od pracy. Jeśli święto wypada w weekend, dniem ustawowo wolnym od pracy jest najbliższy poniedziałek.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

**Tempo życia** jest wolniejsze i panuje ogólnie większy chaos niż w Europie czy USA, a rezultaty negocjacji czy rozmów mogą przyjść po dłuższym okresie lub wcale. Często jest to powodem frustracji dla osób z Zachodu.

Często **spotkania** nie zaczynają się w umówionym czasie, co należy po prostu zaakceptować. Praktyczne jest wcześniejsze kilkakrotne umówienie i przypomnienie daty oraz godziny spotkania. Spotkania biznesowe mają często charakter mniej formalny niż w Europie, w pomieszczeniu mogą przebywać lub do niego wchodzić osoby nieuczestniczące bezpośrednio w spotkaniu.

Istotne jest serdeczne **powitanie**. Mężczyzna czeka na podanie ręki przez kobietę. Często osoba wyznania muzułmańskiego nie poda ręki rozmówcy płci przeciwnej, a w czasie powitania będzie unikać kontaktu wzrokowego.

Nie należy stosować gestu w postaci kciuka wysuniętego w górę – który u nas oznacza, że wszystko jest w porządku, a w Nigerii dla niektórych może być obraźliwy. Uniesienie zaciśniętej pięści stanowi zaś symbol szacunku i poparcia.

W czasie spotkań z udziałem grupy osób **należy każdemu podać rękę** zaczynając od osoby najstarszej wiekiem.

Niegrzecznym jest odwracanie się plecami do kogoś starszego od siebie.

Rozmowę warto zacząć od tzw. **small talk**, np. można zapytać o zdrowie członków rodziny.

**Relacje towarzyskie** w biznesie i pracy są bardzo ważne, pomagają zdobyć zaufanie partnera. Czasem trudno zauważyć gdzie przebiega granica między relacjami towarzyskim a oficjalnymi. Udana wizyta w czyimś domu, wspólny obiad lub udział w przyjęciu urodzinowym dziecka kontrahenta mogą przyczynić się do zawarcia kontraktu.

Przed wejściem do czyjegoś domu, zazwyczaj wskazane jest **zdjęcie obuwia**. Przy stole zostanie gościowi wskazane miejsce. Przed posiłkiem lub do posiłku każdemu biesiadnikowi często podawana jest miseczka z wodą i ręcznik w celu obmycia rąk. Wiele potraw je się rękami, bez sztućców, ale nie jest problemem, jeśli gość o nie poprosi.

Jeśli gospodarze podadzą do spróbowania miejscowy przysmak trudny do przełknięcia dla Europejczyka, można uprzejmie podziękować i zaproponować przysmak najstarszej osobie przy stole.

Szeregowi pracownicy przyzwyczajeni są do ścisłego, codziennego **nadzoru w pracy**, co powoduje, że aby uzyskać dobre wyniki oraz utrzymać dyscyplinę, taki nadzór często okazuje się konieczny.

Jeśli pracodawca oczekuje, by pracownicy wykazywali też samodzielność i inicjatywę, musi w tym celu przeprowadzić dodatkowe szkolenie pracowników lub wprowadzić specjalny system motywacyjny.

## Komunikacja/język

Językiem oficjalnym jest **angielski**. Łącznie w Nigerii używanych jest jednak ponad 500 języków, w tym główne to: Hausa, Joruba i Ibo. Między sobą ludzie używają głównie miejscowych języków, natomiast angielski używany jest w rozmowach urzędowych oraz z cudzoziemcami.

Miliony Nigeryjczyków nie mówią jednak dobrze po angielsku. Jedynym językiem powszechnie używanym na co dzień w całej Nigerii jest tzw. **pidgin English** – lokalna, uproszczona forma języka angielskiego.

**Wizytówki** wręcza się dwiema rękami lub prawą ręką. Lewa ręka uznawana jest za „nieczystą” i przekazywanie lub odbieranie nią przedmiotów traktowane jest jako ostentacyjny brak szacunku.

W przypadku posiadania tytułu akademickiego czy zawodowego, dobrze jest go umieścić na wizytówce. Normą jest zwracanie się do rozmówcy z **użyciem tytułu** wynikającego z jego wykształcenia, kariery akademickiej czy stanowiska służbowego.

W powszechnym użyciu są **telefony komórkowe i kontakty mailowe**. Z usług pocztowych korzysta się rzadko i na ogół są niesprawne. Często nawet instytucje państwowe nie posiadają własnych domen, a ich pracownicy używają adresów poczty elektronicznej w znanych domenach typu yahoo lub gmail.

## Strój biznesowy

**Duże znaczenie** przykłada się do ubioru, mężczyznę obowiązuje marynarka i krawat. Nie należy zdejmować marynarki bez uprzedniego odpowiedniego gestu ze strony gospodarza.

Nigeryjczycy często, również w czasie spotkań oficjalnych, noszą jeden z tradycyjnych strojów plemiennych, co może wiązać się również z tradycyjnym nakryciem głowy, którego nie zdejmuje się w czasie spotkania.

## Upominki

Na wstępne spotkanie oficjalne lub biznesowe **można (ale nie ma obowiązku) przynieść podarunek**, np. album o Polsce czy ładnie opakowane słodycze.

Będąc zaproszonym towarzysko do czyjegoś domu, wskazane jest przyniesienie drobnego prezentu – mogą to być opakowane owoce czy czekoladki.

**Prezent należy wręczać obiema rękami lub prawą ręką.** Podarunek przekazywany przez mężczyznę pani domu musi być opatrzony komentarzem, że pochodzi od matki, żony lub siostry darczyńcy.

Jeśli nie znamy dobrze naszego rozmówcy i jego preferencji raczej odradza się wręczanie prezentu zawierającego alkohol.

## Informacje dodatkowe

Bezpośrednie inwestowanie w Nigerii (w odróżnieniu od eksportu) zalecane jest raczej firmom lub przedsiębiorcom o dużej tzw. *staying power*, czyli przygotowanym finansowo, organizacyjnie i psychicznie na **wielomiesięczne lub nawet kilkuletnie starania**, zanim osiągnie się pierwszy kontrakt. Czasem nawet kilkuletnie starania i znaczne nakłady finansowe nie przynoszą sukcesu.

W przypadku, kiedy stroną inicjującą kontakt jest nigeryjski biznesmen lub firma i dodatkowo ten pierwszy kontakt nawiązywany jest via e-mail, należy zachować najwyższą ostrożność i podjąć próbę zweryfikowania działalności osoby lub firmy. Bezwzględnie nie należy uiszczać żadnych opłat na konto osób lub firm przed podjęciem regularnej współpracy z zainteresowanym nigeryjskim podmiotem. Jeśli to możliwe należy doprowadzić do osobistego spotkania z biznesmenem lub przedstawicielami firmy, z którą nawiązuje się współpracę.

## REPUBLIKA KONGA



## Informacje ogólne

Na całym obszarze Republiki Konga panuje **klimat równikowy**, wybitnie wilgotny, właściwy dla lasów równikowych, które pokrywają ok. 2/3 powierzchni kraju.

Polscy przedsiębiorcy powinni brać pod uwagę **zagrożenie malarią** i mieć ważne szczepienie przeciwko żółtej febrze.

Republika Konga była kolonią francuską do 1960 r., częścią Francuskiej Afryki Równikowej. Historia kraju jest naznaczona przewrotami i wojną domową<sup>8</sup>. **Ataki na pojazdy i linię kolejową** spowodowały paraliż połączenia komunikacyjnego Brazzaville z Pointe-Noire, głównym portem i centrum gospodarczym kraju. Po wyborach w marcu 2016 r.,

<sup>8</sup> Obecny prezydent Denis Sassou Nguesso po raz pierwszy doszedł do władzy w 1991 r. Powtórnie objął stanowisko prezydenta w 1997 r., co dało początek dwuletniej wojnie domowej, szczególnie krwawej w Brazzaville i sąsiedniej prowincji Pool, gdzie przeciwko siłom rządowym walczyli tzw. „ninja” pod dowództwem Pastora Ntumi. Stabilizację w Pool osiągnięto dopiero w 2008 r., a Pastor Ntumi wszedł do rządu. Zawieszenie broni nie trwało jednak długo. W wyniku kontrowersyjnej zmiany konstytucji w październiku 2015 r. i zwycięstwa prezydenta D. Sassou Nguesso w wyborach w marcu 2016 r. rebelia pod przywództwem Pastora Ntumi wybuchła ponownie.

określonych przez opozycję jako „masowe oszustwo” i skrytykowanych przez obserwatorów, w kraju **utrzymuje się napięcie**. Sytuację pogarsza **kryzys ekonomiczny**, pogłębiony przez spadek cen ropy naftowej na rynkach światowych. Pewną stabilność w relacjach gospodarczych zapewnia **waluta**: frank CFA, wspólna dla 7 krajów Afryki Środkowej, o kursie sztywno związanym z euro.

Brazzaville jest przyjemnym i **stosunkowo bezpiecznym** miastem, po którym łatwo poruszać się tanimi taksówkami (stała opłata 1000 lub 2000 FCFA) lub pieszo. Zaleca się jednak ostrożność w korzystaniu z uroków życia nocnego i unikanie biednych dzielnic.

**Istnieje obowiązek wizowy.**

## Tradycja/religia

Republika Konga pozostaje pod **silnym wpływem Francji** i francuska kultura biznesu jest tu punktem odniesienia, która obejmuje rytm pracy i odpoczynku, a także posiłków.

W środku dnia obowiązuje przerwa na obiad, w czasie której nie jest przyjęte załatwianie spraw biznesowych/urzędowych.

Dominujące są **religie chrześcijańskie**, zwłaszcza katolicyzm, choć obecny jest także islam. **Religia nie odgrywa istotnej roli w biznesie.**

**Kobiety** są w pełni równouprawnione.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

W **relacjach biznesowych** Kongijczycy bywają mało konkretni, nie należy od nich oczekiwać jasnych odpowiedzi na przedkładane propozycje w początkowej fazie kontaktów. **Budowaniu wzajemnego zaufania** sprzyjają okoliczności nieformalne (restauracja, bar itp.) oraz czas pozwalający na lepsze wzajemne poznanie.

## Komunikacja/język

**Język francuski** zdecydowanie dominuje – nie da się nawiązać i utrzymać trwałych relacji biznesowych bez znajomości tego języka.

## Ubiór biznesowy

Kongijczycy lubią ekstrawaganckie stroje. Doceniają inicjatywę w tym zakresie u innych osób, także z zagranicy. **Nie są przesadnie formalni** – ciemne ubranie i krawat nie muszą być używane nawet na spotkaniach w gabinecie ministra. Nie oznacza to przyzwolenia na niechlujstwo – Kongijczyk pozytywnie oceni osobę w żółtej marynarce i zielonych spodniach, ale z rezerwą odniesie się do osoby w T-shircie. Stosowane są także stroje afrykańskie.

## Upominki

**Drobne upominki** są dobrze widziane. Z uwagi na zamiłowanie Kongijczyków do elegancji, może to być np. jakiś dodatek do ubioru. Upominek powinien mieć walor praktyczny i osobisty.

## Informacje dodatkowe

Stolica kraju – Brazzaville jest właściwie tylko centrum administracyjnym, gdzie ma miejsce większość spotkań z przedstawicielami rządu. Gospodarka koncentruje się w **Pointe-Noire** na wybrzeżu.

## REPUBLIKA POŁUDNIOWEJ AFRYKI



## Informacje ogólne

Większość terytorium RPA stanowi płaskowyż tzw. highveld (wyniesiony znacznie ponad 1000 m n.p.m.), gdzie **panuje klimat suchy lub bardzo suchy**. Północnowschodnia część kraju (okolice Parku Krugera) – tzw. *lowveld* oraz wybrzeże Oceanu Indyjskiego – to tereny o **klimacie subtropikalnym**. Najbliższe okolice Kapsztadu, jak również nieco dalsze wybrzeża Zachodniej Prowincji Przylądkowej (*Western Cape Province*) charakteryzują się klimatem określanym mianem semi-śródziemnomorskiego, zaś wybrzeża Oceanu Atlantyckiego – to tereny półpustynne i pustynne. W centralnej, północnej i wschodniej części RPA występują pasma górskie, z których najwyższe są Góry Smocze (Drakensberg) sięgające 3,5 tys. m n.p.m. – panuje tam klimat górski i wysokogórski. Między czerwcem a sierpniem, w Górach Smoczyc i na wyżynie Highveld nierzadko leży śnieg. Lato na przeważającym obszarze RPA jest ciepłe lub upalne, z okresowymi (często bardzo obfitymi) opadami deszczu i gwałtownymi burzami.

Obowiązkowe **szczepienia** nie są wymagane. Największe zagrożenie epidemiologiczne stwarzają AIDS i gruźlica, w tym odporne na leki odmiany MDR i XDR. Przypadki malarii zdarzają się na północnym wschodzie kraju (głównie na obszarze Parku Krugera, w prowincjach Limpopo, Mpumalanga i KwaZulu-Natal). W RPA występuje bilharczoza, sporadycznie zdarzają się przypadki cholery.

Powszechnie, jedynie z wyjątkami polegającymi na ograniczeniach technicznych, akceptowane są **karty płatnicze** wydane przez polskie banki.

**Nie ma obowiązku wizowego przy pobytach do 30 dni.**



## Tradycja/religia

RPA jest krajem **wielojęzycznym i wielokulturowym**. W przypadku kultury biznesowej RPA, posiadającej przeszłość kolonialną i apartheidu, istnieje **zróźnicowanie w zależności od społeczności**, z jaką prowadzone są rozmowy biznesowe:

- w przypadku społeczności czarnoskórych obywateli RPA wiek rozmówcy ma zasadnicze znaczenie – osoba starsza jako pierwsza wyciąga dłoń do powitania, z reguły też podejmuje kolejne tematy rozmowy;
- w przypadku społeczności o korzeniach europejskich obyczajem są praktycznie tożsame z panującymi w Europie – podobnie w przypadku społeczności hinduskiej i Kolorodów.

Powszechnymi zasadami są rozpoczynanie rozmowy od *small-talk*, unikanie tematów dotyczących rasizmu i kolonializmu, gdyż społeczność RPA jest bardzo **wyczulona na jakiegokolwiek przejawy rasizmu**.

Nie jest nietaktem podchodzenie blisko do rozmówcy, podawanie dłoni, a nawet ew. dotykanie jego ramienia – tu zalecana jest jednak ostrożność, zwłaszcza wśród purytańskiej społeczności afrykanerskiej (preferującej większy dystans do rozmówcy).

**Godziny otwarcia firm i biur** są podobne, jak na Zachodzie Europy. W weekendy, z wyjątkiem banków i pracowników administracji rządowej (pracują w soboty do południa) – inne branże nie pracują.

Warto pamiętać, że **od połowy grudnia do połowy stycznia** większość biznesmenów jest nieosiągalna (wakacje). Większość firm nie pracuje także w okresie Wielkanocy oraz w czasie świąt żydowskich.

**Godziny biznesowe** od godz. 8.00–8.30 do 17.00–17.30.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

Nawiązanie kontaktów biznesowych **wymaga przeważnie dużo czasu**. Trzeba być cierpliwym i zainwestować dużo czasu, żeby nawiązać kontakty i udowodnić, że rozumie się intencje partnera biznesowego, sytuację gospodarczą oraz lokalny rynek.

Bezpośrednie spotkania biznesowe są dużo bardziej efektywne, niż telefoniczne dyskusje, skype calls, czy też e-maile.

Zawsze warto mieć kogoś, kto dobrze zna osobę, z którą chcemy się spotkać i która może nas **zarekomendować**, czy przedstawić. W innym przypadku może być trudno doprowadzić do spotkania. **Dobrze też mieć z sobą list wprowadzający**.

Zawsze należy przedstawić **powód spotkania** i przybliżyć temat dyskusji. Przed spotkaniem należy przesłać dokumenty lub informacje o firmie.

Należy być **punktualnym**, choć zdarza się, że będziemy musieli poczekać na rozmówcę mimo, że godzina spotkania została potwierdzona.

Warto **potwierdzić spotkanie na dzień przed** i poprosić o udostępnienie parkingu.

Należy pamiętać, że wejście do budynku firm najczęściej jest kontrolowane i należy uwzględnić czas potrzebny na wpisanie się do księgi gości i poddanie się procedurom kontroli. W związku z tym **na recepcję dobrze jest zgłosić się około 10–15 minut przed wyznaczoną godziną spotkania**.

Generalnie biznesmeni południowoafrykańscy są przyjaźnie nastawieni do cudzoziemców i otwarci. Jako nieuprzejmość zostanie odebrane niezapytanie na początku rozmowy o zdrowie/samopoczucie rozmówców, czyli tzw. **small talk**. **Spotkania** w RPA przeważnie nie są bardzo formalne. Typowe **powitanie** podczas spotkań biznesowych to uścisk dłoni. Podczas rozmowy należy utrzymywać kontakt wzrokowy i kiwać głową na znak, że się słuca. Podczas spotkania **nie podnosimy głosu i nie przerywamy** partnerom.

Spotkania biznesowe organizuje się nie wcześniej, niż o godz. 9; proponując spotkanie w postaci lunchu lub obiadu należy zwrócić uwagę, aby odbywało się ono w dobrej restauracji.

W przypadku negocjowania umów konieczna jest dokładność, rzetelność i wytrwałość. Należy być cierpliwym i starać się zrozumieć, na czym szczególnie zależy naszemu rozmówcy.

## Komunikacja/język

W RPA większość rozmów biznesowych prowadzonych jest w **języku angielskim**.

Wymiana **wizytówek** nie jest konieczna, ale przyczynia się do stworzenia profesjonalnego wizerunku i często pomaga gospodarzom w zapamiętaniu polskich imion i nazwisk, które są trudne do wymówienia dla lokalnych biznesmenów. Jeżeli partnerzy z RPA dają wizytówkę to znaczy, że są zainteresowani dalszymi rozmowami.

W rozmowach **raczej nie używa się tytułów naukowych**. Przedstawiając osoby towarzyszące należy wymienić ich imię i nazwisko, nazwę firmy, którą reprezentują i określić pozycję jaką w niej zajmują.

Wprowadzie komunikacja w RPA ma charakter bardziej bezpośredni niż w Europie, ale lepiej nie posługiwać się imieniem rozmówcy jeśli się go dobrze nie zna, albo sam nie proponuje, aby mówić do niego po imieniu. Część południowoafrykańskich rozmówców zachowuje się w sposób bezpośredni – mogą przyjaźnie poklepywać po ramieniu swoich rozmówców, potrząsać rękę albo długo ją trzymać.

## Ubiór biznesowy

Generalnie podczas spotkań biznesowych obowiązuje **strój wzorowany na europejskim**, aczkolwiek dopuszczalne jest np. nienoszenie krawatów podczas upalnej pogody.

W przypadku kobiet wskazane jest zakryte obuwie, rajstopy lub pończochy oraz unikanie nadmiaru biżuterii.

Ubiór zależy w pewnym stopniu również od branży, w której działa firma. Jedne mają bardziej, inne mniej sformalizowany *dress code*, w sytuacji, kiedy nie jesteśmy pewni jak się ubrać – lepiej założyć bardziej oficjalny strój. Niezależnie od tego, jak formalny jest strój, powinien on być schludny i czysty.

## Upominki

Upominki wręcza się rzadko, zazwyczaj podczas spotkań na wyższym szczeblu. Powinny mieć **charakter praktyczny** – z pozytywnym odbiorem spotykają się przekazywane jedwabne krawaty lub apaszki, drobiazgi z bursztynu, rzadziej perfumy, od partnerów biznesowych można zaś spodziewać się otrzymania kosza z suszonymi owocami i bakaliami lub suszonym mięsem (biltong).

Purytańska społeczność afrykanerska preferuje upominki o czysto symbolicznym charakterze.

Jeśli jesteśmy zaproszeni na kolację do domu partnera biznesowego, to należy przynieść butelkę wina, czekoladki albo kwiaty.

Upominek wręcza się **dwiema rękami albo prawą ręką**.

## Informacje dodatkowe

W niektórych kręgach **kobieta** może być mniej poważanym partnerem biznesowym niż mężczyzna, jednak wiedza i profesjonalizm mają zasadnicze znaczenie w kontaktach biznesowych.

Szczególnie ważne jest posiadanie sieci kontaktów biznesowych – w tym celu warto wykorzystywać spotkania nieoficjalne np. popularny w RPA golf.

## SENEGAL



## Informacje ogólne

W Senegalu panuje **klimat podrównikowy monsunowy**, w północnej części suchy, w południowej – wilgotny. Średnia roczna suma opadów waha się od 300–400 mm na północy do 1500–1700 mm na południu, a **pora deszczowa** trwa od 3 miesięcy (lipiec–wrzesień)

w części północnej do 5 miesięcy (czerwiec–październik) w części południowej. Na północy opady są bardzo nieregularne (długotrwałe susze), a na południu występują częste burze. Średnia temperatura w najchłodniejszym miesiącu (styczeń) osiąga 21–24°C na wybrzeżu, a 23°C wewnątrz kraju. Natomiast w najcieplejszym okresie na wybrzeżu (maj lub październik) wynosi ona 28–32°C, a na obszarach wewnętrznych (czerwiec) 33–34°C.

W Senegalu odnotowywane są przypadki cholery, zwłaszcza w czasie pory deszczowej. Przed przyjazdem należy zapoznać się z aktualną **sytuacją epidemiologiczną** (dotyczy to także innych chorób), warto znać miejsca występowania ognisk chorobowych, przedsięwziąć działania prewencyjne polegające na ścisłym przestrzeganiu zasad higieny oraz rozważyć zaszczepienie się przeciw cholerze, a także przeciw żółtacze typu A i B. Przez cały rok istnieje zagrożenie malarią. Przypadki zachorowań występują najczęściej pod koniec pory deszczowej i po jej zakończeniu (sierpień–grudzień). Zalecana jest profilaktyka przeciwmalaryczna. Ponadto w Senegalu występuje m.in. zapalenie opon mózgowych (zwłaszcza w okresie wiosennym), żółta febra i gorączka tyfoidalna.

W Dakarze i większych miastach honorowane są **karty bankowe** VISA i MasterCard (w automatach banków SGBS i BICIS). W bankach tych można również wymieniać czeki podróżne. Kartami można płacić w większych hotelach, biurach podróży, wypożyczalniach samochodów oraz w niektórych sklepach i restauracjach.

**Ze względu na ograniczoną liczbę bankomatów**, niemożność korzystania z czeków podróżnych w dni wolne od pracy oraz zagrożenie kradzieżą zaleca się wwożenie i przechowywanie środków finansowych w różnej postaci (**czeki, karty kredytowe, czeki podróżne**).

**Nie ma obowiązku wizowego przy pobytach turystycznych.**

## Tradycja/religia

**Pozycja Francji w Senegal**u pozostaje bardzo silna, co widać zarówno w relacjach politycznych, jak i gospodarczych, czy związkach kulturowych, a jednocześnie wzajemne relacje nie są wolne od postkolonialnego dziedzictwa. Urazy pozostałe po czasach kolonialnych przekładają się często na ogólną postawę Senegalczyków wobec Europejczyków i mogą manifestować się z jednej strony poprzez postawę roszczeniową, a z drugiej strony poprzez szczególne wyczulenie na kwestie dotyczące własnej godności.

Po czasach kolonialnych w Senegal

u pozostały także **elementy francuskiej biurokracji**, system prawny, procedury administracyjne i organizacja funkcjonowania urzędów. W strukturze społecznej występuje znaczny rozdzwitek między kilkuprocentową opływającą w luksusy klasą rządzącą, a balansującą na granicy ubóstwa i pozbawioną perspektyw na poprawę własnej sytuacji większością społeczeństwa. **Klasa średnia jest na razie stosunkowo nieliczna.**

Znaczna część działalności handlowej i usługowej odbywa się w tzw. **szarej strefie**.

Rola kobiet w biznesie nie odbiega znacząco od pozycji mężczyzn. Istotną rolę odgrywają natomiast kwestie kulturowo-etniczne. Szczególnym szacunkiem w społeczeństwie cieszą się osoby starsze.

**Rytm pracy** uzależniony jest w znacznym stopniu od lokalnych zwyczajów i kalendarza. Obchodzone są zarówno święta państwowe, jak i religijne – muzułmańskie i chrześcijańskie. Okres świąt zazwyczaj w praktyce rozciąga się na wiele dni, zarówno w firmach prywatnych, jak i w administracji publicznej.

Muzułmanie stanowią 94% ludności Senegalu, chrześcijanie – ok. 5%, a wyznawcy religii tradycyjnych – ok. 1%. Głęboko zakorzeniona jest tolerancja dla odmienności religijnych. Z uwagi na fakt, że islam jest religią dominującą, istotne pozostają kwestie wynikające z obyczajów muzułmańskich – **zwyczaje dietetyczne** (muzułmanie nie spożywają m.in. wieprzowiny i alkoholu), a **także organizacja pracy**.

W piątki większość firm i urzędów pracuje do godziny 13:00, w okresie Ramadanu praca przebiega wolniej a wiele osób bierze urlopy lub pracuje krócej.

W ciągu dnia pracy przyjęta jest **przerwa na lunch** (w godz. 13:00–14:30) – w tym czasie nieczynna jest spora część urzędów, banków i firm.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

W Senegalu powszechne jest raczej **luźne podejście do czasu** – spóźnienia są na porządku dziennym. Warto potwierdzać wielokrotnie termin i miejsce spotkania.

Senegalczycy są pozytywnie nastawieni do partnerów zagranicznych, w tym Polaków, których często kojarzą pozytywnie (np. ze względu na odbyte studia w naszym kraju, czy zaangażowanie polskich podmiotów w takie projekty jak budowa portu rybackiego w Saint Louis – zwanego potocznie „polskim portem”).

Typowe **przywitanie** to uścisk dłoni, ale przy kolejnym spotkaniu partnerzy często zmniejszają dystans.

Rozmowę warto rozpocząć od **small talk**, poruszając temat rodziny, czy też piękna kraju – warto odnieść się do pozytywnych wrażeń z pobytu w Senegalu.

W rozmowach i negocjacjach biznesowych należy wykazać się cierpliwością oraz jasno określać cele biznesowe.

Ze względu na znaczenie relacji interpersonalnych, stopniowego budowania zaufania do partnerów – duże znaczenie mają **spotkania nieoficjalne** (np. wspólne wyjścia do restauracji).

## Komunikacja/język

Językiem oficjalnym i najbardziej rozpowszechnionym jest **język francuski**. Większość Senegalczyków posługuje się językiem **wolof**<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Język z rodziny nigero-kongijskiej używany głównie w Senegalu, a także w Gambii i Mauretanii. Nazwa „wolof” najprawdopodobniej pochodzi od starofrancuskiego wyrażenia „Ouolof”. Językiem tym posługują się głównie Wolofowie – dominująca grupa etniczna w Senegambii, jednak powoli staje się on także popularny w całym regionie, wypierając z tej roli języki europejskie.

Powszechna jest wymian **wizytówek** (warto mieć dwujęzyczne: polsko-francuskie lub angielsko-francuskie). Biznesmeni wykorzystują korespondencję elektroniczną, w tym komunikatory typu WhatsApp. Spotkania warto potwierdzić telefonicznie.

## Ubiór biznesowy

W środowisku pracy przyjęty jest zarówno ubiór w stylu europejskim, jak i (wśród miejscowych) lokalny strój tradycyjny. Osoby dobrze sytuowane i chcące podkreślić swoją pozycję noszą często drogie stroje, dodatki, biżuterię etc.

## Upominki

Drobne upominki są **mile widziane**. Mogą to być słodycze, czy albumy o Polsce (w języku francuskim).

## Informacje dodatkowe

Wśród osób dobrze sytuowanych **powszechnie jest posiadanie służby** – kierowców, sprzątaczek, kucharek, opiekunek do dzieci etc.

# TANZANIA



## Informacje ogólne

W Tanzanii panuje **klimat podrównikowy**, na wybrzeżu, wyspach i w wyższych piętrach gór – wilgotny, na płaskowyżu – suchy. W północnej części kraju występują dwie pory deszczowe (marzec–maj i listopad–grudzień), na pozostałym obszarze **pora deszczowa** trwa natomiast od listopada do kwietnia. Wahania temperatur w ciągu roku są niewielkie, najchłodniejszy jest czerwiec i lipiec, najcieplejszy luty.

Zaleca się konsultacje lekarskie nie później niż 4–6 tygodni przed planowaną podróżą w celu sprawdzenia konieczności poddania się obowiązkowym i zalecanym **szczepieniom**. Wymagane jest szczepienie przeciwko żółtej febrze od cudzoziemców podróżujących z/przez kraje endemiczne. W praktyce osoby nieposiadające ważnego zaświadczenia o szczepieniu przeciwko żółtej febrze mogą być poproszone o zaszczepienie się w granicznym punkcie medycznym. Zalecane jest szczepienie przeciwko żółtaczce zakaźnej.

Inne zagrożenia sanitarno-epidemiologiczne to malaria, denga, HIV/AIDS, ogniska cholery (w wielu rejonach kraju), dżuma endemiczna (w atrakcyjnych turystycznie górach Usambara – okolice miejscowości Lushoto), skażenie bakteryjne wody (ameba, pałeczki duru brzuszego), śpiączka po ukąszeniu muchy tse-tse (na północy kraju włączając park Serengeti).

Dolary amerykańskie i euro można bez ograniczeń wymieniać na szylingi tanzańskie w bankach oraz w kantorach. Bankomatów jest niewiele i tylko w dużych miastach. W wielu hotelach, restauracjach, biurach turystycznych, sklepach pamiątkarskich można płacić kartami bankowymi.

**Wymiana banknotów dolarowych starego wzoru** może nastręczać znacznych trudności.

**Istnieje obowiązek wizowy.**

## Tradycja/religia

W Tanzanii żyje ponad 120 **grup etnicznych i plemion**, mówiących ponad stoma różnymi językami. Najbardziej liczne są ludności Sukuma, Nyamwezi, Chagga i Haya. Kraj zamieszkują też Arabowie, Europejczycy (w zdecydowanej większości Brytyjczycy) i Hindusi. Obserwuje się znaczną wewnętrzną migrację ze wsi do miast (obecnie mieszka w nich ponad 30% ludności).

Szacuje się, że islam i chrześcijaństwo wyznaje po około 30–40% ludności, a pozostali wyznają inne **religie**, praktykują tradycyjne wierzenia afrykańskie lub są niewierzący. Na Zanzibarze około 98% populacji to muzułmanie. Islam – podobnie jak w innych krajach regionu – zwiększa swój zasięg, m.in. dzięki pomocy zagranicznej (głównie z Arabii Saudyjskiej).

Tanzania, w porównaniu np. z sąsiednią Kenią, jest krajem słabiej rozwiniętym, w którym tempo życia jest wyraźnie wolniejsze. Realizowana przez J. Nyerere próba wprowadzenia socjalizmu sprawiła, że **Tanzańczycy są społeczeństwem mniej przedsiębiorczym** od swoich północnych sąsiadów. Sytuacja ta zmienia się jednak dość szybko i obecnie Tanzania rozwija się w szybkim tempie.

Podobnie jak w Kenii, Hindusi, choć stanowią mniejszość, **zdominowali handel i usługi**. Tanzańczycy stanowią nadal bardzo tradycyjne, **zdominowane przez mężczyzn** społeczeństwo, choć bardziej jest to widoczne na wsi, niż w dużych miastach, gdzie kobiety są bardziej wyemancypowane.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

Najważniejszym elementem przy prowadzeniu interesów w Tanzanii są **kontakty osobiste**. W związku z tym prowadząc interesy należy liczyć się z częstymi podróżami do tego kraju. Należy również wykazać się cierpliwością, tempo prowadzenia interesów jest wolniejsze niż w Europie, czy nawet w Kenii.

**Powitaniu** rozmówcy towarzyszy zazwyczaj uścisk dłoni lub skinienie głowy. Muzułmanin może powitać kobietę skinieniem, natomiast nie-muzułmanin powinien poczekać, aż kobieta wyciągnie dłoń do uścisku.

W **negocjacjach** nie należy być zbyt bezpośrednim, gdyż może to zostać postrzegane jako niegrzeczne. Umiejętność powściągnięcia emocji i zachowania spokoju nawet

w trudnych sytuacjach jest wysoce ceniona. W rozmowach biznesowych bardzo pomaga poczucie humoru.

Na spotkania warto przychodzić **punktualnie**. Co prawda Tanzańcy nie są specjalnie punktualni, wiedzą jednak, że jest to cecha ceniona w świecie zachodnim, w związku z tym w przypadku umówienia się z Europejczykiem będą starali się przyjść na czas.

Oficjalne spotkania rozpoczyna zazwyczaj i kończy **przemówienie**, wygłaszane przez gospodarza lub przez osobę najstarszą wśród zebranych.

## Komunikacja/język

W Tanzanii poza dużymi miastami, Zanzibarem i okolicami parków narodowych znajomość języka angielskiego jest słaba, powszechnie używany jest **język suahili**.

## Ubiór biznesowy

Na obszarach zamieszkałych przez ludność muzułmańską należy ubierać się skromnie. Na terenach wiejskich kobieta powinna nosić długą spódnicę, mężczyzna: zapinaną koszulę. W środowisku biznesowym w mieście obowiązuje garnitur.

## Upominki

Drobne upominki są **zawsze mile widziane**, szczególnie przy odwiedzinach w domu.

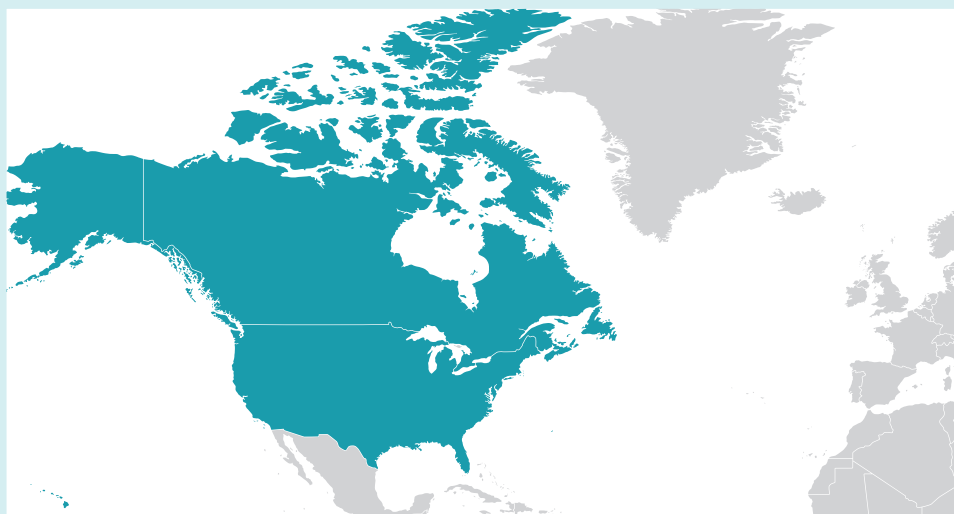
**Nie należy jednak wręczać kwiatów**, te towarzyszą wyłącznie kondolencjom.

## Informacje dodatkowe

Tanzania, podobnie jak większość krajów w regionie boryka się z **korupcją**. Jednak polityka antykorupcyjna wprowadzona przez prezydenta Magufuliego zaczęła przynosić pierwsze efekty. Wiele sfer biznesu zostało znacznie uproszczonych poprzez likwidację źródła potencjalnej korupcji, np. skomputeryzowano wydawanie numeru identyfikacji podatkowej, czy dokumentów, usprawniono procedury obsługi w porcie w Dar es Salaam. Niestety, w ramach „oczyszczania” kraju z korupcji pojawiły się **utrudnienia dla inwestycji zagranicznych** (utrudnienia w uzyskiwaniu zgód na pracę dla cudzoziemców) oraz wzrosła podejrzliwość w stosunku do międzynarodowych firm. **Procedury** i decyzje administracyjne są długotrwałe, a pracownicy często obawiają się angażować w przyspieszanie spraw, aby nie zostać podejrzanym o przyjęcie łapówki.



# AMERYKA PÓŁNOCNA



Region Ameryki Północnej składa się z dwóch czołowych gospodarek świata: Stanów Zjednoczonych wiodących prymat na globalnej scenie pod względem wielkości PKB oraz Kanady posiadającej 10. gospodarkę świata (dane za IMF, 2016 r.). Pod względem populacji państwa te tworzą razem jeden z **głównych rynków konsumenckich świata** (ponad 360 mln obywateli) i jednym z **najbardziej atrakcyjnych regionów dla inwestorów zagranicznych** – wg wielkości wskaźnika **bezpośrednich inwestycji zagranicznych USA** plasują się na pierwszym miejscu, a Kanada na 9 (dane za CIA, 2016 r.). Wspólny powyższym państwom jest również **ustrój federalny**, z **silną pozycją gospodarczą regionów** na arenie międzynarodowej. Stąd, prowadzenie biznesu w tych państwach wymaga dobrej orientacji uwarunkowań gospodarczo-prawnych na poziomie regionalnym.

Gospodarka stanu Kalifornii odpowiada PKB Wielkiej Brytanii, a gospodarka prowincji Ontario jest zbliżona do PKB Niderlandów.

Ze względu na uwarunkowanie kulturowe regionu, kluczowe znaczenie należy przypisać **osadzeniu w kulturze anglosaskiej** oraz wysokiemu stopniowi **zróżnicowania etnicznego, kulturowego i religijnego** USA i Kanady, wynikającego ze struktury ludnościowej opartej na imigrantach. Stąd, Amerykanie, jak i Kanadyjczycy są wrażliwi w odniesieniu do takich kwestii, jak: równe traktowanie, poszanowanie praw człowieka, poszanowanie rządów prawa i przestrzeganie zasad demokracji. Są również przywiązani do idei wolnego rynku, stawiając za wyznacznik sukcesu korzyści materialne wygenerowane przez przedsiębiorstwo.

Przedsiębiorcy północnoamerykańscy cechują się **otwartością i bezpośredniością** w kontaktach zarówno biznesowych, jak i prywatnych. Charakterystyczna dla nich jest również **płaska struktura kontaktów**, umożliwiająca odrzucenie sformalizowanego charakteru relacji już przy pierwszym spotkaniu (zwracanie się do siebie po imieniu). Posiadają dużą łatwość w nawiązywaniu kontaktów biznesowych, jednak przy ich kontynuacji i pogłębianiu kierują się **podejściem pragmatycznym**, uwarunkowanym potencjałem realizacji własnych interesów. Jednocześnie zwyczajowym elementem rozmów biznesowych jest **small talk**, który wskazuje na stopień nieformalnego zrozumienia między partnerami.

Amerykanie, jak i Kanadyjczycy **cenią osoby podejmujące ryzyko i osiągające sukces**, nawet, jeżeli jest on opłacony porażkami, które postrzegają w kategoriach doświadczenia wpisanego w drogę do sukcesu. W zakresie relacji z partnerami biznesowymi, kluczowymi cechami z perspektywy partnerów północnoamerykańskich jest pewność siebie, charyzma oraz **umiejętność syntetycznego (potwierzonego danymi), komunikatywnego i atrakcyjnego zaprezentowania oferty biznesowej**.

W przypadku nawiązania współpracy, kluczowe dla przedsiębiorców północnoamerykańskich jest **rzetelne i terminowe** wywiązywanie się z podjętych zobowiązań. Istotne dla zapewnienia dobrej atmosfery współpracy jest również podnoszenie na bieżąco problemów pojawiających się przy projektach w sposób bezpośredni i rzeczowy, skoncentrowany na znalezieniu rozwiązań dla konfliktowej, trudnej sytuacji (*solution oriented*).

## KANADA



### Informacje ogólne

Na północy Kanady występuje **klimat subpolarny i polarny**. W centrum kraju występuje klimat **kontynentalny chłodny**, natomiast na południu jest on **umiarkowany ciepły**. W rejonie Gór Kordylierów występuje klimat górski. Między północną a południową częścią kraju występuje bardzo duża rozpiętość temperatur – na północy Kanady średnia temperatura lipca wynosi  $-5^{\circ}\text{C}$ , a na południu  $21^{\circ}\text{C}$ . W styczniu natomiast temperatury wahają się od  $-35^{\circ}\text{C}$  (przeważnie na północy kraju) do  $1-4^{\circ}\text{C}$  (zwykle na południowym zachodzie).

W Kanadzie **nie ma zagrożeń sanitarno-epidemiologicznych**.

**Nie ma obowiązku wizowego przy pobytach do 6 miesięcy.**

Istnieje wymóg posiadania przez obywateli krajów przylatujących w ramach ruchu bezwizowego tzw. eTA (*electronic travel authorization*).

## Tradycja/religia

Kanada jest państwem federalnym, w którym władza legislacyjna jest podzielona pomiędzy rząd federalny i rządy poszczególnych prowincji. **Samorządy lokalny** posiadają uprawnienia nadane im przez odpowiedni rząd danej prowincji. Rządy federalny i prowincjonalne mają wyłączną władzę sądowniczą i legislacyjną. **Rząd federalny** kontroluje sprawy o zasięgu ogólnonarodowym, takie jak handel, transport i komunikacja, bankowość, waluta, stosunki międzynarodowe, obrona i prawo karne.

**Rządy prowincjonalne mają ogromną autonomię** i decydują o regulacjach takich jak dotyczące rynku nieruchomości, funkcjonowania instytucji miejskich, edukacji, opieki zdrowotnej i społecznej oraz wymiarze sprawiedliwości na poziomie lokalnym. Władze prowincji mogą podejmować decyzje m.in. dotyczące płacy minimalnej.

Władzom danej **prowincji** podlegają ciała (*control board*) decydujące o dystrybucji i sprzedaży alkoholu. Komisje decydują o cenie danego alkoholu, tzw. koncesji dla sprzedających oraz samym dopuszczeniu produktu do rynku prowincji.

Rynek sprzedaży **alkoholu** w Kanadzie ma charakter monopolistyczny i taki stan jest szczególnie chroniony.

**Prowincje różnią się od siebie regulacjami prawnymi, używanym językiem, kulturą biznesu**, zamożnością i zróżnicowaniem pod względem etnicznym. W Kanadzie istnieją **dwie systemy prawne**: oparte na brytyjskim, system **prawa zwyczajowego (precedensu)** oraz oparte na europejskim – **prawo cywilne**. Oba systemy prawne podlegają Konstytucji Kanady. Przyjmując ogólnie, system brytyjski jest stosowany w anglojęzycznych prowincjach i terytoriach, system europejski – w prowincji Quebec. Ta kwestia **ma ogromne znaczenie w kontaktach biznesowych, negocjacjach i tworzeniu umów**.

W prowincjach opartych na brytyjskim systemie prawnym, w dalszym ciągu respektowane są umowy ustne, które uzupełniają zawarte kontrakty. Kultura biznesu zwyczajowo nakazuje zawarcie dość ramowych umów, w których doprecyzowanie szczegółów następuje w późniejszej kolejności. Prowincje anglojęzyczne są pod wieloma względami kulturowo podobne do Stanów Zjednoczonych. To może powodować pewne niezrozumienie w kontaktach z partnerami biznesowymi z Europy.

Kanada to kraj zbudowany przez emigrantów ze wszystkich kontynentów, stąd **wielokulturowość** jest nierozłącznym elementem życia społecznego oraz kultury biznesu. Obywatele Kanady niezwykle mocno podkreślają swoje korzenie i przynależność do innych struktur społecznych. Pytanie o pochodzenie jest w dobrym tonie, chociaż nie zawsze odpowiedź będzie jednoznaczna.

Kanadyjczycy są niezwykle **wyczuleni na punkcie wszelkich objawów rasizmu**. To bardzo delikatny temat, o niezwyklej wadze społecznej. Dlatego też zalecana jest dbałość o określenia i stwierdzenia, które nie mogą być poczytane za rasistowskie, również w kontaktach z partnerami biznesowymi.

Kanada, pod rządami obecnie sprawującej władzę Partii Liberalnej, kładzie szczególny nacisk na wzmocnienie pozycji kobiet w biznesie oraz promocji tolerancji wobec mniejszości seksualnych. Kanada jest państwem uznającym małżeństwa jedнопłciowe. **Tolerancja oraz równouprawnienie** są promowane przez władze w Otawie i poszczególnych prowincjach, czego wyraz można spotkać w kampaniach medialnych. Ten aspekt kultury biznesu również znacząco objawia się w regulacjach wewnątrz korporacyjnych.

Rola kobiet w biznesie jest mniejsza, niż w państwach europejskich. **Model rodziny** zmienia się tu nieco wolniej, niż na starym kontynencie i rezonuje z brakiem zaawansowanej polityki państwa w tej materii (brak żłobków, brak promocji powrotu do pracy po urlopie macierzyńskim etc.). Niemniej jednak obecność kobiet w biznesie jest odnotowywana i wiele korporacji prowadzi politykę promocji ich pozycji.

Wartą podkreślenia jest polityka rządu na poziomie federalnym oraz prowincjonalnym, która zakłada **znaczące docenienie i nawiązywanie do kultury Pierwszych Narodów** (*First Nations*), zamieszkujących tereny dzisiejszej Kanady. To w relacjach biznesowych może się objawiać podkreślanie dziedzictwa Kanady oraz roli Pierwszych Narodów, nawet bez ścisłego powiązania z podmiotem i przedmiotem danej transakcji czy uzgodnień. Znacząca część wydarzeń publicznych jest rozpoczynana przypomnieniem tego dziedzictwa.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

Kanadyjczycy są społeczeństwem bardzo otwartym, bez znaczących uprzedzeń i stereotypów. Umowy, negocjacje, rozmowy wstępne **warto przeprowadzać osobiście**, dbając o relacje i pozytywną atmosferę.

Należy się również uzbroić w cierpliwość – Kanadyjczycy z dużych miast, jak Toronto, **często spóźniają** się na umówione spotkania. Jest to głównie spowodowane niezwykle dużymi odległościami oraz znaczącymi korkami w mieście. Co więcej, wydarzenia towarzyskie, jak bankiety, zazwyczaj nie rozpoczynają się o wyznaczonej porze, która jest niejako wskazówką, od której należałoby się pojawić na miejscu.

Kanadyjczycy, podobnie jak inne państwa kultury anglosaskiej, **witając się** zadadzą pytanie o samopoczucie.

Odpowiedź powinna być zawsze pozytywna, bez względu na realną sytuację.

W trakcie rozmów po kilkuminutowym **small talk**, bardzo szybko przechodzą do meritum sprawy – są **konkretni i rzeczowi** i tego samego oczekują od swoich partnerów.

**Wnioski ze spotkań** warto przekazać (najlepiej np. następnego dnia) w formie notatki, e-maila stronie kanadyjskiej, potwierdzając tym samym zaangażowanie, ale i dla pozytywnego ostatecznego potwierdzenia osiągniętych rezultatów rozmów.

## Komunikacja/język

Oficjalnymi językami Kanady są **angielski i francuski**, oba o równym statusie w sądach federalnych, Parlamencie i we wszystkich instytucjach federalnych. Towary w sklepach muszą być oznaczone w obydwu językach, regulacje prawne występować w dwóch wersjach etc. Niemniej jednak w kontaktach biznesowych używany język będzie zdeteminowany przez prowincję, w której rozmowy są prowadzone. Na większości obszarów Kanady używa się języka angielskiego, wyjątek stanowi prowincja Quebec. Nie oznacza to jednak, że przedsiębiorca w Montrealu będzie jedynie posługiwał się językiem francuskim, ale na pewno jego znajomość pomoże w relacjach na tym terenie. Należy pamiętać, że jest to język w wersji *québécois*, **która nieco różni się od literackiej wersji francuskiego m.in. ze względu na inny akcent.**

**Wizytówki** są nieodłącznym elementem wszelkich rozmów biznesowych. Na wielu znajdują się zdjęcia właścicieli, szczególnie wśród przedstawicieli branży nieruchomości. Nie jest to w złym tonie, ponieważ wizytówki w warunkach kanadyjskich mają wartość praktyczną, przypominającą o rozmówcy i wyróżniającą go spośród interlokutorów.

## Ubiór biznesowy

*Dress code* kanadyjski jest **mniej sformalizowany**, niż stosowany w Europie. Ma to podłoże w wielokulturowości społeczeństwa, które również do formalnego aspektu relacji społecznych dodaje regionalne zwyczaje i przyzwyczajenia. Te różnice będą szczególnie widoczne w mniej rygorystycznym przestrzeganiu *dress code* przez kobiety oraz luźniejszym podejściu do zagadnienia przez mężczyzn.

## Upominki

Prezenty **nie są nieodzownym elementem** rozmów biznesowych, szczególnie, jeżeli miałyby tworzyć niezręczną sytuację konieczności rewanżu. Co więcej, na rynku kanadyjskim dostępne są produkty z całego świata – stąd polskie trunki lub słodczyce nie należą do upominków o znaczącej wartości.

## Informacje dodatkowe

Według różnych szacunków w Kanadzie żyje milion Polaków i osób polskiego pochodzenia. W dużych miastach często można usłyszeć język polski, wielu interlokutorów będzie również podkreślać polskie pochodzenia. **Opinia na temat naszego narodu jest w Kanadzie pozytywna i należy ją traktować, jako atut w kontaktach biznesowych.** Polak dla Kanadyjczyka jest uczciwym fachowcem, często lekarzem a na pewno dobrym sąsiadem. Kanadyjczycy natomiast nie interesują się bieżącą polityką, a już na pewno nie tak oddaloną, jak Warszawa. Przeciętny obywatel nie sięga zainteresowaniami dalej, niż Stany Zjednoczone.

W Kanadzie obowiązują **dwa poziomy rejestracji spółek**. Podmiot może zostać zarejestrowany w *Canada Business Corporation Act* zgodnie z prawem federalnym lub zgodnie z prawem korporacyjnym danej prowincji. Zasadniczą różnicą między tymi dwoma typami rejestracji jest fakt, że federalna korporacja może prowadzić interesy w każdej prowincji, pod warunkiem, że zastosuje się do odpowiednich wymogów dotyczących rejestracji i sprawozdań. Korporacja prowincjonalna natomiast musi pozyskać dodatkową licencję i zarejestrować się w każdej prowincji, w której prowadzi działalność. To ważny aspekt w sytuacji kooperacji z podmiotami kanadyjskimi – brak spółki w jednym z wykazów nie musi oznaczać braku jej rejestracji w ogóle.

W Kanadzie popularnym narzędziem rozwiązywania sporów pomiędzy firmami jest **arbitraż komercyjny**. Jego rozstrzygnięcia są szybsze niż sądowe, pociągają za sobą mniej kosztów, a decyzja są równie szanowane, co wyroki tradycyjnych sądów. Co więcej sędziowie arbitrażowi mają dostęp do wielu ekspertyz, które mogłyby nie mieć zastosowania w tradycyjnym rozstrzygnięciu sporów.

**Usługi telekomunikacyjne** w Kanadzie są wysoce zmonopolizowane i droższe, niż w Europie. Szybkie łącza internetowe to znaczący wydatek, a procedura instalacji jest dość skomplikowana i operatorzy często wymagają od odbiorców przedstawienia zabezpieczenia w postaci kanadyjskiej karty kredytowej. To znaczące utrudnienie w przypadku rozpoczynania działalności gospodarczej przez przedsiębiorców przyzwyczajonych do europejskich standardów.

Wiele rozwiązań technologicznych istniejących w Polsce, w Kanadzie jeszcze nie zostało wdrożonych, a przestały dalek obowiązują (np. w oficjalnych kontaktach w dalszym ciągu używa się faxu).

W Kanadzie poszczególne prowincje ustalają **podatek** na produkty i usługi. Podatek ten nie jest ujęty w przedstawianej cenie produktu. W praktyce oznacza to, że płacąc za dany towar należy doliczyć do ceny ostatecznej podatek (w prowincji Ontario wynoszący 13%). To może stwarzać trudności przy planowaniu wydatków zarówno na poziomie makro oraz przy codziennych transakcjach.

Kanadyjczycy, pomimo wielokulturowej struktury społecznej, **niezwykle mocno podkreślają przywiązanie do swojego państwa**. Będzie się to objawiało w ubiorze (koszulki z liściem klonowym nie oznaczają zbliżającego się meczu drużyny narodowej), zainteresowaniach oraz wyborze produktów. Niemniej jednak należy pamiętać, że obywatele Kanady są równie mocno przywiązani do wytworów z krajów swojego pochodzenia. To objawia się między innymi w popularności polskich sklepów, zaopatrujących polską diasporę oraz oferujących produkty cenione przez pozostałych Kanadyjczyków.

Kanada jest państwem, w którym **należy dawać napiwki** w większości sytuacji. 15–20% powinno się zostawić zarówno w restauracji, taksówce jak i obsłudze hotelowej. Potencjalni kontrahenci również zwracają na to uwagę podczas wydarzeń stricte biznesowych.

## STANY ZJEDNOCZONE



### Informacje ogólne

Klimat: ze względu na tak duży obszar kraju **klimat jest bardzo zróżnicowany**, od arktycznego na Alasce, po tropikalny na Hawajach i Florydzie. Północno-wschodnia część kraju, od Nowej Anglii po południk 100, kraju charakteryzuje się klimatem kontynentalnym wilgotnym, część południowo-wschodnia, południowa i centralna – klimatem subtropikalnym wilgotnym. Dalej na Zachód panuje klimat półsuchy na Wielkich Wyżynach na północ od Missisipi oraz suchy na południowym zachodzie.

Od osób przyjeżdżających do Stanów Zjednoczonych z Polski **nie są wymagane szczepienia**.

Powszechnym **środkiem płatniczym** są karty kredytowe. Ze względów bezpieczeństwa, jak również wygody (rezerwacja hotelu, biletu lotniczego itp.) zalecane jest wyrobienie takiej karty przed wyjazdem za granicę w jednym z polskich banków. Bardzo trudno wynająć samochód nie mając karty kredytowej. Najbardziej popularne i szeroko akceptowane są karty: VISA, MasterCard, American Express i Discover. Gotówkę z karty można pobrać w szeroko dostępnej sieci bankomatów, choć należy pamiętać o każdorazowych, wysokich opłatach za takie transakcje. W USA nadal dosyć popularne są czeki.

**Istnieje obowiązek wizowy.**

### Tradycja/religia

**Ludność** rasy białej stanowi około 77% populacji USA, przy czym niespełna 63% mieszkańców to osoby białe niehiszpańskojęzyczne (*Non-Hispanic*). Hiszpańskojęzyczna ludność pochodząca głównie z Ameryki Łacińskiej (*Hispanic*) stanowi 17,6% ludności, będąc tym samym największą mniejszością etniczną. Największą mniejszością rasową są Afroamerykanie stanowiący około 13,3% ludności Stanów Zjednoczonych. Ludność pochodzenia azjatyckiego stanowi 5,6%, ludność rdzenna (*American Indian and Alaska Native*) – 1,2%, osoby dwóch lub więcej ras (multiracial) – 2,6%. W trakcie spisu powszechnego w 2010 r. 3% mieszkańców USA określiło swoje pochodzenie, jako polskie.

Pierwsza poprawka do Konstytucji USA gwarantuje wolność wyznania i swobodnego wykonywania praktyk religijnych. **Religia nadal odgrywa w życiu Amerykanów ważniejszą rolę** niż w przypadku większości społeczeństw krajów wysokorozwiniętych – wciąż ponad 55% obywateli deklaruje szczególnie istotne znaczenie religii w ich życiu, ponad 40% regularnie uczestniczy w praktykach religijnych. Równocześnie dynamicznie rośnie grupa osób deklarujących brak przywiązania do zorganizowanych form religii. Najbardziej rozpowszechnione są religie chrześcijańskie, które wyznaje ponad 70% mieszkańców USA. Wśród nich dominują protestanci (46%), głównie baptyści, metodyści, luteranie, prezbiterianie i anglikanie. Katolicy stanowią około 21%.

Stany Zjednoczone są największą światową gospodarką i jednym z największych państw świata, zarówno pod względem liczby ludności, jak i terytorium. Jako kraj tworzony przez imigrantów, są bardzo (i coraz bardziej) zróżnicowane etnicznie i kulturowo – w efekcie **wszelkie próby uogólniania, również w odniesieniu do kultury biznesowej wiążą się z ryzykiem**. Niemniej jednak istnieją pewne koncepcje stanowiące fundament powstania i funkcjonowania Stanów Zjednoczonych.

Jedną z takich fundamentalnych idei jest **American Dream**, czyli przekonanie, że każda jednostka, dzięki własnej pomysłowości, kreatywności a przede wszystkim ciężkiej pracy, może osiągnąć sukces, rozumiany przede wszystkim w kategoriach materialnych, finansowych. Wiąże się z tym również pojęcie i **etos self-made mana**, czyli człowieka, który to, co w życiu osiągnął zawdzięcza wyłącznie sobie i swojemu wysiłkowi. W kulturze biznesowej przekłada się to m.in. na **kładzenie dużego nacisku na indywidualizm**, osiągnięcia jednostki i szacunek dla pracy, a także szanowanie czasu, własnego i innych (*time is money*). Społecznie akceptowana i wyższa niż innych krajach jest **skłonność do ryzyka**. Cenione w związku z tym są indywidualne kompetencje, profesjonalizm, efektywność, ambicja, pewność siebie, dążenie do osiągnięcia celu, ale także indywidualna odpowiedzialność za podejmowane decyzje i działania.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

Inną cechą wynikającą z uwarunkowań historycznych i egalitaryzmu leżącego u podstaw powstania Stanów Zjednoczonych jest **wysoki stopień bezpośredniości i niski stopień formalizowania relacji międzyludzkich**.

**Podejście do relacji w biznesie jest bardzo pragmatyczne** – są one relatywnie płytkie, nastawione na osiągnięcie konkretnego celu, zazwyczaj brak jest tak dużego, jak w innych kulturach, zaangażowania na rzecz budowania długotrwałych relacji i wzajemnego zaufania.

Między innymi z powyższych koncepcji i wynikającego z nich sposobu postrzegania siebie i świata przez Amerykanów wynikają praktyczne zasady stosowane w relacjach biznesowych.

Powszechnie stosowane w kontaktach biznesowych są **nieformalne powitania** „Hi”, „Hello”, „How are you?”.

Pytanie „How are you?” nie powinno być traktowane, jako zachęta do szczegółowych zwierzeń na temat swojego samopoczucia; oczekuje się udzielenia na nie krótkiej i pozytywnej odpowiedzi oraz ew. zadania analogicznego pytania rozmówcy. Podobnie wypowiedziane na zakończenie spotkania sformułowania typu „Let’s keep in touch”, „I’ll give you a call” lub „Let’s have lunch together” mają zazwyczaj **charakter grzecznościowy** i nie muszą oznaczać faktycznego zaproszenia do podtrzymania kontaktu.



**Powitaniom** powinien towarzyszyć krótki, zdecydowany, ale niezbyt mocny uścisk dłoni połączony z kontaktem wzrokowym. Dotyczy to w równym stopniu mężczyzn, jak i kobiet. Zazwyczaj pierwsza podaje rękę osoba na wyższym stanowisku, starsza, kobieta, ale nie jest to stosowane bardzo rygorystycznie. Amerykanie często się uśmiechają do swoich rozmówców i warto ten uśmiech odwzajemniać. Jest to oznaka pozytywnego nastawienia i życzliwości wobec rozmówcy.

Przytulanie, pocałunki, całowanie kobiet w rękę nie są przyjęte, jako zwyczajowa forma powitań w relacjach biznesowych w USA.

W Stanach Zjednoczonych **szczególna uwaga zwracana jest na w pełni równe traktowanie kobiet i mężczyzn.**

**W efekcie powszechne i akceptowane w polskiej kulturze przejawy nadzwyczajnej uprzejmości mężczyzn wobec kobiet mogą nie zostać zrozumiane właściwie.** Podobnie jak komplementy dotyczące urody, wyglądu czy stroju.

**Komunikatywność**, pewność siebie i asertywność są postrzegane, jako cechy pozytywne, nieśmiałość może być odbierana, jako oznaka słabości. Jednocześnie należy wystrzegać się podnoszenia głosu, okazywania negatywnych emocji, czy też przerywania wypowiedzi innym, co jest odbierane, jako zachowanie niekulturalne.

W relacjach z amerykańskimi partnerami **warto otwarcie mówić o swoich osiągnięciach i sukcesach.**

To, co w polskiej kulturze może być odebrane, jako przechwalanie się i zadufanie w sobie, w USA jest traktowane, jako pożądana pewność siebie i świadomość własnych możliwości. Oczywiście ważne jest abyśmy opowiadając o swoich sukcesach mogli przedstawić fakty na ich poparcie.

Czas ma dla Amerykanów szczególną wartość (*time is money*), w związku, z czym starają się go nie tracić. Dlatego bardzo ważna w kontaktach biznesowych w USA jest **punktualność**. W dobrym tonie jest przybycie na spotkanie z kilkuminutowym wyprzedzeniem. **Spóźnienie, bez wcześniejszego uprzedzenia, jest odbierane, jako okazanie braku szacunku dla rozmówcy.**

Analogicznie, **w trakcie spotkania i rozmowy należy trzymać się tematu**, mówić konkretnie, unikać rozbudowanych dygresji i innych zachowań sprawiających wrażenie, że nie szanujemy czasu rozmówcy. **Preferowane są krótkie i treściwe spotkania.** Zwięzłość, jasność i prostota wypowiedzi oraz prezentacji siebie, czy swojej firmy w sposób zwarty i konkretny są tutaj ważną i bardzo przydatną umiejętnością. Amerykanie są znani z zamiłowania do prostych rozwiązań.

Dla Amerykanów bardzo **ważne jest dotrzymanie podjętych zobowiązań.**

Powszechnie praktykowana jest zasada „**under promise, over deliver**”, oznaczająca, że znacznie lepiej jest obiecać swojemu partnerowi biznesowemu mniej a dostarczyć więcej, niż odwrotnie. Wiąże się to z dążeniem do uczciwości i przejrzystości w biznesie.

Tzw. **small talk** (rozmowa na tematy najczęściej pozabiznesowe, nie związane z zasadniczym celem spotkania) jest najczęściej stosowany na początku (ew. także na końcu) spotkania jako element budowania dobrej, przyjaznej atmosfery (pozostawiania dobrego wrażenia). Tematy mogą dotyczyć m.in. pracy, sportu, pogody, podróży, restauracji/jedzenia itp. Nie należy poruszać tematów dotyczących polityki, religii, czy innych spraw osobistych.

Należy pamiętać, że w Stanach Zjednoczonych panuje **bardzo duże wyculenie na kwestie wszelkich dyskryminacji**, m.in. w odniesieniu do płci, preferencji seksualnych, rasy, pochodzenia, wyznania, wieku itp. Wiele z pozoru niewinnych określeń czy zachowań może być potraktowanych jako obraźliwe. Należy powstrzymać się od wszelkich żartów dotyczących tej tematyki.

Amerykanie **dążą do jak najlepszego zrozumienia tematu** rozmowy przez obie strony, w związku z czym sami zadają i oczekują od rozmówcy zadawania pytań. Docieklivość jest traktowana zdecydowanie lepiej niż brak aktywności w trakcie rozmowy. Zazwyczaj preferują posługiwanie się jasnym, otwartym, zrozumiałym przekazem, bez konieczności „czytania między wierszami”. **„Tak” najczęściej oznacza „tak”, a „nie” znaczy „nie”**.

Nie należy być zaskoczonym w przypadku, gdy gospodarze spotkania nie zaproponują czegoś do picia przed rozpoczęciem rozmowy biznesowej. Jednocześnie odmowa propozycji np. kawy lub herbaty nie jest odbierana negatywnie.

## Komunikacja/język

Stany Zjednoczone nie mają oficjalnego języka urzędowego na poziomie federalnym, jednakże język **angielski** jest w praktyce językiem narodowym. Jego znajomość jest m.in. wymagana od imigrantów w procesie naturalizacji. Około 80% mieszkańców USA na co dzień posługuje się wyłącznie językiem angielskim, około 12% ludności w domu rozmawia po **hiszpańsku**. Hiszpański jest też najczęściej nauczany i używany, jako drugi język. Ze względu na powszechność języka angielskiego na świecie, znajomość innych języków obcych w USA jest na relatywnie niskim poziomie.

W efekcie Amerykanie w większości **nie przywiązują zbyt dużej wagi do tytułów, szybko przechodzą do konkretów**, są otwarci, nastawieni pozytywnie, bezpośredni i najczęściej mówią to, co myślą.

Amerykanie w większości przypadków **preferują zwracanie się do rozmówców po imieniu**, bez użycia tytułów i nazwisk. Nie należy tego odbierać, jako brak szacunku, ale chęć stworzenia bardziej bezpośrednich relacji.

Niemniej jednak w przypadku pierwszego kontaktu z osobą na wyższym stanowisku należy zwrócić się używając tytułu i nazwiska danej osoby. Zazwyczaj jednak w odpowiedzi zostaje się poproszonym by zwracać się po imieniu. Jeżeli dla kogoś zwracanie się do siebie po imieniu jest niekomfortowe, należy to jasno i wyraźnie, ale jednocześnie uprzejmie zakomunikować, co powinno się spotkać ze zrozumieniem.

Powszechnie stosowana jest **wymiana wizytówek**, jednak nie jest to obowiązkowy element spotkania i nie wiąże się z nim jakieś szczególne zasady; ma raczej charakter nieformalny. Częściej stosuje się wymianę wizytówek po spotkaniu, gdy obie strony dochodzą do wniosku, że chcą kontynuować kontakt.

Relacje biznesowe w USA nie muszą mieć wyłącznie formuły bezpośrednich spotkań (*face to face*). **Normą jest komunikowanie się z pomocą poczty elektronicznej**. Powszechnie jest także wykorzystanie w biznesie platform internetowych i portali społecznościowych (w końcu większość z tych instrumentów powstała właśnie w USA). Aby zaoszczędzić czas i uprościć kontakty bardzo częste jest komunikowanie się z większym gronem osób w formule **tele – bądź wideokonferencji**. W trakcie spotkań popularne jest posiłkowanie się prezentacjami multimedialnymi.

**Amerykanie lubią wspierać się liczbami i danymi statystycznymi**, w związku z czym również w adresowanych do nich prezentacjach warto pamiętać o tym elemencie.

## Ubiór biznesowy

Mimo nieformalnego podejścia do wielu aspektów relacji biznesowych w Stanach Zjednoczonych, w kwestii ubioru obowiązuje **raczej podejście konserwatywne**. Standardem powinien być garnitur, koszula i krawat (oraz damski odpowiednik takiego stroju), choć w niektórych branżach (IT, start-upy, reklama) stosowane jest bardziej swobodne podejście. Ale nawet tam należy unikać dżinsów i bluz z kapturem.

## Upominki

W kontaktach biznesowych w Stanach Zjednoczonych zdarza się wymieniać upominki/prezenty, ale **nie jest to traktowane jako niezbędny element takich relacji**.

Zdecydowanie lepiej wręczyć upominek na końcu spotkania lub serii spotkań. Unikniemy wtedy podejrzeń, że poprzez wręczany prezent próbujemy wpłynąć na przebieg rozmów, co zazwyczaj odbierane jest w sposób negatywny. Upominek wręczony na końcu będzie potraktowany, jako pamiątka.

## Informacje dodatkowe

Patriotyzm jest cechą charakterystyczną Amerykanów i przejawia się również w zachowaniach konsumenckich. W dużym stopniu wynika z powszechnego przekonania, że Stany Zjednoczone są najwspanialszym krajem na świecie, ale też faktu, że są rzeczywistym liderem w dziedzinie gospodarki, nauki i technologii. Jednocześnie **patriotyzm konsumencki** jest intensywnie wspierany przez władze federalne od czasu kryzysu gospodarczego lata 2008–2009, a przoduje w tym względzie obecna administracja promując hasło „*Buy American*”. Z drugiej strony Stany Zjednoczone pozostają jedną z najbardziej otwartych gospodarek na świecie, a wolność wyboru, również w zakresie pochodzenia nabywanych towarów i usług, jest tu wciąż jedną z najbardziej cenionych wartości.

# AMERYKA ŁACIŃSKA I KARAIBY



Choć region Ameryki Łacińskiej jest zróżnicowany kulturowo można wyodrębnić kilka cech charakterystycznych dla kultury biznesowej, które będą wspólne dla większości państw. Biznesowe podejście Latynosów oceniane jest, jako **przyjacielskie i otwarte**. Często przy kolejnych spotkaniach panie z paniami i z panami witają się pocałunkiem w policzek (w większości krajów latynoamerykańskich jest to pocałunek w jeden policzek). Powitanie pani przez pocałunek w dłoń postrzegany jest jako coś egzotycznego, ale może zostać przyjęte z sympatią. Przedsiębiorcy wydają się bardziej zrelaksowani niż przedstawiciele świata zachodniego<sup>10</sup>. Mogą być dosyć głośni, pełni ekspresji, **naturalny jest dla nich kontakt fizyczny oraz patrzenie rozmówcy w oczy** (zdecydowanie bardziej zachowawczy będą Chilijczycy). Pewne gesty latynoamerykańskich biznesmenów mogą się wydać Europejczykowi przesadzone. Mimo bliskości kontaktów fizycznych, Latynoamerykanie wyraźnie chronią swoją przestrzeń osobistą. Często razi ich zbyt bliska odległość od rozmówcy.

Tradycją dla przedsiębiorców z Ameryki Łacińskiej i Karaibów jest prowadzenie **niezobowiązującej konwersacji** (przykładowo na temat krajów pochodzenia rozmówców, rodziny etc., należy unikać rozmów na tematy polityczne i rasowe) zanim poruszone zostaną konkretne kwestie biznesowe. Uważa się, że robią to świadomie, żeby lepiej poznać swojego rozmówcę. Służy to ustanowieniu zaufania między partnerami i podjęciu próby nawiązania przyjacielskiego kontaktu. Latynosi, co do zasady **wolą kontakt osobisty od**

<sup>10</sup> Badacze są zdania, że opinia nt. przyjacielskości i otwartości w prowadzeniu biznesu bardzo rzadko odnosi się również do latynoamerykańskich wspólnot mieszkańców rdzennych.

**kontakty telefonicznego**, a telefoniczny od mailowego. **Pierwsze spotkanie jest bardzo ważnym czynnikiem wpływającym na dalszy proces prowadzenia negocjacji.**

Absolutnie źle widziane są wszelkie wycieczki osobiste (komentowanie wyglądu innych osób, czy odmienności obyczajowej, seksualnej bądź rasowej). Należy wystrzegać się europocentryzmu – opowieści o wyższości kulturowej czy cywilizacyjnej Europy i unikać drwin z jakiegokolwiek kraju czy narodu. Złe wrażenie wywołuje odwoływanie się do „odkrycia Ameryki”, zrzęcniej jest mówić o „spotkaniu dwóch kultur lub różnych światów” (szczególnie w Meksyku). Lepiej jest mówić o „ludności tubylczej” niż o Indianach. Mówiąc o USA trzeba pamiętać, że ze względu na zaszczości historyczne Latynoamerykanie mają dwoisty stosunek: podziw i równocześnie dużą niechęć.

W krajach, w których dominuje kult macho, w gronie męskim jest dobrze widziane chwaleńcze przymiotów kobiecych (Meksyk, Kuba, Kolumbia, Wenezuela, kraje Ameryki Środkowej).

Dla Latynoamerykanów niezwykle ważny jest wygląd zewnętrzny: zadbanie, czystość, właściwie dobrana garderoba i obuwie. Europejczycy rażą ich czasami brakiem higieny.

Państwa Ameryki Łacińskiej pod względem społeczno-kulturowym (według klasyfikacji kultur Gestelanda) należą do **pro partnerskich**, co oznacza, że utrzymywanie poprawnych relacji międzyludzkich jest w nich istotniejsze niż osiągnięcie celów.

Charakteryzują się również kulturą ceremonialną, gdzie **hierarchia jest ważnym czynnikiem w biznesie**. Przywiązuje się wagę do statusu społecznego, hierarchii, władzy, wykształcenia i okazywania szacunku. Dlatego **ważny jest udział w delegacji osoby wysokiego szczebla**, przynajmniej na początkowych spotkaniach.

Bardzo istotna dla powodzenia rozmów czy negocjacji jest **znajomość języków lokalnych** (przede wszystkim hiszpańskiego i portugalskiego). W latynoamerykańskiej kulturze biznesu **cenione są dobre maniery**, takie jak dawanie kobietom pierwszeństwa w drzwiach czy odsunięcie dla nich krzesła w sali rozmów.

Państwa latynoamerykańskie należą do **kultur polichronicznych**, w których nie przywiązuje się wagi do czasu, a w których ważniejsze są relacje i tradycja.

Praktycznie we wszystkich państwach regionu **podejście do czasu jest bardzo swobodne** (wyjątkiem są Chile i Panama), co oznacza, że 30 minutowe spóźnienie nie jest odbierane jako zachowanie w złym tonie. Istnieje nawet określenie „*hora latina*” (oznaczające w praktyce, że spotkanie zacznie się blisko 30 minut po umówionej godzinie). Jednakże lepiej być na czas, by okazać szacunek partnerowi. Trzeba mieć świadomość, że sprawy z reguły są załatwiane, ale bez pośpiechu, często w ostatniej chwili, gdy zbliża się wyznaczony termin ich załatwienia. W poszczególnych krajach istnieją jednak znaczne zróżnicowania regionalne (o wiele bardziej punktualni są Brazylijczycy z południowych stanów niż z północnych; z kolei w Meksyku jest na odwrót: bardziej punktualni są ci z północy, a mniej ci z południa).

**O spotkania biznesowe należy występować z co najmniej dwutygodniowym wyprzedzeniem.** Przy czym, w porze obiadowej nie należy planować jakiegokolwiek spotkań ani rozmów telefonicznych. Dobrze za to widziany jest poczęstunek podczas spotkań biznesowych. W kulturze latynoamerykańskiej jest źle widziane nadużywanie alkoholu (w powszechnym dosyć odczuciu jest to przypadłość Europejczyków).

Obowiązują podobne zasady *savoir vivre*'u jak w Europie. Posiłek powinien rozpocząć gospodarz spotkania.

Zwraca uwagę, że przedsiębiorcy z regionu często przykładają większe znaczenie do **zdolności improwizacji** niż do solidnego przygotowania się przed spotkaniem biznesowym. Negocjacje bywają długotrwałe. Po przedstawieniu kontrahentowi oferty często można się spotkać z jego strony z reakcją oczekiwania na uzyskanie lepszych warunków zakupu lub obniżenie ceny. W takich sytuacjach zalecaną praktyką jest zachowanie przy przedstawieniu wstępnej oferty pewnego marginesu manewru, który będzie pozwalał na znalezienie podczas negocjacji kompromisu z oczekiwaniami drugiej strony. **Targowanie się** jest w regionie powszechną formą prowadzenia interesów.

Co do zasady **Latynosom trudno jest mówić „nie”**, uznają, bowiem że otwarta negacja lub odrzucenie propozycji jest okazaniem braku szacunku dla partnera. Nie chcą też bezpośrednią odmową sprawić przykrość partnerowi (szczególnie widoczne jest to w przypadku Meksyku). Dlatego istotne jest właściwe odczytywanie wypowiedzi rozmówcy. Entuzjastyczna reakcja nie zawsze, bowiem oznacza faktyczne zainteresowanie ofertą. Podobnie jak obietnica szybkiego załatwienia danej sprawy często nie oznacza faktycznego zobowiązania. W przypadku negocjacji z partnerami z Ameryki Łacińskiej należy uzbroić się w cierpliwość i rozumieć, że strategią negocjacji biznesowych jest często ich przeciąganie.

W niektórych krajach regionu dużym utrudnieniem dla prowadzenia działalności gospodarczej będzie **wysoki poziom korupcji**, szczególnie na szczeblu lokalnym.

Istnieje przekonanie, że Latynosi, co do zasady mają trudność z planowaniem i **dotrzymaniem uzgodnionych terminów** (będzie to miało znacznie mniejsze odniesienie do Argentyńczyków i Chilijczyków), więc konieczne jest regularne monitorowanie podjętych przez nich zobowiązań.

Inne możliwe utrudnienia dla prowadzenia biznesu to **szereg barier administracyjnych** (przykładem może być tzw. „custo Brazil”, czyli termin określający zespół trudności strukturalnych, ekonomicznych i biurokratycznych, w tym wysoką korupcję, przesadną biurokrację, wysokie podatki i wiele innych czynników, które utrudniają prowadzenie biznesu w Brazylii) **oraz niewielka sprawność systemu bankowego**, a zwłaszcza niski poziom obsługi klienta indywidualnego. Widoczne w kulturze biznesowej Ameryki Łacińskiej ograniczenia nie powinny jednak zniechęcać polskich przedsiębiorców do interakcji biznesowych z przedstawicielami regionu. Spektakularny rozwój ekonomiczny regionu w ostatnich latach, jego duże zasoby surowcowe, komplementarność naszych gospodarek, przyjacielskie podejście do partnerów to tylko niektóre czynniki, które powinny skłaniać do działań biznesowych na tych perspektywicznych dla Polski rynkach.

## ARGENTYNA



### Informacje ogólne

Argentyna jest usytuowana w południowej części kontynentu południowoamerykańskiego, od Atlantyku na wschodzie po Andy na granicy z Chile na zachodzie. Ma powierzchnię 2,78 mln km<sup>2</sup>, co czyni ją **8. największym krajem świata**. Rozciąga się 3700 km z północy na południe i 1400 km w najszerszym miejscu ze wschodu na zachód, co powoduje **bardzo dużą różnorodność klimatyczną**: od klimatu podzwrotnikowego morskiego na północnym wschodzie, przez podzwrotnikowy kontynentalny i umiarkowany ciepły bardziej na południu, po subpolarny na Ziemi Ognistej. Na północy lata są bardzo gorące i wilgotne z umiarkowanie suchszymi zimami oraz z okresowymi suszami. W centrum kraju lata są gorące, a zimy chłodne. Na południu lata są ciepłe, a zimy zimne z dużymi opadami śniegu. Średnia temperatura powietrza w Buenos Aires to 24°C w styczniu i 10°C w lipcu.

**Nie są wymagane żadne zaświadczenia o szczepieniach.** Zasadniczo nie występują znaczące zagrożenia sanitarno-epidemiologiczne (w ostatnim czasie odnotowano przypadki zarażenia wirusem Zika). Osobom mającym zamiar odwiedzać prowincje graniczące z Paragwajem i Brazylią zaleca się szczepienie przeciw żółtej febrze.

**Karty kredytowe** i debetowe są w powszechnym użyciu. Niemniej jednak nie wszędzie jest akceptowana taka forma płatności. Preferowany jest obrót gotówkowy.

**Nie ma obowiązku wizowego** przy pobytach do 90 dni. Poruszanie się po Argentynie jest swobodne. Nie ma obowiązku meldunkowego.

### Tradycja/religia

Okolo 80% ludności Argentyny ma korzenie europejskie. Największymi grupami imigrantów byli Włosi i Hiszpanie; Polacy stanowią trzecią pod względem liczebności grupę. **Argentyńczycy postrzegają się jako najbardziej „europejski” kraj Ameryki Łacińskiej**, co stanowi dla nich powód do dumy (oraz żartów i docinków ze strony latynoskich sąsiadów).

Argentyńska konstytucja gwarantuje wolność wyznania. Szczególną pozycją wśród zarejestrowanych związków wyznaniowych cieszy się **Kościół katolicki**; katolicyzm wyznaje blisko 70% mieszkańców. W Argentynie obecne są również: protestantyzm, judaizm, islam i prawosławie.

W Argentynie istnieje teoretycznie równość płci. Wiele kobiet zajmuje znaczące stanowiska w polityce i biznesie. Niemniej jednak może się zdarzyć, że w rozmowie biznesowej z kobietą i mężczyzną partner argentyński będzie się zwracał częściej i z większą atencją do mężczyzny niż do kobiety.

**Argentyńczycy ogólnie przywiązują dużą wagę do statusu społecznego danej osoby.** Istotne znaczenie ma to, do jakiej grupy społecznej ktoś należy, skąd pochodzi, gdzie



mieszka i którą uczelnię ukończył. W związku z tym argentyńskie struktury gospodarcze mają mocno zhierarchizowany charakter, a miejscowe firmy określane są jako „**hierarchie napędzane siłą relacji**”. Oznacza to, że oficjalne schematy organizacyjne danej firmy niekoniecznie oddają rzeczywisty łańcuch zależności i podległości. Kto przed kim odpowiada i na którym szczeblu hierarchii podejmowane są decyzje może zależeć w większej mierze od złożonej sieci powiązań i zależności niż od formalnych tytułów poszczególnych osób. W związku z tym przydatne dla przedsiębiorców zagranicznych może być skorzystanie z **pomocy lokalnego partnera jako swoistego przewodnika**, który pomoże w zrozumieniu złożonych lokalnych układów. W kontaktach biznesowych kluczowa jest rozmowa z właściwą osobą, gdyż zapewne deleguje ona innym mniej uprawnień, niż miałyby to miejsce w mniej hierarchicznej strukturze; negocjacje z niewłaściwymi osobami mogą okazać się stratą czasu.

Ze względu na długą historię kryzysów gospodarczych, zawirowań i niepokojów politycznych Argentyńczycy generalnie preferują „szybkie wygrane” i krótkoterminowe *deale* biznesowe (trudno było planować długoterminowe inwestycje w kraju o bardzo niepewnym jutrze). Zapewne również z powodu uwarunkowań historycznych – konieczności szybkiego reagowania i dostosowywania się do zmieniającej sytuacji – **w Argentynie ceni się spontaniczność i elastyczność**.

W związku z tym nie należy przyjmować za pewnik, że partnerzy dokonali głębokiej analizy danej sprawy przed spotkaniem. Ustalone wcześniej agendy spotkań bywają ignorowane.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

**Argentyńczycy generalnie przywiązują dużą wagę do rodziny** i życia rodzinnego, co przekłada się na sposób prowadzenia działalności gospodarczej. **Cenione są bliskie relacje osobiste**, starszym współpracownikom okazywany jest szacunek, a lojalność wobec indywidualnego partnera przewyższa niekiedy lojalność wobec firmy jako całości. **Stworzenie sieci kontaktów** i budowa relacji osobistych są niezwykle ważne dla cudzoziemców, jeżeli chcą oni odnieść sukces w biznesie w Argentynie. Wymienianie w rozmowie nazwisk znajomych zajmujących ważne stanowiska nie jest źle widziane i może być wykorzystywane na swoją korzyść.

W argentyńskiej kulturze niezwykle ważny jest **honor**. **Nie należy publicznie krytykować ani poprawiać partnera**. Argentyńczycy potrafią być bezpośredni i nieraz wyrażają się w sposób zdecydowany, zawsze jednak taktowny. **Ważne stanowiska łączą się z poczuciem godności i potrzebą zachowania własnego stylu**, akcentującego pozycję szefa, a jednocześnie nieprzekreślającego wagi relacji z pracownikami. W argentyńskiej kulturze biznesowej menedżerowie oczekują stałego okazywania szacunku; w zamian za to dają swoim podwładnym pomoc, ochronę i dobre perspektywy na przyszłość.

Organizując spotkanie biznesowe w Argentynie konieczne jest **umówienie się** z jedno- lub dwutygodniowym **wyprzedzeniem**. **Większe wyprzedzenie nie jest wskazane**,

gdyż Argentyńczycy wolą dysponować swoim czasem w krótszej perspektywie. Można umówić się drogą elektroniczną lub przez telefon; **samo spotkanie powinno jednak zawsze odbyć się bezpośrednio**, gdyż komunikacja pisemna lub telefoniczna jest postrzegana jako zbyt bezosobowa.

Na spotkanie powinno stawić się **na czas**, mimo tego, że argentyńscy partnerzy mogą się spóźnić. Ważne jest **rozpoczęcie spotkania od rozmowy** na błahe tematy (*small talk*), aby przełamać lody; rozmowa na tym etapie może dotyczyć np. futbolu lub sposobów spędzania wolnego czasu. **Przechodzenie od razu do dyskusji o sprawach biznesowych może wydać się niegrzeczne**. Po zakończeniu merytorycznej części spotkania często powtarza się rozmowę na inne tematy. Zaangażowanie w te niezobowiązujące wymiany zdań jest ważną częścią budowy relacji; jeżeli będą one zbyt chłodne, może to wpłynąć negatywnie na percepcję ze strony partnerów i wyniki kontaktów stricte biznesowych.

**Lunche biznesowe** powinny być traktowane przede wszystkim jako okazja do lepszego poznania partnera i rozwinięcia wzajemnych relacji. Biznes powinien być omawiany tylko wtedy, gdy temat zostanie podjęty przez argentyńskiego partnera. Często ma to miejsce dopiero przy kawie.

Argentyńczycy jedzą trzymając przez cały czas zarówno nóż, jak i widelec. Ręce powinny być zawsze widoczne, **nie należy opuszczać dłoni pod stół**.

Wspólne spędzanie czasu wolnego jest rzeczą normalną dla partnerów biznesowych w Argentynie. Jeżeli jest ku temu okazja, **nie należy stronić od uczestniczenia w życiu towarzyskim** z argentyńskimi partnerami.

## Komunikacja/język

**Językiem urzędowym Argentyny jest hiszpański**. Różni się on w gramatyce i wymowie od hiszpańskiego używanego w Hiszpanii. Angielski jest powszechnie używany w dużych miastach, takich jak Buenos Aires, ale dużo mniej na prowincji. Część z wyżej postawionych rozmówców może bardzo dobrze znać język angielski dzięki edukacji za granicą. Prowadzenie biznesu odbywa się zazwyczaj w języku hiszpańskim; w razie braku znajomości tego języka potrzebny jest tłumacz.

**Znajomość hiszpańskiego, nawet w ograniczonym stopniu, jest doceniana przez partnerów miejscowych**, przyczyniając się do nawiązania lepszego kontaktu.

Argentyńczycy dyskutują z pasją i dużo gestykują. Są w stanie zachowywać przyjacielskie kontakty, nie zgadzając się ze sobą. Prezentowanie własnych, zdecydowanych poglądów jest dobrze widziane, gdyż brak zaangażowania i dystans postrzegane są jako obojętność i brak zainteresowania. **Przestrzeń osobista** jest bardzo zredukowana, a dotykanie rozmówcy nie należy do rzadkości.

Przy powitaniu, w postaci uścisku dłoni, **ważny jest kontakt wzrokowy**. Na znak szacunku należy najpierw przywitać się z najstarszą lub najważniejszą osobą w pomieszczeniu. Wskazując, należy używać raczej całej dłoni niż pojedynczych palców. W kontaktach biznesowych z reguły używa się nazwiska, a nie imienia osoby. Stosowane są tytuły zawodowe, jak np. ingeniero (inżynier) lub doctor (prawnik), czasami używa się formy licenciado – licencjat. Jeżeli nie znamy dokładnego tytułu rozmówcy, zwracając się do niego można używać określeń señor (dla mężczyzn) lub señora (dla kobiet).

Wszelkie dokumenty powinny być udostępnione partnerom w **języku angielskim i hiszpańskim**; to samo dotyczy **wizytówek**.

## Ubiór biznesowy

**Strój biznesowy w Argentynie jest zazwyczaj formalny i konserwatywny**. Mężczyźni powinni nosić ciemne garnitury; kobiety – ciemne garsonki lub sukienki.

**Argentynicy przywiązują do wyglądu dużą wagę** – dobry, stylowy ubiór powinien odzwierciedlać pozycję społeczną i sytuację materialną danej osoby.

## Upominki

**Upominki nie są oczekiwane w otoczeniu biznesowym**, dopóki relacje między partnerami nie staną się bardzo bliskie. Nie powinno się dawać kosztownych prezentów, ponieważ mogą zostać zinterpretowane jako łapówki. Nie jest właściwe, by kobieta dawała prezenty mężczyźnie, gdyż może to zostać odebrane jako gest o charakterze osobistym. W razie otrzymania upominku należy go do razu otworzyć.

## Informacje dodatkowe

W porównaniu z innymi państwami latynoskimi Argentyna jest stosunkowo bezpiecznym krajem. Poruszając się po Buenos Aires, zwłaszcza po zmroku, należy jednak zachować ostrożność.

W rankingu *Transparency International* Argentyna zajmuje 95 miejsce (na 176 krajów). W odczuciu samych Argentyńczyków, poziom korupcji w ich kraju jest niezwykle wysoki. Rząd deklaruje, że wykrzewienie korupcji stanowi też jedno z głównych zadań. Ponieważ biznes nie jest izolowany od reszty życia społecznego, należy sądzić, że również w tej sferze mogą mieć miejsce sytuacje korupcjogenne.

Prawo przetargów publicznych w Argentynie jest bardzo skomplikowane. Delegatura Unii Europejskiej rozpoczęła prace nad przygotowaniem poradnika i kompendium dotyczącego przetargów, z którego można korzystać on-line.

## BRAZYLIA



### Informacje ogólne

Okolo 90% powierzchni Brazylii znajduje się w strefie **klimatów równikowych**. W strefie tej można wyróżnić trzy regiony klimatyczne: równikowy wybitnie wilgotny (Nizina Amazonki); podrównikowy wilgotny (Wyżyna Gujańska, Mato Grosso, centrum Wyżyny Brazylijskiej); podrównikowy suchy (północno-wschodnia część Wyżyny Brazylijskiej). Na południu kraju dominuje klimat zwrotnikowy wilgotny, jedynie w częściach wyżej wyniesionych klimat zwrotnikowy wyżynny. Średnia roczna temperatura powietrza wynosi 24°C na Wyżynie Gujańskiej i Nizinie Amazonki oraz 19–26°C na Wyżynie Brazylijskiej.

Podróżni przybywający z Europy nie muszą przedstawiać na granicy międzynarodowej książeczki szczepień, jednak niektóre **szczepienia** są zalecane (żółta febra, WZW typu A).

W Brazylii istnieje możliwość używania **kart kredytowych** oraz kart debetowych wydanych przez polskie banki. Ważne, aby miały one funkcję międzynarodową. W przypadku użycia karty debetowej, brazylijski terminal płatniczy rozpozna kartę jako kredytową, co nie stoi jednak na przeszkodzie w swobodnym jej używaniu. Za użycie kart w transakcjach kupna nie są pobierane dodatkowe opłaty. Pobierane są opłaty za wypłatę pieniędzy w bankomatach. Wielkość opłaty jest zróżnicowana w zależności od banku<sup>11</sup>.

Kantory wymiany walut są dostępne na lotniskach, w centrach handlowych oraz centrach turystycznych miast. Możliwość wymiany **walut** oferują również banki. Wyjątkiem jest bank Santander, który nie dokonuje wymiany walut dla osób, które nie posiadają krajowego numeru identyfikacji podatkowej.

Podstawową zasadą w kwestii wymiany waluty w Brazylii jest limit 10 tysięcy reali, około 3 tysięcy USD. Wymiana powyżej tej kwoty obarczona jest koniecznością zaprezentowania dokumentu potwierdzającego pochodzenie pieniędzy (dokument w języku portugalskim). Każdorazowa wymiana waluty powyżej ww. kwoty jest rejestrowana w raportach Banku Centralnego Brazylii. W przypadku każdej wymiany waluty, pracownik kantoru zażąda przedstawienia dokumentu tożsamości.

**Nie ma obowiązku wizowego** przy pobytach do 90 dni.

### Tradycja/religia

Brazylia jest największym państwem Ameryki Południowej. Jest **piątym co do wielkości krajem świata**, ustępując jedynie Rosji, Stanom Zjednoczonym, Kanadzie i Chinom.

<sup>11</sup> Np. w banku Santander wynosi 20 reali, w innych bankomatach dostępnych w centrach handlowych, sklepach 25 reali.

Współczesny skład etniczny Brazylii jest odzwierciedleniem jej historii: 47,7% mieszkańców Brazylii stanowią ludzie rasy białej, pardo (czyli mający białych, indiańskich i czarnych przodków) stanowią 43,1%, Murzyni 7,6%, Indianie 0,4%; Azjaci stanowią 1,1%. Jest ona drugim na świecie największym krajem chrześcijańskim po USA (175 mln osób, spośród których 51,4% stanowią katolicy, 36% ewangelicy, 12% prawosławni).

**Okres karnawału**, a szczególnie ostatni jego tydzień zarówno w Rio de Janeiro jak i innych miastach **nie jest dobrym okresem do robienia interesów w Brazylii**. Warto sprawdzić daty w kalendarzu zanim zaplanuje się podróż do Brazylii w lutym.

Zgodnie z raportem *International Business Report (IBR) – Women in Business*, zrealizowanym przez Grant Thornton obecność kobiet na stanowisku CEO w Brazylii zwiększyła się z 5% w 2015 roku do 11% w roku 2017. Liczba przedsiębiorstw bez kobiet na kierowniczych stanowiskach spadła z 57% do 53%. Wzrosła także liczba przedsiębiorstw, w których kobiety kierują finansami (CFO) z 5% do 11%.

**Brazylijska kultura biznesowa jest indywidualistyczna i hierarchiczna.** Decyzje podejmowane są zazwyczaj przez jedną osobę, pełniącą kierownicze stanowisko w firmie.

Umowy mogą być sporządzone w języku angielskim lub w innym języku obcym, a walutą rozliczeniową inna niż brazylijski real (R\$), tylko wtedy, gdy przedmiot umowy znajduje się poza terytorium Brazylii. **Jeśli miejscem realizacji zamówienia jest Brazylia, umowa jest sporządzona w języku portugalskim a płatności wyrażone są w walucie lokalnej, real.**

Brazylia jest jednym z krajów charakteryzujących się **największą różnorodnością rasową i kulturową**, to tzw. tygiel narodów. W biznesie podobnie jak w innych dziedzinach życia widoczne są grupy pochodzenia portugalskiego, hiszpańskiego, włoskiego, japońskiego, libańskiego i inne. Z upływem czasu kultura i zwyczaje tych grup zaczęły się wzajemnie przenikać. Różnorodność rasowa i kulturowa przyczyniła się do stworzenia odrębnego stylu życia oraz norm i zachowań również w biznesie. **Normy uległy znacznemu uelastycznieniu.**

Podczas rozmów należy **unikać poruszania tematów wrażliwych**, do których zaliczamy m.in. politykę, religię, biedę, wycinkę lasów Amazonii. Tematami przydatnymi w rozmowie biznesowej są: futbol, w tym oczywiście reprezentacja narodowa *canarinhos*, brazylijska muzyka, rodzina, zwłaszcza dzieci.

**Należy również unikać porównań do sąsiedniej Argentyny. Brazylijczycy uważają się za Amerykanów** – nie należy w stosunku do nich używać słowa „Latynoamerykanie/Latynosi”. Wynika to wprost z historii kolonizacji Ameryki Południowej – w Brazylii określenie Latino ma bezpośrednie odniesienie do hiszpańskiej kolonizacji. Proces auto-identyfikacji Brazylijczyków jest naznaczony poczuciem przynależności do innej nacji niż sąsiednie państwa. Chodzi tu zarówno o kwestię doświadczeń kolonialnych, odrębnego język oraz procesu dochodzenia do niepodległości. **W Brazylii nie należy używać nazwy Ameryka w odniesieniu do Stanów Zjednoczonych!**

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

**Na kulturę korporacyjną w Brazylii mają wpływ emocje.** Jest czymś powszechnie oczekiwanym, że dzięki spotkaniom dojdzie do budowy więzów sympatii/ przyjaźni, zarówno w sferze publicznej, jak i prywatnej.

**Budowa silnej osobistej relacji jest bardzo ważna dla zakończenia transakcji i trwałego partnerstwa.**

Brazylijczycy **nie są narodem najbardziej punktualnym**. Często w użyciu są powiedzenia typu *um minutinho*, *um instantinho*, *um segundinho* (tj. minutka, chwilka, sekunda), które mogą oznaczać, że spotkanie rozpocznie się z opóźnieniem. Stąd rada – trzeba być cierpliwym.

Podczas pierwszych rozmów Brazylijczycy **unikają udzielania wielu informacji**, a nawet często swoimi wypowiedziami mogą wprowadzać w błąd. Oczekują, że ich rozmówcy zachowują się podobnie.

Przyjętą formą **powitania** jest uścisk rąk i zapytanie: „*como vai?*” (jak się czujesz?) lub „*tudo bem?*” (wszystko w porządku?).

**Wchodząc do sali należy przywitać się ze wszystkimi osobami**, które się w niej znajdują. **Uścisk dłoni powinien być zdecydowany i energiczny. Pozdrowienie powinno być połączone z utrzymaniem kontaktu wzrokowego.**

Kontakt cielesny w rodzaju **obejmowanie się i dotykanie**, ew. poklepywania po plecach należy pozostawić na moment, kiedy dojdziemy do mniej formalnego sposobu powitania. Niemniej jednak poklepywanie po plecach w Brazylii jest oznaką pewności siebie i asertywności w komunikacji. Zwyczajem wśród kobiet jest całowanie się w oba policzki, nawet osób wcześniej nieznanym.

**Proces negocjacji jest powolny i wymaga zaangażowania osobistego.** Trudno jest doprowadzić do podpisania umowy bazując jedynie na wysyłce katalogów, kontaktując się przez internet. Brazylijczycy muszą poznać osobę, z którą będą prowadzić interesy i zapoznać się z oferowanymi produktami zanim podejmą decyzję o zakupie.

Należy unikać aroganckiej postawy, gdyż Brazylijczycy są na to wyczuleni. W związku z tym, nie należy stosować form nacisku, ponieważ **Brazylijczycy czują się niewygodne w sytuacji konfrontacyjnej.**

Po rozpoczęciu procesu negocjacyjnego **należy unikać zmian osobowych** w ekipie negocjacyjnej, gdyż dla Brazylijczyków relacje interpersonalne są bardzo ważne. To one tworzą zaufanie w relacjach między przedsiębiorstwami.

**Roszczenia w ekipie negocjacyjnej podczas trwania negocjacji prawie zawsze skazują negocjacje na niepowodzenie.**

## Komunikacja/język

Językiem negocjacji biznesowych w Brazylii jest **portugalski**. W regionach Sao Paulo, Rio de Janeiro i stanach południowych **język angielski** jest również szeroko używany.

Zdarzyć się jednak może, że rozmówca nie zna języka angielskiego na poziomie pozwalającym mu na swobodną rozmowę, dlatego **dobrym wyjściem jest zakontraktowanie tłumacza języka portugalskiego**.

Podczas **przedstawiania** osób dodaje się zwrot, Pan/Pani a następnie nazwisko. Młodzi wiekiem biznesmeni zazwyczaj rezygnują ze zwrotu Pan/Pani posługując się swoimi imionami. Tytuły zawodowe „doktor”, „dyrektor”, „inżynier” **nie są zbyt często używane**, w przeciwieństwie chociażby do Portugalii i innych krajów Ameryki Południowej.

**Wizytówki** wręczamy zazwyczaj na początku spotkania.

Jeżeli podczas spotkania chcemy wręczyć **materiały promocyjne** firmy, powinny one być sporządzone w języku portugalskim lub angielskim.

## Ubiór biznesowy

Dla mężczyzn ciemny garnitur. W okresie kalendarzowego lata tj. od grudnia do lutego temperatury w kraju są bardzo wysokie. Kobiety ubierają się **konserwatywnie**, elegancko i kobieco. Wskazane są proste makijaże i zadbane paznokcie.

## Upominki

Jeżeli planujemy wręczyć prezent brazylijskiemu rozmówcy, powinniśmy to uczynić **na koniec spotkania**. Jeśli w zamian otrzymamy prezent – **należy go otworzyć w towarzystwie osoby, która go nam wręczyła i okazać wdzięczność**.

## Informacje dodatkowe

Biorąc pod uwagę **wysoki stopień zawiłości brazylijskich przepisów prawnych** wskazanym jest zakontraktowanie usług lokalnego prawnika, zanim dojdzie do podpisania kontraktu. Terminy, banki, opłaty agencyjne, opłaty bankowe i warunki sprzedaży muszą być wyraźnie wskazane w treści umowy, aby uniknąć nieporozumień.

WAŻNE: import na terytorium Brazylii realizowany jest **za pośrednictwem wyspecjalizowanych dystrybutorów/agentów zwanych w Brazylii despachante**. Biorąc pod uwagę ogromną powierzchnię Brazylii tj. 8,5 mln km<sup>2</sup>, 1 despachante zazwyczaj swoim działaniem nie pokrywa całego terytorium kraju, dlatego może istnieć potrzeba zakontraktowania innych firm dla reszty kraju.

## CHILE



### Informacje ogólne

Chile leży pomiędzy 17 a 56 stopniem długości geograficznej, stąd jego **ogromna różnorodność klimatów**. Północ kraju jest bardzo sucha, w dużej mierze pokryta pustynią, w centrum Chile dominuje klimat śródziemnomorski, a na południu umiarkowany morski.

**Szczepienia ochronne** nie są obowiązkowe. Zaleca się jednak szczepienie przeciw durowi brzuszному, błonicy z tężcem, wścieklicznie oraz żółtaczkę A i B, którą zagrożenie występuje zwłaszcza w okresie letnim.

W powszechnym użyciu są **czeki podróżne** oraz **karty kredytowe** i debetowe. Niektóre firmy turystyczne przyjmują płatności w USD.

**Nie ma obowiązku wizowego** przy pobytach do 90 dni.

### Tradycja/religia

Fakt obecności w XVI wieku hiszpańskich konkwistadorów na terenach dzisiejszego Chile może mieć nieznaczny wpływ na **postrzeganie Hiszpanii, jako kraju priorytetowego** pod względem kontaktów dwustronnych. Poza językiem, niektóre elementy kultury zostały przeniesione z Hiszpanii do Chile i pozostały nieodłącznym elementem miejscowej tożsamości. W ostatnich dekadach jednak, kierunki zainteresowania Chile przeniosły się na inne państwa Europy oraz inne kontynenty. Dzisiaj Unia Europejska jest trzecim partnerem handlowym Chile, po Chinach i USA.

W wielu branżach Hiszpania z racji historii ma większe zaufanie i niejednokrotnie wręcz pierwszeństwo (budownictwo, infrastruktura, autostrady).

67 proc. ludności Chile wyznaje katolicyzm. Około 17 proc. to protestanci, 11 proc. deklaruje ateizm, pozostałe religie są wyznawane przez 5 proc. społeczeństwa. Biali stanowią 52,7% społeczeństwa, Metysi 44,1%, Indianie 3,2%.

W hasłach wyborczych i wystąpieniach rządu dominują hasła świadczące o egalitaryzmie władz, jednak w życiu codziennym Chilijczycy doświadczają nadal fenomenu **elitaryzmu**. Począwszy od edukacji poprzez dostęp do miejsc pracy, kończąc na postrzeganiu przez innych. W Chile ugruntowało się przekonanie, że korzenie determinują przyszłość. Jeśli ktoś urodził się w biedniejszej dzielnicy lub nie chodził do jednej ze szkół prywatnych z 'listy', będzie miał duże trudności w znalezieniu pracy. Kolor skóry również wpływa na sytuację życiową. Ukończony uniwersytet pozwoli lub nie pozwoli dostać się do grona osób pożądanых w branży. Różnice są widoczne i wzmacniane przez 'poszkodowanych' – powstaje tzw. błędne koło uprzedzeń i dyskryminacji.



Teoretycznie kobiety mają taki sam dostęp do świata biznesu jak mężczyźni, jednak w kraju latynoamerykańskim, gdzie panuje **kultura „machismo”**, w praktyce mają mniejsze szanse na osiągnięcie sukcesu niż mężczyźni. Widoczne jest to na wysokich szczeblach w firmach prywatnych i kancelariach prawnych (przedsiębiorca i prawnik to najbardziej popularne zawody w Chile), gdzie kierownicze funkcje pełnią mężczyźni. Sytuacja wygląda jednak inaczej w środowisku administracji rządowej, gdzie wiele ministerstw kierowanych jest przez kobiety. Nie jest to jednak zasada.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

Chilijczycy **wolą kontakt osobisty od kontaktu telefonicznego, a telefoniczny od mailowego**. Niejednokrotnie nie odpowiadają na maila, ale telefon rozwiązuje sprawę. Nawet najdrobniejsze sprawy preferują załatwić podczas spotkania, co wymaga poświęcenia im więcej czasu. Umawiają się wtedy na lunch, potrzebują też **więcej czasu na „poznanie się”**.

W przypadku rozmówców zagranicznych, **nawiązanie kontaktów biznesowych łączy się z koniecznością przyjazdu do Chile**. W drugą stronę nie jest to już takie oczywiste i zdarza się jedynie w przypadku, gdy rozmówca reprezentuje zamożną firmę.

Chilijczycy witają się pocałunkiem w policzek, nawet, jeśli się nie znają i widzą się po raz pierwszy. Robią to nieświadomie, ale druga strona może to odebrać, jako wyraz sympatii i być wobec nich bardziej przychylna. Częściej z inicjatywą takiego powitania wychodzą kobiety. Jednocześnie **Chilijczycy nie są tak otwarci jak typowi Latynosi, zachowują dystans i obserwują drugą stronę**.

Spotkania przebiegają w atmosferze zrozumienia i poparcia dla pomysłów. Chilijczycy są **punktualni** i tego samego oczekują od swoich partnerów. Należy jednak mieć na uwadze, że stronę chilijską powinno się sprawdzać, tj. pilnować, czy realizuje powierzone jej zadania zgodnie z terminem. Chilijczycy pracują „falowo”, ale regularne telefonowanie lub pisanie e-maili pomaga im wrócić do tematu i skupić się na jego realizacji.

Chilijczycy **niechętnie poszukują informacji na własną rękę**, wolą posiłkować się innymi osobami. Istnieje wiele agencji, które zajmują się np. organizacją spotkań (wynajem sali, ułożenie agendy, kojarzenie firm, opisanie wydarzenia po jego zakończeniu), są jednak bardzo drogie i niewiele firm decyduje się na korzystanie z tego typu oferty.

## Komunikacja/język

Znajomość **języka angielskiego** nie jest rozpowszechniona – dominuje zdecydowanie **język hiszpański**.

**Wizytówki** są powszechnie stosowaną formą wymiany danych o rozmówcach, zwłaszcza na spotkaniach na wyższym szczeblu. Po otrzymaniu wizytówki nawiązują ponowny kontakt. Przedstawiciele rządu mają jednolite wzory wizytówek (bez względu na ministerstwo i podległe im jednostki, wszystkie logo są identyczne, różnią się jedynie nazwą instytucji).

W Chile nawet **jednoosobowa firma posiada logo, stronę internetową i wizytówki**. Do tego rodzaju widoczności przywiązuje się w Chile ogromną wagę. Grafik komputerowy/designer to jeden z popularniejszych zawodów w Chile.

## Ubiór biznesowy

Mężczyźni są bardziej **formalni** niż kobiety. Jest w ich ubiorze jednak element *casual* (zwykle sweter pod marynarką, brak krawata). Kobiety noszą ubrania odkrywające ramiona, obuwie otwarte (palce i pięty), brak rajstop bez względu na zajmowane stanowisko i charakter spotkania (aż po konsultacje na szczelbu prezydenta). Chilijczycy prowadzący biznes ubierają się schludnie, chcąc zrobić dobre pierwsze wrażenie.

## Upominki

**Nie ma zwyczaju obdarowywania rozmówców upominkami.** Jeśli mają się odbyć konsultacje lub innego rodzaju spotkania dwustronne, kwestia ta jest konsultowana z protokołem dyplomatycznym (w przypadku ministerstw) lub z koordynatorem organizującym spotkanie (w pozostałych przypadkach). W rozmowach roboczych i informacyjnych upominki nie występują.

## Informacje dodatkowe

Polska w dalszym ciągu jest jeszcze w Chile mało znana i popularna. Wiele polskich firm pracuje nad podniesieniem kraju w chilijskich rankingach zaufania. **Opinie nigdy nie były złe, ale polskie produkty i jakość nie były w Chile znane.** Dzisiaj już się to zmienia. Coraz częściej miejscowi przedsiębiorcy zgłaszają się po konkretne usługi lub produkty z polskiego rynku. Polska zyskuje na wartości jako partner handlowy i jest pierwsza spośród krajów V4 oraz w czołówce krajów UE, jako partner w biznesie.

W Chile jest wiele **rodzimych marek** (głównie spożywczych), ale znaczną część stanowią produkty importowane. Krajami eksportującymi do Chile są USA, Hiszpania, Niemcy, Francja, Włochy i Chiny – to najbardziej widoczne państwa, jeśli chodzi o obecność produktów w sklepach. Obecne są również produkty z innych krajów (w tym Polski). Branża odzieżowa zdominowana jest przez marki ogólnoświatowe. W przypadku samochodów, prym wiodą marki azjatyckie.

Co ciekawe Chilijczycy np. produkują mięso na eksport w ekologiczny sposób, a importują mięso z antybiotykami.

Chile znajduje się na tzw. *Priority Watch List* sporządzanej przez USA, czyli „czarnej” liście państw, które nie przestrzegają przepisów prawa **własności intelektualnej**.

# KOLUMBIA



## Informacje ogólne

Pomimo że Kolumbia jest krajem położonym w regionie tropikalnym, to jednak wyodrębnić można na jej terytorium **różne strefy klimatyczne**. Nie występują tutaj wyraźnie rozgraniczone pory roku, a roczna amplituda wahań temperatur jest niewielka. Z uwagi na położenie na wysokości ok. 2400 m ponad poziomem morza Bogota jest miastem o umiarkowanie chłodnym klimacie, z temperaturami w granicach 14–22°C w okresie całego roku i dużą ilością opadów.

W związku z poważnym zagrożeniem zachorowaniami na żółtą febrę, występującym szczególnie na terenach następujących departamentów: Amazonas, Caquetá, Casanare, Cesar, Guainia, Guaviare, Guajira, Meta, Putamayo, Vaupés, Vichara, Magdalena, Norte de Santander, Chocó i Antioquia. Od osób udających się do tych regionów kraju wymagane jest posiadanie **szczepienia** przeciwko tej chorobie, wykonanego, co najmniej 10 dni przed planowanym terminem podróży. Władze graniczne mogą zażądać okazania zaświadczenia o szczepieniu podczas wjazdu do Kolumbii drogą lotniczą, morską i lądową.

Pomimo że sieć banków jest w Kolumbii dość dobrze rozwinięta, to **sprawność systemu bankowego**, a zwłaszcza poziom obsługi klienta indywidualnego pozostawia wiele do życzenia. Z uwagi na obowiązujące ograniczenia w obrocie dewizowym oraz szeroki zakres kontroli państwa w odniesieniu do rynku walutowego, dokonywanie wszelkich transakcji w **walucie** innej niż kolumbijskie peso jest znacznie utrudnione lub wręcz niedozwolone. Powszechne jest użycie kart bankowych w większych sklepach. Nie ma także ograniczeń, co do posługiwania się przy opłatach za zakupu i usługi polskimi kartami bankowymi. W niektórych bankomatach możliwe jest pobranie w miejscowej walucie gotówki z konta prowadzonego w polskich PLN. Za tego typu operacje pobierana jest prowizja bankowa. Nie ma możliwości posługiwania się w handlu detalicznym lub przy opłacie za usługi inną walutą niż miejscowa.

Przy wymianie w kantorach dewiz na peso obcokrajowcy zobowiązani są do okazania paszportu.

**Nie ma obowiązku wizowego** przy pobytach do 90 dni.

## Tradycja/religia

Kolumbia należy do państw w których obowiązuje **największa liczba świąt i dodatkowych dni wolnych od pracy** (jest ich w roku kilkanaście). A ponieważ Kolumbijczycy bardzo lubią tzw. mosty, tj. dodatkowe dni wolne (z reguły poniedziałki), które łączą z weekendami, planując spotkanie lub rozmowę warto upewnić się, czy wybrana przez nas data nie wypada w dodatkowy wolny poniedziałek.

Kolumbia jest krajem niejednorodnym pod względem demograficznym i kulturowym. Z tego względu występują **znaczące różnice w zakresie obowiązujących w poszczególnych regionach kraju zwyczajów oraz stylów życia**. Region z którego pochodzi Kolumbijczyk determinuje w dużym stopniu sposób w jaki podchodzi do robienia interesów. I tak np. osoby zamieszkałe w regionach położonych na wybrzeżu karaibskim mają z reguły podejście mniej formalne, są bardziej otwarci i skłonni do ryzyka niż mieszkańcy centrum kraju.

O ile jest to tylko możliwe zalecane jest, przed rozpoczęciem negocjacji, uzyskanie informacji o tym z jego regionu kraju wywodzi się nasz rozmówca.

Wyraźne różnice pomiędzy Kolumbijczykami pochodzącymi z różnych regionów dotyczą nie tylko ich akcentu, ale także gestów i tzw. mowy ciała. Cechą wspólną dla wszystkich Kolumbijczyków jest jednak to, że **przykładają większe znaczenie do zdolności improwizacji niż do solidnego przygotowania się przed spotkaniem biznesowym**.

Te uwarunkowania klimatyczne należy bezwzględnie brać pod uwagę przy analizie potrzeb rynku i tworzeniu profilu potencjalnego konsumenta. I tak np. żywe i jasne kolory odzieży cieszą się większą popularnością w regionach gorących, natomiast ciemniejsze i stonowane w regionach umiarkowanych. Kolumbijczycy żyjący w regionach cieplejszych są bardziej spontaniczni, otwarci i lubią spędzać czas w gronie przyjaciół i tańczyć.

Należy podkreślić, że dzień pracy w Kolumbii, zwłaszcza w miastach o klimacie chłodniejszym (jak np. Bogota), rozpoczyna się bardzo wcześnie. **Nie jest zatem niczym nadzwyczajnym umawianie spotkań biznesowych na godz. 8.00 lub nawet 7.30 rano**.

Niemal świętością jest tutaj **godzinna przerwa obiadowa**, rozpoczynająca się z reguły o godz. 12.00 lub 12.30. W porze obiadowej nie należy zatem planować jakichkolwiek spotkań ani rozmów telefonicznych.

Istotnym czynnikiem hamującym rozwój aktywności gospodarczej są **liczne bariery biurokratyczne**. W wielu przypadkach, załatwienie sprawy urzędowej lub uzyskanie stosownego zezwolenia lub zaświadczenia wymaga kilku dni oraz oczekiwania przed kolejnymi okienkami. W przypadku wystąpienia takich sytuacji zalecane jest jednak powstrzymanie się od okazywania zniecierpliwienia lub podnoszenia głosu, bo reakcje takie mogą spowodować u obsługującego urzędnika skutek odwrotny od zamierzonego.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

Kolumbijczycy, co do zasady, lubią **prowadzić negocjacje w serdecznej** atmosferze. Nie jest w ich zwyczaju bezpośrednio przechodzenie do rozmowy o interesach bez wstępu, który umożliwi **budowę między stronami poczucia zaufania** i nawiązanie

przyjacielskiego kontaktu. Szczery uśmiech jest furtką do udanych negocjacji. Po zakończeniu wstępnej nieformalnej fazy rozmowy można przejść do meritum negocjacji.

Ważne jest jasne przedstawienie najważniejszych elementów planowanego biznesu, a zwłaszcza terminów i zasad zapłaty należności oraz terminu realizacji zamówienia.

Dla wielu Kolumbijczyków **punktualność** jest pojęciem względnym i zawsze znajdują oni wymówkę by usprawiedliwić swoje spóźnienie. W dużych miastach, jak np. w Bogocie, wymówką taką są z reguły powszechne tutaj korki i utrudnienia w transporcie.

W ocenie polskich przedsiębiorców mających doświadczenia w tym zakresie, jednym z elementów utrudniających **negocjacje** z partnerami kolumbijskimi jest ich ostrożna i wyważona odpowiedź na przedstawione propozycje, która przez niektórych może być uważana za powolność w reakcji. W przypadku wystąpienia tego typu sytuacji ważne jest by nie okazywać zniecierpliwienia i zachowywać przyjacielską atmosferę rozmowy.

Nie zawsze łatwo jest także uzyskać **bezpośredni kontakt** do osoby, która faktycznie podejmuje w firmie decyzje dotyczące np. zawierania umów lub dokonywania zakupów. Dlatego też, po nawiązaniu kontaktu z osobą decyzyjną należy relacje takie pielęgnować.

Po przedstawieniu kolumbijskiemu kontrahentowi oferty często można się spotkać z jego strony z reakcją **oczekiwania na uzyskanie lepszych warunków zakupu lub zniżek**. W takich sytuacjach zalecaną praktyką może być zachowanie przy przedstawieniu wstępnej oferty pewnego marginesu manewru, który będzie pozwalał podczas negocjacji na znalezienie kompromisu, zgodnego z oczekiwaniami drugiej strony.

## Komunikacja/język

W Kolumbii językiem oficjalnym jest **język hiszpański**; nie wszyscy, zwłaszcza poza dużymi ośrodkami miejskimi, znają **angielski**.

Przedsiębiorcy kolumbijscy często używają do korespondencji w sprawach zawodowych **prywatnych adresów poczty elektronicznej**. W żadnym wypadku nie należy traktować tego z góry jako sygnału podważającego wiarygodność partnera. Niemniej jednak zalecane jest w razie wątpliwości sprawdzenie, czy mamy do czynienia z uczciwym partnerem i godną zaufania firmą.

## Ubiór biznesowy

Dominującą tendencją jest noszenie odzieży **swobodnej, mniej formalnej**, która coraz częściej zastępuje tradycyjny trzyćciowy garnitur i krawat.

## Upominki

W kontaktach biznesowych wręczanie **drobnych upominków** jest praktyką rozpowszechnioną i akceptowaną. Szczególnie cenione są upominki w postaci wyrobów rzemiosła artystycznego, artykułów spożywczych lub alkoholi, oryginalnych i o charakterze specyficznym dla kraju, z którego pochodzą. W przypadku spotkań o charakterze bardziej oficjalnym lub na wyższym szczeblu zalecane jest uzgodnienie sprawy wymiany upominków w trybie nieformalnym przed spotkaniem.

## Informacje dodatkowe

W przypadku potrzeby skontaktowania się z partnerami kolumbijskimi z Polski należy brać pod uwagę istniejącą pomiędzy naszymi krajami różnicę stref czasowych, wynoszącą, w zależności od poru roku, 6 lub 7 godzin. Dlatego też, w celu przeprowadzenia rozmowy z partnerem w godzinach, kiedy znajduje się w pracy najlepiej kontaktować się z nim między godz. 15.00 a 19.00 czasu polskiego lub ew. później, tj. po godzinie 21.00.

W odniesieniu do **przekształceń na rynku kolumbijskim** można stwierdzić, że w ciągu ostatnich 5 lat rynek sprzedaży detalicznej przeżywa prawdziwą rewolucję, wynikającą z otwarcia sklepów należących do 3 dużych sieci sprzedaży dyskontowej: *Ara*, której właścicielem jest Jeronimo Martins, *D1* i *Justo & Bueno*. Coraz większa liczba konsumentów kolumbijskich, należących do różnych warstw społecznych, robi zakupu w tych sklepach korzystając z możliwości uzyskania rabatów. Według wyników najnowszych badań rynku dotyczących przywiązania konsumenta do określonej firmy, ok. 55% nabywców kolumbijskich można umiejscowić w średniej strefie przywiązania, przy czym we wszystkich grupach konsumenckich **dominuje czynnik wrażliwości na cenę**. Badania agencji analizy rynku *Raddar* wskazują, że typowy konsument kolumbijski jest „osobą charakteryzującą się dużymi aspiracjami oraz niewielkim zakresem wolności konsumpcyjnej”<sup>12</sup>. Jeśli chodzi o sektor mody, to podkreśla się, że 68% zakupów artykułów odzieżowych dokonywanych jest w drugim półroczu.

Typową rozrywką Kolumbijczyków jest udział w imprezach towarzyskich, oglądanie TV, zwłaszcza telenoweli i transmisji z meczów piłki nożnej. W ostatnich latach coraz powszechniejszą formą spędzania wolnego czasu są gry komputerowe i internet. Do popularnych rozrywek należy kino, jakkolwiek filmy europejskie nie są w tym kraju szczególnie popularne. Z uwagi na fakt, że **emocje są ważnym czynnikiem wpływającym na zachowania konsumpcyjne Kolumbijczyków reklamy**, zwłaszcza radiowe i telewizyjne, są istotnym elementem polityki marketingowej dużych i średnich firm.

<sup>12</sup> Ponadto, w odniesieniu do jego preferencji, można wskazać np., że ulubionymi kolorami są żółty i niebieski, a najchętniej spożywanymi artykułami są mięso, ryż, hamburgery i kurczaki.

# KUBA



## Informacje ogólne

Na Kubie panuje **klimat tropikalny** charakteryzujący się dużą wilgotnością i wysokimi temperaturami powietrza. W okresie od czerwca do listopada mogą występować huragany i cyklony tropikalne (czerwiec–listopad). Rozróżnia się porę deszczową (od maja do października) oraz porę suchą (od listopada do kwietnia). Średnia temperatura roczna wynosi około 25°C, przy średnim wskaźniku wilgotności na poziomie 75%.

W okresie od maja do listopada nasila się na Kubie **ryzyko zachorowań** na dengę. Zalecane są szczepienia przeciwko WZW A i B, błonicy, tężcowi, polio, durowi brzuszemu. Występuje okresowo zagrożenie takimi chorobami, jak: ameboza, wirusowe zapalenie spojówek oraz rzadziej gorączką Chikungunya (wirus przenoszony przez komary).

Najczęściej występują zatrucia pokarmowe, w szczególności po spożyciu potraw z owocami morza.

**Walutami** Kuby są peso kubańskie (CUP, 1 CUP = 100 centavos) i peso kubańskie wymiennalne (CUC, 1 CUC = 100 centavos).

**Istnieje obowiązek wizowy.**

## Tradycja/religia

Kuba tradycyjnie jest **krajem katolickim**. Przed rewolucją 85% Kubańczyków było katolikami. W chwili obecnej ocenia się, że 50–60% Kubańczyków zostało ochrzczonych, ale tylko ok. 400 tys. regularnie chodzi do kościoła. Od 1998 r. ponownie obchodzi się na Kubie Boże Narodzenie, a od 2012 r. Wielki Piątek. Oprócz katolików jest także ok. 300 tys. protestantów. Największą grupę stanowią wśród nich zielonoświątkowcy i baptyści. Szeroko praktykowane są również synkretyczne kultury afrykańskie znane jako *santería*, które sprowadzili na Kubę niewolnicy z Nigerii.

Nie ma istotniejszych różnic w **obyczajach** w porównaniu z Polską. Na Kubie cudzoziemcy cieszą się uprzywilejowanym statusem. Kubańczycy są bardzo życzliwi i często starają się pomóc obcokrajowcom w znalezieniu restauracji lub noclegu, choć czasami oczekują wynagrodzenia za okazaną pomoc.

W rozmowie i dyskusji Kubańczycy są typowymi Latynosami, ze swoją ożywioną i **pełną ekspresji gestykulacją**. Na Kubie funkcjonuje silna, raczej werbalna niż realna, tradycja **machismo**, czyli podkreślania dominującej roli płci męskiej.

Kubańczycy w relacjach damsko-męskich są dużo bardziej otwarci, łatwiej nawiązują bliższe kontakty i dużo mniej dbają o konwenanse niż Europejczycy, co niektórzy mieszkańcy (mieszkańki) Starego Kontynentu odbierają jako zachowania agresywne i niegrzeczne.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

W celu rozpoczęcia eksportu towarów na Kubę **konieczne jest wyrażenie zainteresowania ofertą przez jednego z lokalnych odbiorców**<sup>13</sup>. Na początek zalecane jest spotkanie na Kubie z przedstawicielami wymienionych firm i przedstawienie oferty. Jeśli strona kubańska wyrazi zainteresowanie, pracownicy kubańskich firm przeprowadzą polskich przedsiębiorców przez kubańskie procedury krok po kroku. Kuba jest potencjalnie dużym rynkiem dla eksporterów w wielu sektorach ze względu na to, że produkcja krajowa w minimalnym stopniu pokrywa zapotrzebowanie.

Kubańczycy, podobnie jak inne narody latynoskie, mają **mniej rygorystyczne postrzeganie czasu** i terminów niż Europejczycy. Spóźnianie się jest rzeczą normalną i powszechnie akceptowaną. Spotkania rzadko zaczynają się o zaplanowanej godzinie i jest to kwestią mentalności, a nie oznaką braku szacunku.

**Negocjacje** ze stroną kubańską są zwykle długotrwałe i pełne przestojów. Wynika to z podejścia do czasu, ale również z częstych problemów technologicznych (np. brak zasilania przez kilka godzin lub dni). W rozmowach należy unikać tematów trudnych (prawa człowieka, Solidarność, dyktatura, wolność prasy).

## Komunikacja/język

Językiem urzędowym jest **hiszpański**. Pracownicy działów międzynarodowych kubańskich przedsiębiorstw posługują się (zwykle swobodnie) językiem angielskim.

Warto wręczać **wizytówki** w języku angielskim, a najlepiej – dwujęzyczne.

Kubańczycy bardzo często identyfikują się po imieniu, np. dyrektor Pablo lub specjalista Mariana (a nie: dyrektor Gonzales lub specjalista Blanco).

## Ubiór biznesowy

Do zasad protokołu na Kubie podchodzi się **z dużo większą swobodą** niż w Europie, co wynika częściowo z warunków klimatycznych. Podobnie ma się sprawa ze strojem. Typowym kubańskim strojem jest koszula z długim rękawem tzw. *guayabera*. Jest to miejscowy odpowiednik garnituru.

<sup>13</sup> Ambasada RP w Hawanie udostępni listę osób do kontaktu w przedsiębiorstwach kubańskich, którą mogą być potencjalnymi odbiorcami polskich towarów.



## Upominki

Dawanie prezentów przedstawicielom kubańskich przedsiębiorstw jest **mile widziane**. Warto mieć na uwadze fakt, że miejscowa podaż nie pokrywa popytu, więc wszelkie przydatne gadżety i upominki będą bardzo życzliwie przyjęte.

## Informacje dodatkowe

Stosunki Kuby z Polską po 1989 r. uległy pogorszeniu, ale w ostatnich latach znacznie się poprawiły. **Polscy przedsiębiorcy** nie są już postrzegani jako „wywrotowi”, a niektóre polskie towary podbiły kubański rynek (np. przetwory mleczne). Polska kultura i historia są nadspodziewanie dobrze znane i szanowane, jak na kraj z niewielką Polonią.

## MEKSYK



## Informacje ogólne

Klimat, ze względu na dużą rozciągłość południkową kraju – około 3000 km – jest **bardzo zróżnicowany**. W północnej i środkowej części Meksyku panuje klimat zwrotnikowy suchy i wybitnie suchy na Wyżynie Meksykańskiej oraz w śródgórskich kotlinach, a w części południowej – podrównikowy wilgotny. W mieście Meksyk – ze względu na położenie na wysokości 2300 m n.p.m. – klimat jest umiarkowany.

Meksyk wymaga **szczepienia** przeciw żółtej febrze od podróżnego powyżej 9 lub 12 miesięcy życia tylko w przypadku przybycia z kraju, gdzie ta choroba występuje, w tym i tranzytu trwającego dłużej niż 12 godzin. Występuje duże ryzyko zarażenia się malarią na obszarach rolniczych w stanach: Chiapas, Guerrero, Michoacan, Oaxaca, Quintana Roo, Sinaloa i Tabasco. Zaleca się szczepienia przeciw dengi; żółtaczkę typu A i B oraz durowi brzuszному, jeśli udajemy się do stref tropikalnych o niskim poziomie higieny. Poza tym w Meksyku występują takie choroby jak zika i chikungunya roznoszone przez komara Aedes aegypti odpowiedzialnego także za rozprzestrzenianie się żółtej febry. Istnieje ryzyko zarażenia się amebozą oraz innymi bakteryjnymi i wirusowymi chorobami układu pokarmowego.

W dużych ośrodkach turystycznych można płacić **dolarami amerykańskimi**. W miastach i centrach turystycznych akceptowane są ważniejsze międzynarodowe **karty kredytowe** typu VISA, Mastercard oraz w ograniczonym zakresie American Express.

**Nie ma obowiązku wizowego** przy pobytach do 180 dni.

## Tradycja/religia

Ponad 62% mieszkańców Meksyku to Metysi, potomkowie białych osadników, przede wszystkim Hiszpanów oraz rdzennej ludności indiańskiej. Ok. 7% stanowią zachowujący tożsamość językową Indianie z plemion Nahuatl, Majów, Tzeltal, Misteków, Tzotzil, Zapoteków, Totonaków, Otomí i innych oraz 20% mieszkańców ma pochodzenie indiańskie. Ludność biała (głównie Europejczycy) stanowi ok. 10% populacji. Pod względem religii 82% Meksykanów jest wyznania rzymsko-katolickiego. Protestanci stanowią około 6% populacji.

Kraj charakteryzuje się wysokim wskaźnikiem zurbanizowania, ok. 76% społeczeństwa żyje w miastach. Zjawiskiem powszechnym są migracje wewnętrzne z terenów wiejskich do miast w poszukiwaniu lepszych warunków bytowych i pracy.

Meksyk pod względem socjo-kulturowym (klasyfikacja kultur Gestelanda) **należy do krajów wysokiego kontekstu**, komunikacja polega na uważnym dobieraniu i wyrażaniu słów; bezpośredniość a przede wszystkim wyrażenie odmiennej opinii nie jest mile widziane. Ma **kulturę polichroniczną**, czas jest pojęciem względnym i niezobowiązującym – **Meksykanie większą wagę przykładają do relacji międzyludzkich niż do trzymania się terminów**.

**Ważniejsze są przyjaźnie i bliższe znajomości niż oficjalne kontakty.**

Sprawy z reguły są załatwiane, ale **bez pośpiechu**, często w ostatniej chwili, gdy zbliża się już wyznaczony termin ich załatwienia. Meksykanie nie rozumieją pośpiechu i stresu Europejczyków przy planowaniu np. wizyt oficjalnych lub biznesowych; jeśli taka wizyta ma się odbyć za miesiąc, Meksykanie w przeciwieństwie do Europejczyków uważają, że „jest jeszcze dużo czasu” na zaplanowanie i potwierdzenie jej szczegółów.

Ważne jest **przy planowaniu jakichkolwiek imprez lub przedsięwzięć** z udziałem Meksykanów, „trzymanie ręki na pulsie” i uprzejme, lecz konsekwentne przypominanie o terminach i sprawach pozostających do załatwienia/uzgodnienia. **Należy także być przygotowanym na nieoczekiwane zmiany planów w ostatniej chwili**, dotyczące np. ustalonego programu, godzin spotkań, składu ich uczestników itp.

Meksyk charakteryzuje się **kulturą propartnerską**, w której utrzymywanie poprawnych relacji międzyludzkich jest istotniejsze niż osiągnięte cele – oraz **ceremonialną**, gdzie hierarchia jest ważnym czynnikiem w biznesie. **Przywiązuje się wagę do statusu społecznego, hierarchii, władzy, wykształcenia i okazywania szacunku**.

**Rodzina jest najważniejszą jednostką i komórką społeczną w kulturze meksykańskiej**. Rodziny zwykle spotykają się w weekendy, nie tylko na specjalne okazje. **Hierarchia jest wyraźna**, a najstarszy mężczyzna zwykle jest głową gospodarstwa domowego. Ta sama hierarchia jest respektowana w przedsiębiorstwach rodzinnych, w których kluczowe decyzje są podejmowane przez patriarchę. Warto jednak zaznaczyć, że mimo

tradycyjnej **kultury „macho”**, wzrasta pozycja kobiet w środowisku biznesowym, zwłaszcza w większych miastach – coraz częściej zajmują one stanowiska kierownicze i nieraz są także szefami firm rodzinnych.

W Meksyku termin „rodzina” nie jest zarezerwowany tylko dla rodziców, rodzeństwa, małżonka i dzieci, lecz jest rozszerzany na dalszych krewnych (teściowie, wujkowie, siostrzeńcy, kuzyni), a nawet ojców chrzestnych dzieci oraz bardzo bliskich przyjaciół. Większość Meksykanów identyfikuje się z rodziną, a także jest żywotnie zainteresowana utrzymaniem dobrej reputacji klanu.

Relacje te przenikają do świata biznesu. Powszechne jest prowadzenie wspólnej działalności, a **co może być w innym środowisku uznane za nepotyzm jest tutaj powszechnie akceptowane, a nawet wspierane**. Rodzina ma się wspierać w interesach i zapewnić swoim członkom odpowiednią pozycję, karierę i korzyści finansowe. Zatrudnianie członków rodziny jest często gwarancją lojalności i efektywnej pracy.

**Argumenty natury rodzinnej** (spotkanie, uroczystość, konieczność odebrania dzieci ze szkoły) **są respektowane jako powody absencji w pracy lub na spotkaniach biznesowych**.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

Powitanie w Meksyku jest wylewne i może wyrażać się w nim żywiołowość w postaci obejmowania się, poklepywania się (*un abrazo*).

**W żadnym jednak razie nie należy całować się z mężczyznami na powitanie** (kult macho)!

Na powitanie podanie ręki trwa dłużej, potrząsa się nią, a mężczyźni poklepują się po plecach. Dopuszczalne jest pocałowanie kobiety w policzek. Należy pamiętać, że jeśli przybysz zachowuje chłód przy powitaniu, Meksykanie mogą uznać, że jest to zachowanie nieprzyjazne lub niegrzeczne.

Meksykanie są ciepli i serdeczni. Podczas rozmów **gestykuluje się** i powszechny jest **kontakt bezpośredni** – dotykание się, przytrzymywanie ręki itp.

Młodzi Meksykanie w rozmowie ze swoimi przełożonymi nie nawiązują kontaktu wzrokowego. Jest to znak szacunku i nie powinien być postrzegany, jako afront.

Meksykanie mają **mniej rygorystyczne postrzeganie czasu i terminów** niż Europejczycy. Spóźnianie się jest rzeczą normalną i powszechnie akceptowaną. Gdy np. w drodze na umówione spotkanie dana osoba spotka dawno niewidzianego znajomego, ważniejsza będzie rozmowa z nim, niż przyjdzie na spotkanie na czas. Spóźnienie na spotkanie lub

lunch biznesowy jest kwestią mentalności i nie jest oznaką braku szacunku. Z zapowiedzi, że musimy się spotkać lub dzwonić w najbliższym czasie na ogół nic nie wynika. Określenie „za chwilę” (dentro de un rato) jest bardzo pojemne, może oznaczać od kilku minut do kilku godzin. Lepiej jest zawsze to doprecyzować.

**Przyjście na proszony obiad czy kolację o czasie jest wręcz niestosowne**, normą bywa ok. 30-minutowe spóźnienie. Co ciekawe, Meksykanie znający europejską mentalność często stosują w tej dziedzinie „**podwójne standardy**”: są tolerancyjni wobec siebie, natomiast oczekują punktualności od zagranicznych przedsiębiorców.

**Negocjacje bywają długotrwałe**, Meksykanie poświęcają najpierw czas, aby poznać osobę, z którą rozważają współpracę, nawiązać dobry kontakt i ustanowić wzajemne zaufanie. Robią interesy z „ludźmi”, a nie z „korporacją”, która jest dla nich zbyt bezosobowa. Meksykanie **długo i zawzięcie negocjują** warunki umowy, stąd potrzebny jest odpowiedni zapas czasu, a także odpowiednie skonstruowanie oferty wejściowej, aby pozostawić sobie pole manewru aż do ostatniego etapu rozmów.

Meksykanie lubią **rozpocząć spotkania biznesowe** z obcokrajowcami od rozmów o ich kraju, o miejscach, które odwiedzili, o aspektach ich kultury. **Należy unikać tematów trudnych i kontrowersyjnych** (ubóstwo, zagrożenie przestępczością, korupcja, tematy polityczne), w szczególności unikać jakiegokolwiek krytyki Meksyku i jego mieszkańców – Meksykanie są na tym punkcie bardzo wrażliwi. Lepiej jest zacząć od spraw lekkich i przyjemnych. Dobrym tematem rozmowy jest meksykańska gastronomia, kultura, historia, sztuka, atrakcje turystyczne kraju.

Pozytywne interakcje z Meksykanami mogą pochodzić z dyskusji na temat ich rodziny i przyjaciół, więc nie należy unikać tych tematów. Warto zapytać skąd pochodzą, jakie są typowe potrawy w ich regionie, jakie są ich zainteresowania. Należy odwzajemniać te informacje z zaznaczonym elementem rodzinnym w tle. Meksykanie często otwarcie poruszają w rozmowie **kwestie rodzinne i osobiste**.

Większość **lunchów biznesowych** trwa długo, od dwóch do nawet czterech godzin. **Rozpoczynają się między 14.00 a 16.00**. O interesach rozmawia się zwykle pod koniec lunchu. **Śniadania biznesowe** są krótsze (do dwóch godzin). Odbywają się zwykle w restauracjach, często hotelowych, **od godziny 8.30**. Nie należy podejmować spraw zasadniczych w pierwszej części spotkania biznesowego. Warto postępować zgodnie z rytmem wyznaczonym przez stronę meksykańską.

**Spotkanie przy posiłku jest przede wszystkim szansą na nawiązanie dobrych relacji**, a nie tyle rozmową o interesach.

Planując spotkanie w dalszej przyszłości, **jest w dobrym tonie potwierdzić termin kilka razy, a także dzień przed**. Obrazuje to zainteresowanie i chęć uczestnictwa w spotkaniu, a większość ludzi odbiera to jako uprzejmość i potwierdzenie zaangażowania.

Generalnie **Meksykanie nie mówią „nie”**, uznając, że otwarta negacja lub odrzucenie propozycji jest okazaniem braku szacunku dla partnera i może mu sprawić przykrość. Dlatego istotne jest właściwe odczytanie wypowiedzi rozmówcy. Entuzjastyczna reakcja nie musi oznaczać faktycznego zainteresowania ofertą. Podobnie jak obietnica szybkiego załatwienia danej sprawy nie musi oznaczać faktycznego zobowiązania. Należy uzbroić się w cierpliwość i zrozumieć, że **częścią negocjacji biznesowych jest ich przeciąganie**, a w sprawach, na których nam zależy, „trzymać rękę na pulsie”: utrzymywać regularny kontakt z partnerem meksykańskim i w razie potrzeby w sposób uprzejmy, ale klarowny przypominać o potrzebie załatwienia sprawy w określonym terminie. **Wskazane jest także sformalizowanie deklaracji** dotyczącej np. transakcji handlowej, w postaci podpisania umowy lub innego dokumentu, nie polegając na ustnych obietnicach.

Choć celem może być nawiązanie korzystnych stosunków handlowych, Meksykanie **często opierają swoje decyzje na subiektywnym wrażeniu**, jakie zrobiła na nich osoba potencjalnego partnera: czy czują, że mogą jej ufać, czy ma wystarczająco dobrą reputację, czy wykazała odpowiednie zaangażowanie i uwagę. Ważna jest budowa zaufania: należy być elegancko ubranym, towarzyskim i chętnie zadawać pytania o rodzinę, hobby i rodzinne miasto. Podczas rozmów biznesowych **szybkie podejmowanie decyzji jest źle widziane**, należy poświęcić trochę czasu na zastanowienie się przed ostateczną decyzją.

**Transakcje nigdy nie są zawierane podczas rozmów telefonicznych**, a sporadycznie na drodze wymiany korespondencji. **Kontakt osobisty** jest najpewniejszą formą w świecie biznesowym w Meksyku. Początkiem wielu udanych porozumień handlowych jest zbudowanie dobrych relacji między partnerami biznesowymi. Często obejmuje to również kontakty poza środowiskiem firmy. Zdarza się, że w weekend meksykański współpracownik zaprasza swoich partnerów do domu lub na posiłek w restauracji i przedstawia ich rodzinie, aby umocnić również prywatne więzi z partnerami.

## Komunikacja/język

Meksyk jest największym pod względem populacji **hiszpańskojęzycznym** krajem świata, chociaż mówi się również o ponad 100 językach indiańskich, używanych głównie w południowej części kraju (stany Chiapas, Oaxaca). Angielski jest szeroko rozumiany przez osoby wykształcone i w ośrodkach miejskich.

Meksykanie (podobnie jak inne narody hiszpańskojęzyczne) **zazwyczaj używają dwóch nazwisk**. Pierwsze jest nazwiskiem po ojcu, a drugie od matki. W rozmowie używa się nazwiska ojca.

Meksykanie **doceniają tytuły zawodowe i stopnie naukowe**. Należy zwracać się do innych osób z ich tytułu („Licenciado/Licenciada”, „Ingeniero”, „Doctor/Doctora”), a następnie nazwisko. Jeśli tytuł zawodowy/naukowy osoby nie jest znany, lub jeśli go nie ma, używa się form grzecznościowych („Señor”, „Señora”, „Señorita”). Można pominąć nazwisko osoby, o ile stosuje się jej tytuł. Można mówić o pewnej niekonsekwencji ze strony Meksykanów – z jednej strony przywiązują dużą (dla Europejczyków i Amerykanów

wręcz groteskową) wagę do tytułów, a **z drugiej stosunkowo szybko przechodzą z rozmówcą na „ty”**.

Rozmówcę należy traktować zawsze z szacunkiem, w miarę możliwości używać jego tytułu jeśli jest znany, a przechodzić na „ty” lub na zwracanie się po imieniu dopiero wtedy, gdy rozmówca to zaproponuje lub sam zacznie się zwracać w ten sposób do partnera w biznesie.

**Wymiana wizytówek** następuje po dość wylewnym powitaniu. Po otrzymaniu biletu wizytowego należy ułożyć go starannie przed sobą na stole, przy którym trwają rozmowy, powyżej swoich materiałów. Jeśli otrzymuje się kilka wizytówek, układa się je w rzędzie obok siebie.

**Przejawem braku zainteresowania rozmówcą jest schowanie wizytówki**, a nie wyłożenie jej na zewnątrz.

## Ubiór biznesowy

Mężczyźni na spotkania biznesowe powinni być ubrani w **klasyczny ciemny garnitur** (ciemnoszary, czarny, granatowy) z jasną koszulą, często białą i krawatem. Garnitur w jasnym kolorze może być założony tylko na śniadanie biznesowe. **Kobiety zazwyczaj ubrane są w klasyczny ciemny kostium lub sukienkę, bluzkę ze spódnicą i żakietem.** Kroje raczej klasyczne, kolory szary, granatowy, biały, kość słoniowa. Tylko kobiety na wysokich stanowiskach mogą pozwolić sobie na mniej klasyczny krój stroju i żywe kolory. Poza oficjalnymi spotkaniami strój casual w kolorach klasycznych i wszelkich odcieniach beżu. W upalne dni, poza stolicą dopuszczalne jest, że mężczyźni ubrani są w lekką tradycyjną koszulę *guayabera*.

**Jeansy** są uznawane za ubiór bardzo nieformalny i nie nosi się ich podczas rozmów biznesowych.

## Upominki

Dawanie prezentów kierownictwu przedsiębiorstw nie jest konieczne, ale **mile widziane są małe upominki z logo firmy** (podczas pierwszej wizyty).

**Natomiast sekretarki/asystenci/asystentki doceniają prezenty.** Mężczyzna wręczający je kobiecie sekretarce **powinien zaznaczyć, że pochodzi on od jego żony.**

Podczas **proszonych kolacji** prezenty nie są wymagane, ale dobrym wyborem są czekoladki, kwiaty (wysyłane z wyprzedzeniem), wino lub rzemiosło artystyczne.

Należy unikać prezentów lokalnych ze srebra, ponieważ uważane są ze wyroby przeznaczone dla turystów.

## Informacje dodatkowe

Warto mieć na uwadze hierarchiczność w postrzeganiu biznesu i spraw zawodowych, związaną z właściwym meksykańskiej kulturze **kultem przywódców**. Hierarchia w przedsiębiorstwie jest wysoce respektowana, Meksykanie traktują osoby postawione wyżej w hierarchii z dużym szacunkiem i w żadnym razie nie kwestionują ich decyzji. Dla osiągnięcia celów biznesowych, dążą do nawiązania kontaktu przede wszystkim z osobami decyzyjnymi, pełniącymi stanowiska kierownicze. Podobną zasadą należy się kierować w kontaktach biznesowych z Meksykanami: sprawy robocze załatwia się na niższym szczeblu, ale kluczowe decyzje podejmuje zawsze przełożeni i do nich należy się zwracać w przypadku komplikacji w negocjacjach/transakcjach, aby mieć pewność, że powstały problem zostanie rozwiązany.

## PANAMA



## Informacje ogólne

**Klimat jest tropikalny** – od marca do grudnia występują spore opady deszczu oraz wysoki poziom temperatur i wilgotności; od stycznia do lutego panuje pora sucha, charakteryzująca się wysokimi temperaturami powietrza.

Nie ma obowiązku **szczepień**. W ostatnim okresie, zwłaszcza w prowincjach północno-zachodnich, przy granicy z Kostaryką, na południowym wschodzie, w pasie przygranicznym z Kolumbią oraz w biednych dzielnicach stolicy pojawiają się przypadki malarii i dengi. Niektóre kraje Ameryki Łacińskiej, np. Brazylia, żądają ostatnio, aby osoby podróżujące z Panamy miały aktualne szczepienie przeciw żółtej febrze.

W Panamie istnieje rozbudowany **sektor bankowy**. Nie ma problemu z posługiwaniem się kartami kredytowymi renomowanych banków.

**Nie ma obowiązku wizowego** przy pobytach do 90 dni.

## Tradycja/religia

Większość z 4 mln. **ludności** jest pochodzenia indiańskiego, afroamerykańskiego, hiszpańskiego i chińskiego. W Przesmyku mieszka duża kolonia żydowska i arabska, licząca ok. 200 tys. osób. Większość Panamczyków jest **wyznania katolickiego**.

Działalność **Kanału Panamskiego** jest podstawowym źródłem dochodów Przesmyku. Dzięki rozbudowie Kanału o trzeci komplet śluz w czerwcu 2016 r., i zwiększeniu przepustowości dla największych statków PANAMAX, gospodarka Panamy odnotowała najwyższy wzrost gospodarczy w regionie w 2016 r. (5,2%). Hub lotniczy (międzynarodowy port lotniczy), Strefa Wolnościowa w Colón, centrum bankowo-finansowe i Kanał Panamski czynią Przesmyk jedną z najbardziej atrakcyjnych i najlepiej rozwijających się gospodarek w regionie.

Biznes w Panamie prowadzony jest przez **grupy elitarne** – kilkanaście wpływowych rodzin, które od ponad wieku dominują w sektorze handlowym, posyłając kolejne pokolenia do najlepszych szkół prywatnych w kraju oraz uczelnie wyższe za granicą (najczęściej USA). Zatem, **potencjalnego partnera biznesowego należy szukać wśród przedsiębiorców z wieloletnim doświadczeniem i ugruntowaną pozycją na rynku**. Istotną grupą handlarzy to Żydzi i Arabowie, którzy operują przede wszystkim w Strefie Wolnościowej w Colón.

**Kobiety** w Panamie bardzo rzadko występują w roli negocjatorów, najczęściej zajmują stanowiska administracyjne lub asystenckie. Rosnącą grupą wpływową są osoby pochodzenia chińskiego (właściciele małych sklepów spożywczych), Wenezuelczycy i Kolumbijczycy – ci ostatni zdominowali rynek usług.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

Z uwagi na wieloletnią obecność Amerykanów w Panamie, popularny jest amerykański styl biznesowy. Pierwsze spotkanie jest bardzo ważnym czynnikiem wpływającym na dalszy proces prowadzenia negocjacji.

Panamczycy, w odróżnieniu do obywateli innych państw regionu, są dość **punktualni**, prowadzą **bardzo krótką rozmowę wprowadzającą i po paru minutach przechodzą do sedna sprawy**. Można być pewnym, że rozmowy okazały się owocne, jeśli po ich przeprowadzeniu panamski rozmówca przechodzi na tematy osobiste, rodzinne lub związane z krajem pochodzenia albo zainteresowaniami, chcąc niejako lepiej poznać potencjalnego partnera.

**Pożegnanie** jest zazwyczaj bardzo braterskie i ciepłe. Kontakty z osobami pochodzenia żydowskiego lub arabskiego są ściśle związane z obyczajami obowiązującymi w ich kulturach i należy je szanować.

## Komunikacja/język

Językiem urzędowym jest **hiszpański**. Zwłaszcza w stolicy – Panamie – większość osób posługując się **językiem angielskim** na średnim poziomie.

Uścisk dłoni i wymiana **wizytówek** to pierwsza czynność przy rozmowach.

Panamczycy są **dość opieszali w kontekście udzielania odpowiedzi na maile, telefony** etc. Posługują się **nowoczesnymi aplikacjami**, a najbardziej powszechną metodą komunikacji jest aplikacja Whatsapp.



Brak rychłej odpowiedzi nie przesądza o fiasku przedsięwzięcia: żeby nie zniechęcić partnera biznesowego, należy nalegać i upominać się o informacje nie częściej, niż co 4–5 dni.

## Ubiór biznesowy

Panamczycy sprawiają wrażenie zrelaksowanych i pewnych siebie, raczej wybierających ubrania **mniej formalne** (bez garniturów), ale bardzo dobrej jakości i znanych marek.

## Upominki

**Mile widziane** są upominki, choć nie należy się ich spodziewać od panamskiego rozmówcy – powinien to być upominek z kraju pochodzenia, np. niedostępny na rynku lokalnym alkohol. **Na ogół nie powinny być to książki ani albumy.**

## Informacje dodatkowe

Panamczycy z reguły są **osobami nieufnymi**, a przy pierwszym spotkaniu sprawiają wrażenie niedostępnych. Jednak dotychczasowe doświadczenia Polaków handlujących z Panamą dowodzą, że różnice kulturowe nie są przeszkodą do prowadzenia biznesu.

## PERU



## Informacje ogólne

Kraj o bardzo **zróżnicowanym ukształtowaniu geograficznym i klimacie** (wyróżnia się trzy główne obszary geograficzne: pustynne wybrzeże, górzyste tereny łańcucha górskiego Andów oraz tropikalną dżunglę amazońską. Klimat równikowy: wybitnie wilgotny w Amazonii i suchy górski w Andach. Na wybrzeżu klimat zwrotnikowy suchy, na co wpływ ma zimny Prąd Peruwiański.

Zaleca się **szczepienie** przeciwko febrze i malarii osobom podróżującym na tereny położone na wysokości poniżej 2300 m. n.p.m. Szczepień przeciw żółtej febrze można dokonać na miejscu, co najmniej na 10 dni przed udaniem się w rejony zagrożone chorobą. Szczepienie przeciw cholerze nie jest wymagane ze względu na małą skuteczność. Istnieje zagrożenie zarażenia się wirusem Zika, dengą i żółtaczką typu A (pokarmową).

Wymiany **waluty** można dokonać w bankach, kantorach, a także na ulicach u autoryzowanych osób, które noszą specjalnie oznaczone kamizelki. W wielu sklepach i punktach

usługowych (np. stacje benzynowe, supermarkety) można płacić dolarami, przy czym reszta też może być wydana w dolarach lub solach. Akceptowane są karty kredytowe (np.: VISA, MasterCard, American Express).

**Nie ma obowiązku wizowego** przy pobytach do 183 dni.

## Tradycja/religia

Peru jest krajem o bogatej, wielowiekowej historii<sup>14</sup>. Pomimo dużych bogactw naturalnych, Peru nie uzyskało w XIX ani XX wieku znaczącej pozycji międzynarodowej. Sytuacja wewnętrzna kraju była bardzo niestabilna, zmiennie następowały po sobie rządy demokratyczne i wojskowe. W latach 80. w kraju działały silne ruchy terrorystyczne organizacji Świetlisty Szlak oraz Ruch Rewolucyjny im. Tupaca Amaru. W 1990 roku wybory wygrał neoliberalny kandydat Alberto Fujimori, który wprowadził po części dyktatorskie rządy. Pomimo iż rząd A. Fujimori okazał się jednym z najbardziej skorumpowanych rządów w Peru, duża część społeczeństwa uważa, że poniósł ogromne zasługi dla kraju w walce z terroryzmem.

Dominującą religią w Peru jest **chrześcijaństwo**, głównie katolicyzm. W kraju działa bardzo dużo odłamów kościołów ewangelickich. Społeczeństwo kraju jest bardzo **tolerancyjne** dla innych grup społecznych i religijnych jak również mniejszości narodowych.

Ponad 50% ludności Peru mieszka na wybrzeżu kraju, 38% w Andach i tylko 9% w dżungli. Z uwagi na dynamiczny rozwój miasta (w szczególności stolicy) różnice pomiędzy mieszkańcami poszczególnych regionów geograficznych są bardzo duże.

Peruwiańczycy z **dużą sympatią odnoszą się do przyjezdnych z Europy czy Stanów Zjednoczonych**, aczkolwiek starają się wykorzystać ich finansowo poprzez **zawyżanie cen** za oferowane usługi. Dotyczy to zazwyczaj usług lub towarów gdzie nie ma stałych cen (przejazd taksówkami, zakupy na targach).

Z uwagi na niski poziom publicznych świadczeń społecznych klasa wyższa i średnia korzysta z prywatnej edukacji i służby zdrowia i występuje bardzo duże rozwarstwienie dochodów. Nakłada się na to również **silny podział klasowy** społeczeństwa, ze znacznymi antagonizmami pomiędzy klasami. Przedstawiciele klasy wyższej i średniej to najczęściej osoby o pochodzeniu europejskim lub metysi. Wysoki jest również poziom **korupcji**, szczególnie na szczeblu lokalnym.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

Podczas planowania spotkania biznesowego należy brać pod uwagę **brak punktualności** Peruwiańczyków. Pomimo tego należy przybyć punktualnie na spotkanie by w ten

<sup>14</sup> Po uzyskaniu niepodległości w 1821 r., Peru toczyło liczne spory graniczne ze swoimi sąsiadami. Najistotniejsze znaczenie miała tzw. „wojna o saletrę” (lub wojna o Pacyfik) w latach 1879–1883 z Chile. Przegrana Peru odcisnęła bardzo duże piętno na społeczeństwie peruwiańskim, które do tej pory żywi dużo niechęci do Chile i Chilijczyków.

sposób pokazać zaangażowanie i szacunek. Spotkania umawia się w godzinach od 9.00 do 12.00 lub od 15.00 do 18.00.

W godzinach od 13.00 do 15.00 pracownicy udają się na obiad, więc raczej nie należy w tym czasie planować spotkań.

Spotkanie zazwyczaj rozpoczyna się **luźną rozmową**, ulubione tematy to kultura Inków i inne kultury prekolumbijskie, atrakcje turystyczne Peru: Machu Picchu, Cusco, Chan Chan, piłka nożna, różnorodność fauny i flory Peru oraz kuchnia. Należy unikać tematów politycznych oraz kwestii rasowych.

**Rozmowy prowadzi** najczęściej osoba na wysokim stanowisku w firmie. Zazwyczaj partnerzy handlowi **targują się**, grając na emocjach strony przeciwnej, poprzez okazywanie sympatii, zainteresowania, dystansu, spokoju lub zdenerwowania. **Strona peruwiańska zazwyczaj dąży do osiągnięcia jak najlepszej oferty kosztem drugiej strony.**

## Komunikacja/język

Językami oficjalnymi Peru są hiszpański i keczua. Język keczua jest używany jedynie w andyjskich regionach Peru. W dużych miastach oraz w regionach turystycznych można porozumieć się po angielsku.

## Ubiór biznesowy

Obowiązuje **formalny strój**: mężczyźni – garnitur, krawat, biała koszula, kobiety – żakiet ze spódnicą lub spodniami, buty na średnim obcasie.

## Upominki

**Mile widziany** zwyczaj na spotkaniach biznesowych. Upominek powinien być symboliczny dla danego kraju. Stosuje się wręczanie upominków przy okazji spotkań na różnych szczeblach. Gdy spotkanie odbywa się w większej grupie osób, przyjmuje się, że osobie na najwyższym stanowisku wręcza się oddzielny upominek i drugi upominek do tzw. „podziału” (np. polskie czekoladki do poczęstowania pozostałych rozmówców. Peruwiańscy uwielbiają słodycze).

## Informacje dodatkowe

Konsument peruwiański nie oznacza się silnym patriotyzmem konsumenckim, z uwagi na niewielką liczbę produktów produkowanych na miejscu chętnie kupuje zagraniczne produkty.

# AUSTRALIA I OCEANIA



W regionie Australii i Oceanii znajdują się dwa duże państwa tj. Australia i Nowa Zelandia oraz szereg państw wyspiarskich, z których największym jest Papua-Nowa Gwinea.

Australia i Nowa Zelandia są stabilnymi demokracjami. Głową obu państw jest królowa brytyjska, reprezentowana przez gubernatorów generalnych. Oba państwa wchodzą w skład **Wspólnoty Narodów**. Głównym celem polityki gospodarczej Australii i Nowej Zelandii jest **promowanie przedsiębiorczości**, co znajduje odzwierciedlenie w rankingach wolności gospodarczej, w których od lat zajmują one czołowe miejsca. Zarówno Canberra jak i Wellington promują otwarty handel międzynarodowy i zawarły liczne bilateralne porozumienia o wolnym handlu, zwłaszcza z państwami azjatyckimi. Dla obu krajów istotne znaczenie ma sektor rolniczy oraz wydobywczy (szczególnie w Australii). Region Australii i Oceanii jest stosunkowo słabo zaludniony – w obu największych państwach mieszka łącznie ok. 30 mln ludzi.

Ze względu na kontekst historyczny, sposób prowadzenia działalności gospodarczej jest zbliżony do tego w Zjednoczonym Królestwie. **Dominuje anglosaski pragmatyzm** i otwarte, życzliwe podejście do petenta czy potencjalnego kontrahenta. Z drugiej strony aparat administracyjny i sądowy z całą stanowczością egzekwuje ustalone reguły. W **kontaktach biznesowych** ceni się wiarygodność, reputację oraz takt i umiejętność nawiązywania kontaktów, także podczas nieoficjalnych spotkań, przy okazji imprez masowych, w tym sportowych.

Gospodarka australijska jest 13. największą gospodarką świata (1 258 mld USD w 2016 r.), natomiast nowozelandzka jest na 53. miejscu na świecie pod względem wysokości PKB

(181 mld USD). Oba państwa zajmują wysokie miejsca w rankingu PKB na głowę mieszkańca (Australia – 10. miejsce z 51 tys. USD per capita, Nowa Zelandia – 21. miejsce z 38 tys. USD per capita).

Małe państwa wyspiarskie na Pacyfiku charakteryzuje ograniczona zdolność administracyjna, duże oddalenie od głównych rynków światowych, kraje te są małymi rynkami wewnętrznymi w dużym stopniu uzależnione od zewnętrznej pomocy, choć niekiedy dysponują rzadkimi dobrami – np. bogatymi w ryby strefami połowowymi i walorami turystycznymi.

## AUSTRALIA



### Informacje ogólne

Przeważająca część Australii ma **klimat zwrotnikowy kontynentalny suchy** lub wybitnie suchy, na wschodzie wilgotny. Północna część leży w strefie klimatów równikowych – klimat podrównikowy suchy, przechodzi w wilgotny na wschodzie, natomiast na krańcach Terytorium Północnego i w północnej części półwyspu York – odmiana monsunowa. Krańce południowo-zachodnie i południowo-wschodnie kontynentu oraz Tasmania mają klimat podzwrotnikowy morski (typ śródziemnomorski). 80% powierzchni otrzymuje średnio mniej niż 600 mm opadów rocznie, 50% – mniej niż 300 mm. Średnia temperatura w najchłodniejszym miesiącu (lipcu) wynosi 20–25°C, tylko w południowo-wschodniej części Australii i na Tasmanii spada poniżej 10°C (w górach poniżej 5°C). W północno-zachodniej części Australii średnia temperatura w najcieplejszym miesiącu (styczniu) dochodzi do 34°C, a maksima absolutne przekraczają 50°C. Roczne wahania temperatur są stosunkowo niewielkie (do 15°C we wnętrzu Australii). W północno-zachodniej części Australii występują burze (do 100 dni w roku). Na pustyniach często powstają burze pyłowe. Do północnych wybrzeży docierają cyklony tropikalne, średnio 2–4 w roku.

**Poważnym zagrożeniem dla życia i zdrowia mogą być jadowite węże i pająki** (dotyczy to przede wszystkim osób podróżujących po buszu lub pustyni). **Należy bezwzględnie stosować się do wszelkich zaleceń umieszczonych na tablicach, które ostrzegają przed niebezpiecznymi drapieżnikami** (krokodyle, rekiny, meduzy) i **innego rodzaju zagrożeniami dla zdrowia i życia.**

W Australii akceptowane są **karty kredytowe** wszystkich większych banków działających na świecie.

**Istnieje obowiązek wizowy.**

Od października 2008 r. władze Australii wprowadziły dla obywateli wszystkich państw Unii Europejskiej nowy, **uproszczony system aplikacji wizowych eVisitors**. Na stronie internetowej Ministerstwa Imigracji i Ochrony Granic: [www.border.gov.au](http://www.border.gov.au) można otrzymać wizę za darmo i w ciągu kilku minut, po wpisaniu podstawowych danych, takich jak imię i nazwisko, adres zamieszkania, informacje dotyczące paszportu i obywatelstwa, celu wizyty itd. Wiza jest ważna 12 miesięcy i uprawnia do pobytów wielokrotnych, pod warunkiem, że żaden z nich nie będzie dłuższy niż 3 miesiące. Przewiduje dwa cele pobytu: turystyczny i biznesowy (ten drugi zezwala na udział w konferencjach i negocjacjach handlowych). Obligatoryjne jest podanie adresu e-mail, na który przesyłana jest decyzja wraz z informacją o warunkach pobytu w Australii.

## Tradycja/religia

Ludność Australii liczy ponad 24,1 mln mieszkańców. Australijczycy zamieszkują głównie tereny wzdłuż wybrzeża od Adelajdy po Cairns oraz południowo-zachodnią część Australii Zachodniej. Interior jest mało zaludniony. **Rdzennymi mieszkańcami** Australii są Aborygeni, których obecnie jest około 500 tys. Do II wojny światowej większość mieszkańców stanowiła ludność napływowa o brytyjskim i irlandzkim oraz szkockim pochodzeniu. Potem pojawili się imigranci z Grecji, Włoch, Niemiec i innych krajów. Ostatnio największy jest napływ ludności z Azji (Chiny, Wietnam i inne).

Większość ludności Australijskiej stanowią **chrześcijanie**: katolicy (25,8%) i anglikanie (18,7%). Mniejszości niechrześcijańskie to: buddyści, muzułmanie, judaїci. Osoby bezwyznaniowe stanowią 18,7%.

Zarówno kobiety jak i mężczyźni traktowani są równo, bez względu na wiek, wyznanie, kolor skóry.

**Godziny otwarcia** firm i biur są takie same, jak na Zachodzie Europy. W weekendy, za wyjątkiem banków i pracowników administracji rządowej (pracują w soboty do południa) – inne branże nie pracują.

Od połowy grudnia do końca stycznia większość biznesu jest praktycznie nieosiągalna z uwagi na letnie wakacje. W okresie Wielkanocnym firmy i instytucje państwowe są zamknięte od piątku do poniedziałku.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

**Nawiązanie kontaktów** biznesowych nie stanowi problemu o ile firma/instytucja australijska jest zainteresowana naszą propozycją lub tematem rozmowy. W kontaktach biznesowych ceni się akuratność i zwięzłość przedstawienia propozycji.

Bardzo ważnym elementem kontaktów biznesowych w Australii jest **otwartość, bezpośredniość i budowa zaufania** partnera. Mniej istotnym czynnikiem są konwenanse, ale za to bardzo ważną kwestią jest lojalność oraz wiarygodność.

Spotkania można zaaranżować telefonicznie, choć preferowany jest kontakt mailowy z podaniem powodu spotkania i jego przybliżony temat. Warto też przedstawić siebie i reprezentowaną przez siebie firmę/institucję. Na spotkanie należy stawić się **punktualnie**. Bardzo źle widziane jest spóźnianie się, które odbierane jest jako brak szacunku dla partnera oraz jego czasu.

Typowe **powitanie** podczas spotkań biznesowych to uścisk dłoni i zapytanie o zdrowie/samopoczucie rozmówcy.

Spotkania w Australii **nie są bardzo formalne** i rozmowa wstępna często zahacza o sport (rugby, krykieta, piłka nożna) oraz pogodę. Warto też mieć podstawowe rozeznanie o geografii i winach Australii.

Podczas spotkania **nie należy podnosić** głosu. Podczas wystąpienia gospodarzy dopuszczalne jest przerwanie pytaniem/prośbą uściślenia danego wątku prezentacji/wystąpienia. Australijczycy cenią sobie **zadawanie pytań** przez swoich rozmówców a docieklivość taktowana jest bardzo pozytywnie.

Australijczycy często się **uśmiechają do swoich rozmówców**. Jest to oznaka pozytywnego i szczerego nastawienia oraz zyczliwości wobec rozmówcy.

**Pierwsze spotkanie biznesowe** zazwyczaj odbywa się w siedzibie firmy lub podczas konferencji/targów. Kolejne spotkanie biznesowe można zaaranżować proponując spotkanie w postaci lunchu lub obiadu.

Należy wtedy wybrać odpowiednią restaurację lub jeśli nie zna się zbyt dobrze miasta to bezpiecznym miejscem będzie zawsze restauracja w dobrym hotelu.

**Dokładne i terminowe** wykonanie kontraktu przyczynia się do nawiązania silnych i długotrwałych relacji biznesowych.

Należy pamiętać, że Australia jest **krajem konserwatywnym jeśli chodzi o zakup nowych produktów** i z nowych rynków. Aby przekonać firmę australijską do swojego produktu należy w zdecydowany sposób przedstawić ofertę, zalety produktu oraz wskazać dotychczasowe rynki zbytu.

## Komunikacja/język

Oficjalnym językiem urzędowym jest **angielski**. W domu używa go około 78,5% społeczeństwa. Najczęściej używanymi innymi językami są: włoski, grecki, kantoński, arabski, mandaryński, wietnamski, hiszpański, niemiecki i hindi.

Podczas spotkania należy wymienić się **wizytówkami**.

W Australii **nie praktykuje się stosowania tytułów** ani zwracania się do rozmówców per pani/pan. Od pierwszego kontaktu rozmówcy zwracają się do siebie po imieniu bez względu na wiek oraz płeć.

## Ubiór biznesowy

W Australii obowiązuje ubiór biznesowy **taki sam jak w Europie** – garnitur i krawat, w przypadku kobiet – zakryte obuwie, rajstopy lub pończochy. Ubiór zależy również od branży, w której działa firma. W niektórych przypadkach dopuszczalne jest przyjście na spotkanie bez krawata.

## Upominki

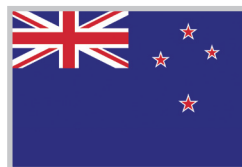
Wymiana upominków **nie jest w Australii praktykowana**. Dopuszczalne jest wręczenie upominku firmowego o niewielkiej wartości.

## Informacje dodatkowe

W Australii obowiązuje **patriotyzm konsumencki** „Buy Australian”. Jest on wyraźnie obecny w przypadku zakupu żywności oraz wina.

Nie należy być zdziwionym jeśli na nasze podziękowanie Australijczyk odpowie „No worries, mate” lub „Too easy, mate”. Są to tutejsze synonimy „You are welcome”. Słowo „mate” – kolega jest w powszechnym użyciu i stosowane jest bardzo często na końcu zdania.

## NOWA ZELANDIA



## Informacje ogólne

Klimat Nowej Zelandii to **klimat morski podzwrotnikowy** (wyspa północna) i **umiarkowany ciepły** (wyspa południowa). Najcieplejsze miesiące roku to grudzień, styczeń i luty z temperaturą 20–30°C, natomiast najchłodniejszy okres to czerwiec, lipiec i sierpień z temperaturą 10–15°C. Średnia temperatura lipca to 3–5°C w południowej części kraju do 12°C na północy; w okresie styczeń – luty to odpowiednio od 12 do 19°C. Suma rocznych opadów zmienia się także w zależności od części kraju – na wyspie północnej wynosi ona 800–1000 mm na południowym wschodzie do ok. 3000 mm w części środkowej, natomiast na wyspie południowej kształtuje się w granicach od 400–700 mm na południowym wschodzie do ok. 6500 mm w Alpach Południowych.



Zauważyć można liczne odmiany mikroklimatu spowodowane urozmaiconą rzeźbą terenu. Szczególnie wyraźna jest różnica między wschodnim i zachodnim wybrzeżem wyspy południowej. Występują tu często silne sztormy i chłodne wiatry południowe, a w miesiącach zimowych opady śnieżne, które poza górami, nie tworzą trwałej pokrywy śnieżnej.

Podróżnych **nie obowiązują szczepienia** ochronne. Na terenie kraju nie występują szczególne zagrożenia sanitarno-epidemiologiczne.

**Walutą** obowiązującą jest dolar nowozelandzki (NZD)<sup>15</sup>.

Pomimo braku w obiegu monet o nominale mniejszym niż 10 centów, ceny nie muszą być wielokrotnością 10 centów. W przypadku płacenia gotówką, sumę zwykle zaokrągla się do najbliższej całkowitej wielokrotności dziesiętnej. Kwestia cen kończących się na 5 centów nie jest jednoznaczna.

Płacący innymi środkami (czekiem, kartą płatniczą czy przelewem) zawsze płacą dokładną sumę, bez zaokrąglania.

**Nie ma obowiązku wizowego** przy pobytach turystycznych do 90 dni.

## Tradycja/religia

Na dzisiejszą **kulturę i społeczeństwo** nowozelandzkie miało wpływ wiele czynników, w tym ludność maoryska oraz różne korzenie mieszkańców Europy i innych części świata, którzy się tutaj z czasem osiedlili. Bez wątplenia ważnym czynnikiem jest też lokalizacja państwa na mapie świata, ogromna odległość i odcięcie Nowej Zelandii od reszty świata przez setki lat.

Historycznie, **kultura maoryska** była dominująca. Ludzie żyli w plemionach, prowadzili własny styl życia i mieli swoją charakterystyczną sztukę. Historia i kultura maoryska przekazywana była ustnie. Kultura maoryska została silnie naruszona wraz z przybyciem Europejczyków. Maorysi stracili ziemię, a wielu z nich także własną tożsamość (choć nad jej odzyskaniem pracuje się w ostatnim czasie dość aktywnie). **Rola rodziny** w kulturze Maorysów jest bardzo duża, ważne są spotkania (**marae**), dzielenie się oraz życie wspólnotowe. Maorysi mają **silne poczucie dobra i zła** i oczekują od członków ich społeczności poszanowania wszelkich miejsc i osób określanych jako „**tabu**”.

**Struktura religijna** społeczeństwa obrazuje często religie wyznawane przez przybywających tu imigrantów. Według spisu powszechnego z 2013 r., liczba osób utożsamiających się z religią chrześcijańską (wraz z chrześcijańskimi Maorysami) spadła w porównaniu z rokiem 2006 z 55,6% do 48,9% (ok. 1,9 mln osób). Wśród chrześcijan najliczniejszą

<sup>15</sup> W obiegu są banknoty o nominałach: 5, 10, 20, 50 i 100 dolarów. Nominały obowiązujących monet to: 10, 20 i 50 centów oraz 1 dolar i 2 dolary. Monety o mniejszych nominałach (1, 2 i 5 centów) zostały wycofane z obiegu 30 kwietnia 1990 r.

grupą są wyznawcy katolicyzmu, następnie anglikanie, protestanci (prezbiterianie, kongregacjonizm, reformiści), chrześcijanie bez wskazania wyznania oraz metodyści. Po raz pierwszy od wielu lat liczba katolików (492 105 osób) przewyższyła liczbę wyznawców anglikanizmu. Zgodnie z danymi z cenzusu z 2013 roku, 71% katolików było urodzonych w Nowej Zelandii, 5,6% na Filipinach, 3,5% w Anglii, a 2,4% na Samoa. Liczba wyznawców sikhizmu w Nowej Zelandii podwoiła się od 2006 roku (19,2 tys. osób w 2013 r.). Liczba wyznawców hinduizmu w okresie 2006–2013 wzrosła o 39,6%, a islamistów o 27,9%. 41,9% badanych określiło, że nie jest związane z żadną religią.

Nowa Zelandia podąża wzorem wielu innych państw rozwiniętych, w których obserwuje się ogromny spadek przekonań religijnych.

Przybyli do Nowej Zelandii Europejczycy przywieźli ze sobą własną kulturę, w tym praktyki biznesowe.

Mieszkańcy Nowej Zelandii są **przyjaźnie nastawieni** do osób reprezentujących inne kraje i kultury. Maorysi, pierwsi mieszkańcy regionu, stanowią ok. 15% społeczeństwa, choć w Nowej Zelandii żyje wiele różnych wspólnot etnicznych. Duże znaczenie w sposobie prowadzenia biznesu w Nowej Zelandii ma **wielkość tutejszych firm** i organizacji. Ogromna liczba przedsiębiorstw zatrudnia średnio 14 pracowników. To prawie dwukrotnie mniej niż przeciętna wielkość przedsiębiorstw w USA. Największe nowozelandzkie firmy wcale nie są duże według międzynarodowych standardów. Sektor MŚP – firm zatrudniających do 20 pracowników stanowi 40% produkcji gospodarczej.

W biznesie warto też pamiętać, że istnieją **wyraźne różnice między maoryską, a europejską** (tzw. Pakeha) częścią społeczeństwa nowozelandzkiego. Pomimo różnic, przedsiębiorcy i inwestorzy spotkają się z generalnie ciepłym przyjęciem w kraju.

Warto jeszcze raz podkreślić, aby w miarę możliwości **unikać planowania spotkań i wizyt biznesowych w okresie letnim, szczególnie w grudniu i styczniu**. Wiele firm i instytucji zamyka się wtedy na kilkutygodniowe przerwy. Część z nich uruchamia działalność w połowie stycznia, a inne dopiero od lutego.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

W pewnym stopniu kultura biznesowa Nowej Zelandii jest **zgodna z typowo brytyjskim modelem**, określić ją można jako formalną, powściągliwą i konserwatywną. Jednak kultura korporacyjna w tym kraju wyróżnia się charakterystycznym dla regionu Południowego Pacyfiku ciepłem i życzliwością oraz zrelaksowaną, choć profesjonalną atmosferą.

Nowozelandczycy (często nazywani, też między sobą, jako „Kiwi”) mogą wydawać się nieco **powściągliwi**, zwłaszcza w kontakcie z osobami, których nie znają. W bliższych relacjach są jednak bardzo przyjaźni i towarzyscy i skłonni do pomocy, co oznacza, że często między partnerami biznesowymi rozwijane są bliższe, osobiste relacje. Odnoszą się do ludzi z szacunkiem i zaufaniem, spodziewając się tego samego w zamian. Cenią cechy takie jak **uczciwość, bezpośredniość i poczucie humoru**.

Warto jest zaplanować **terminy spotkań** z wyprzedzeniem. Spotkania dobrze jest umówić co najmniej tydzień wcześniej, telefonicznie lub za pośrednictwem poczty elektronicznej.

Obcokrajowcom przyjeżdżającym na spotkanie z zagranicy zazwyczaj łatwiej jest umówić spotkania z menedżerami wyższego szczebla.

Należy pamiętać, aby – jeśli to możliwe – unikać odbywania spotkań w grudniu i styczniu, gdyż jest to okres letnich urlopów.

Zaleca się przybyć **na spotkania na czas**, a nawet kilka minut wcześniej. Spóźnienie na spotkanie może być interpretowane jako wskazujące, że jest się osobą niewiarygodną lub nieszanującą czasu pozostałych uczestników.

Spotkania będą często poprzedzone **nieformalną rozmową**. Ogromnie popularnym (i bezpiecznym) tematem jest sport – z pewnością mile odebrany zostanie komentarz na temat narodowej drużyny rugby *All Blacks*.

Zaleca się posługiwanie się w prezentacji **ścisłymi faktami i danymi liczbowymi**. Emocje i uczucia nie są tak istotne w klimacie biznesowym Nowej Zelandii. Dobrze jest **utrzymywać kontakt wzrokowy** z rozmówcą i zadbać o zachowanie odpowiedniej „przestrzeni osobistej”.

Spotkania, choć zwykle przebiegają w bardzo swobodnej atmosferze, traktowane są profesjonalnie i poważnie. Nie należy używać przesadnych wyolbrzymień i wykrzykników.

Nowozelandczycy są zainteresowani tym, co ludzie rzeczywiście są w stanie zrobić, a nie tym, co mówią, że mogą to zrobić.

Często spotkania odbywają się „przy kawie”. **Kultura kawiarniana** jest bardzo powszechna w Nowej Zelandii, zwłaszcza w dużych miastach.

W trakcie **negocjacji** nie należy się spieszyć – proces negocjacji wymaga czasu. Nie należy stosować agresywnych taktyk sprzedażowych. Warto rozpocząć negocjacje z realistyczną ofertą.

To **nie jest kultura przetargowa**, nie należy spodziewać się, że Nowozelandczycy będą targować się o ceny.

Warto być bezpośrednim i można oczekiwać tego w zamian. Nowozelandczycy **cenią więźność** ponad zbędne szczegóły. **Umowy i oferty** powinny zawierać wszystkie, jasno określone punkty. Wszystkie warunki należy szczegółowo wyjaśnić.

## Komunikacja/język

Oficjalnymi językami są: **angielski, maoryski i język migowy**. Głównym, codziennym językiem jest angielski. Nowozelandczycy mówią dość szybko i często używają slangu. Mają swój specyficzny akcent. W razie wątpliwości, bez obaw należy poprosić o powtórzenie lub o mówienie nieco wolniej.

Aby osłuchać się z tutejszym akcentem, dobrym rozwiązaniem może być obejrzenie nowozelandzkich filmów i programów telewizyjnych, lub wysłuchanie audycji radiowych przez internet.

Większość Nowozelandczyków przechodzi bardzo szybko do zwracania się do rozmówców **po imieniu**. Najbezpieczniej jest zacząć tytułować rozmówców per „pan” lub „pani” (lub panna), a następnie pełne imię i nazwisko lub tylko nazwisko. Warto iść za przykładem gospodarza i przejść „na Ty” w tym samym czasie.

Brak jest konkretnego protokołu dotyczącego dawania i odbierania **wizytówek**, jednak wymiana kart wizytowych jest powszechna.

Miłym akcentem może być – mimo braku oficjalnego protokołu co do wymiany wizytówek, choć zwyczaj ich wymiany jest powszechnie stosowany – zawarcie informacji na drugiej stronie wizytówki w **języku maoryskim**, szczególnie gdy wiemy, że nasz rozmówca/potencjalny partner jest Maorysem.

## Ubiór biznesowy

Kwestia **ubioru biznesowego** w Nowej Zelandii jest dość trudna do sprecyzowania, chociaż wydaje się, że ceni się zadbany i schludny wygląd. W bardziej formalnych sytuacjach mężczyźni zwykle noszą ciemne garnitury, a kobiety kostiumy lub odpowiednie sukienki. Niektóre branże preferują dość „zrelaksowane” podejście w odniesieniu do *dress code* – w tych przypadkach dżinsy i sportowe marynarki są dość powszechnie wybieranym zestawem. *Dress code* biurowy całkowicie zależy od konkretnej branży.

## Upominki

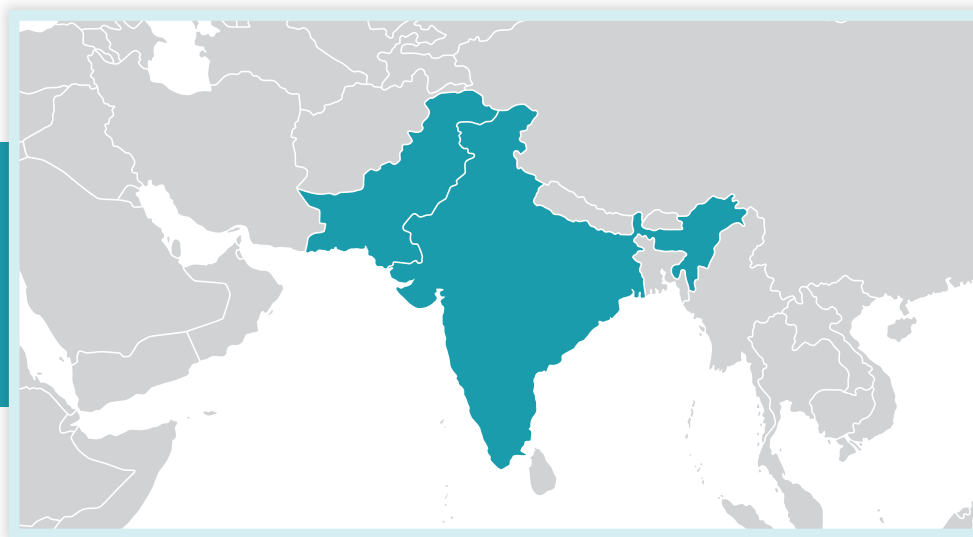
Generalnie podczas spotkań biznesowych **nie ma zwyczaju wymiany upominków**. Jednak, w sytuacji gdy jest się zaproszonym do domu, w dobrym tonie jest podarowanie gospodarzom np. butelki wina, czekoladek, czy też kwiatów. Upominki zwykle otwiera się w obecności dawcy. Podarunki nie powinny być przesadnie drogie.

## Informacje dodatkowe

Warto jest pamiętać, że choć Nowa Zelandia to kraj w znacznej mierze o charakterze zachodnim, to **tubylcza kultura maoryska** odgrywa istotną rolę w życiu wielu mieszkańców. W tym kontekście, choć nie ma obowiązku zapoznania się z tradycyjnym protokołem, w miłym tonie będzie ukazanie świadomości różnic kulturowych, zwłaszcza gdy będzie się miało do czynienia z partnerami biznesowymi pochodzenia maoryskiego.

# AZJA

## AZJA POŁUDNIOWA



Historycznie największe wpływy w regionie Azji Południowej, na który składają się: Indie, Pakistan, Bangladesz, Afganistan, Sri Lanka, Nepal, Malediwy i Bhutan, posiadali Brytyjczycy, którzy swoją obecność na Subkontynencie Indyjskim zapoczątkowali pod koniec XVI w. Wśród posiadłości brytyjskich w tym regionie najważniejsze znaczenie miały Indie nazywane „perłą w brytyjskiej koronie”. Wydarzenia związane z II wojną światową i utrata wpływów kolonialnych przez Wielką Brytanię doprowadziły do ogłoszenia w 1947 r. niepodległości przez Indie i Pakistan. Od początku lat 90. XX w. obserwuje się rosnącą rolę regionu, związaną przede wszystkim z poważnymi reformami gospodarczymi w Indiach. Zliberalizowano wówczas sektor finansowy, który wcześniej stanowił monopol państwowy, dopuszczając do udziału w nim firmy prywatne. Ułatwiono ponadto inwestycje zagraniczne i zmniejszono kontrolę państwa nad gospodarką.

Obecnie region Azji Południowej jest **jednym z najludniejszych** regionów świata, który zamieszkuje blisko 1,7 mld ludzi (z tego 1,25 mld w samych Indiach). **Czyni go jednocześnie jednym z potencjalnie najpotężniejszych rynków zbytu na świecie.** Blisko 45% ludności tego regionu nie ukończyło 24 roku życia. **Szybki wzrost liczby ludności** powoduje także liczne problemy i konflikty społeczne związane przede wszystkim z kwestiami ubóstwa i nierówności. Szczególnie w Indiach jeszcze do niedawna bardzo rozwinięty był **system kastowy**, który powodował powstawanie licznych barier w rozwoju

społeczeństwa. Choć Indie odeszły oficjalnie od systemu kastowego, wciąż można spotkać się z jego pozostałościami, szczególnie uwidaczniającymi się w relacjach społecznych.

**Religia odgrywa niezwykle istotną rolę w życiu polityczno-społecznym** krajów regionu Azji Południowej. Dominującymi religiami w regionie są hinduizm (Indie), islam (Pakistan, Bangladesz, Afganistan) i buddyzm (Sri Lanka, Bhutan, Nepal). Podkreślić należy jednak, że cechą charakterystyczną regionu jest jego wieloreligijny i wielojęzyczny charakter. **Tradycje i obyczaje są często pochodną dominujących w poszczególnych krajach religii.** Ma to także swoje przełożenie na budowanie i rozwój relacji gospodarczych, ale również na specyfikę segmentów rynkowych związanych z **odmiennymi gustami konsumentów**. Przedsiębiorcy planujący ekspansję na tamtejsze rynki powinni mieć świadomość, że zwyczaje te mogą stanowić pewną przeszkodę, szczególnie na początkowych etapach nawiązywania relacji biznesowych. Za pozytywny aspekt brytyjskich wpływów w regionie uważa się **powszechną znajomość języka angielskiego**, która znacznie ułatwia funkcjonowanie na rynkach Azji Południowej.

Rynki Azji Południowej zaliczane są do tzw. „**rynków nienasyconych**”, co oznacza, że w najbliższych latach ich rozwój będzie wymagał napływu dużej ilości kapitału, a zapotrzebowanie na towary z uwagi na rozrost klasy średniej i szybkie bogacenie się społeczeństwa (choć tylko wybranych grup), będzie się skokowo zwiększało. Należy pamiętać, że przez wiele dziesięcioleci polityki gospodarcze państw regionu skoncentrowane były przede wszystkim na ochronie rynku przed nadmiernym napływem produktów zagranicznych. Do dziś polityka rządów bardzo często nakierowana jest na promowanie lokalnych marek i wspieranie rodzimych firm, co wielokrotnie przekłada się na ingerowanie państw w nieograniczoną wolność gospodarowania.

## INDIE



### Informacje ogólne

Indie są krajem **klimatycznie zróżnicowanym**, umiejscowionym po obu stronach Zwrotnika Raka. **Pora monsunowa** występuje w okresie od końca czerwca do końca sierpnia. Ze względu na wysoką wilgotność, osoby nieprzystosowane do podobnych warunków, powinny stosować wzmoczoną ostrożność oraz unikać dłuższych godzin spędzonych na zewnątrz.

W okolicach Nowego Delhi **najbardziej sprzyjająca pogoda występuje od listopada do lutego**, kiedy temperatura jest umiarkowana oraz występują małe opady.

Nie występują szczególnie **zagrożenia epidemiami**, choć należy się liczyć ze wzrostem zachorowań na malarię i dengę w okresie bezpośrednio po monsunie. Nie są wprawdzie wymagane, ale zaleca się **szczepienia** przeciw żółtaczkę typu A i B oraz tężcowi. W niektórych rejonach, np. Mumbaju, uzasadnione jest przyjmowanie leków przeciwmalarycznych. Warto również stosować odpowiednią profilaktykę – częste są zatrucia, jak i zarażenie pasożytami układu pokarmowego.

Warto pić jedynie wodę butelkowaną, unikać świeżych owoców, warzyw, napojów z lodem/lodów etc.

**Walutę** można wymienić na lotniskach, w hotelach, upoważnionych bankach i u uprawnionych dealerów.

**Istnieje obowiązek wizowy.**

## Tradycja/religia

Indie są krajem znacznie **zróżnicowanym etnicznie, językowo, kulturowo i religijnie**. Nadal pozostają krajem rozwijającym się, w którym **istnieje wiele problemów infrastrukturalnych**, np. nieoczyszczona woda bieżąca, przerwy w dostawie prądu.

**Status społeczny** w Indiach jest określany przez wiele elementów, m.in.: wiek, kastę, zawód, wykształcenie, religię, miejsce zamieszkania, czy stan zamożności. Według tradycji, **indyjskie społeczeństwo oparte jest na strukturze kastowej**. Oficjalnie, obecne prawodawstwo wycofało stratyfikację społeczną. Nieoficjalnie, podziały kastowe nadal powodują kategoryzację społeczną, np. w biznesie, charakterystyczne jest także wykonywanie określonych zawodów przez przedstawicieli jednej kasty. W większych ośrodkach miejskich system kastowy ma mniejsze znaczenie, jednak dominująca liczba osób zajmująca wyższe stanowiska biznesowe wywodzi się z wyższych kast społecznych.

Badania wskazują na wiele przypadków oferowania lepszych kontraktów lub warunków współpracy pomiędzy indyjskimi firmami a zarządach pochodzących z podobnych grup etnicznych, kast i religii.

Na terenie Indii występuje **duża różnorodność religijna** oraz mnogość odłamów poszczególnych wierzeń. Dominującą religią jest hinduizm, popularny zwłaszcza w północnej i centralnej części kraju. Mniejszość muzułmańska (ok. 14%) geograficznie jest rozmieszczona stosunkowo równomiernie. Indie to drugi kraj po Indonezji z największą liczbą wyznawców islamu (w tym sufizmu, odłamu islamu o licznych elementach zapożyczonych z hinduizmu, który w wielu krajach jest nietolerowany). Stan Pundżab stanowi skupisko sikhizmu, natomiast stany południowe charakteryzują się liczną mniejszością chrześcijańską. Ze względów historycznych oraz geopolitycznych nadal występuje **awersja religijna**, przede wszystkim pomiędzy wyznawcami hinduizmu oraz islamu. Ze względu na przeszłość kolonialną, wyższe stanowiska w instytucjach państwowych, bądź w sektorze prywatnym, często są sprawowane przez chrześcijan.

**Religię** praktykowaną przez potencjalnego partnera biznesowego **można często wywnioskować poprzez nazwisko**. Singh to popularne nazwisko wśród Sikhów. Z kolei łącznik „bin” jest powszechny wśród muzułmanów.

Starsi prezesi oraz kluczowe osoby w firmach indyjskich będą w dalszym ciągu dokonywać kategoryzacji według znajomości języków oraz pochodzenia kastowego swoich pracowników.

Indusi charakteryzują się **dużym przywiązaniem do rodziny** oraz **wysoce cenią sobie tradycyjne wartości**. Głównym zajęciem kobiet jest prowadzenie domu oraz wychowywanie dzieci, dlatego też dominuje **patriarchalny model rodziny**. Kobiety często otrzymują ograniczoną edukację. **Zaaranżowane małżeństwa** są powszechne, zdarza się, iż są elementem wzmocnienia współpracy biznesowej pomiędzy rodzinnymi biznesami.

Mniejsze przedsiębiorstwa są przeważnie prowadzone przez jedną rodzinę. Pracowników często najpierw szuka się wśród członków bliższej lub dalszej rodziny. Indie to państwo o wysokiej **dominacji mężczyzn w biznesie**. Kobiety mogą zmagać się z wieloma trudnościami podczas nawiązywania kontaktów w Indiach. Wskazane jest zaznaczenie swojej pozycji, jeśli jest ona deprecjonowana przez gospodarzy.

Standardowy **dzień pracy rozpoczyna się o 10:00, jednak** w większych miastach może być to wcześniej.

Ze względu na klimat, spotkania na dworze mogą być uciążliwe. W budynkach klimatyzacja jest standardem.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

Uścisk dłoni na **powitanie** jest powszechny, jednak można się spotkać z bardziej tradycyjnym pozdrowieniem „*namaste*”, który polega na lekkim ukłonie razem z połączonymi dłońmi skierowanymi ku górze.

W niektórych sytuacjach uścisk dłoni pomiędzy kobietą i mężczyzną nie jest stosowany, dlatego należy się dostosować do okolicznych praktyk. Kobiety z krajów zachodnich mogą zainicjować uścisk dłoni z Indusami, jednak nie jest to konieczność. Ogólna zasada zaleca, że jeśli kobieta nie wyciągnie ręki, należy się dyskretnie ukłonić.

Ze względu na silną hierarchię społeczną, **należy witać gości zgodnie z ich pozycją, jak i wiekiem** – od najważniejszych i najstarszych uczestników spotkania. Indyjskie firmy oraz struktura biznesowa są bardzo **zhierarchizowane**. Rola pracownika i jego obowiązki są wyraźnie określone oraz należy ich przestrzegać.

**Small talk**, czyli rozmowy kurtuazyjne podczas spotkań lub negocjacji są powszechne. Rozmowa o rodzinie lub życiu prywatnym jest częstym tematem rozmów podczas spotkań i może być formą budowania zaufania. **Indusi cenią sobie silne i szczere relacje, również w biznesie**, dlatego też ich budowanie wymaga czasu oraz cierpliwości.



Chcąc prowadzić bardziej nieoficjalną rozmowę, **należy unikać tematów tabu**, jakimi są przede wszystkim: bieda, system kastowy, imigracja, relacje z Pakistanem oraz inne sporne elementy polityki Indii. Okazanie zainteresowania sportem, kulturą, bądź historią Indii jest mile widziane. Indusi są dumni ze swoich osiągnięć w tych dziedzinach.

Według tradycyjnej etykiety, **punktualność na spotkaniach jest czasem uważana za przejaw złych manier**, dlatego też spóźnienie 15–30 minutowe jest normą i czasem zwyczaj ten nakazuje kilkuminutowe opóźnienie na spotkanie bądź biznesowy posiłek. Często spóźnienia są związane z powszechnymi korkami. Wiele firm, przede wszystkim wydziały zachodnich korporacji, wykazuje starania dążące do przyjęcia odpowiadających standardów, gdzie punktualność jest wymagana.

Zalecane jest **kilkukrotne potwierdzenie umówionego spotkania**, zwłaszcza jeśli zostało zaaranżowane przez miejscowego partnera lub pośrednika.

W trakcie negocjacji występuje **brak poczucia presji czasu**, dlatego też należy zachowywać cierpliwość. Nadmierna nachalność i pośpiech mogą być potraktowane jako obraza i spowodować zerwanie rozmów. W niektórych przypadkach negocjacje mogą być wyjątkowo czasochłonne, nawet jeśli obiektywna ocena wskazywałaby, że zawarcie porozumienia byłoby korzystne dla indyjskiego partnera.

Należy mieć świadomość, że nawet w wypadku zawarcia porozumienia, może dojść do takiego opóźnienia w jego realizacji, iż będzie to de facto oznaczało jego niepowodzenie.

**Spotkania biznesowe są preferowane podczas lunchu**, kolacje biznesowe są mniej popularne.

Kobiety mogą zaprosić gospodarzy na spotkanie/obiad biznesowy i pokryć jego koszty, ale równocześnie **mogą być pominięte w zaproszeniu na lokalne przyjęcie lub spotkanie biznesowe**.

Należy unikać spotkań biznesowych podczas **licznych świąt indyjskich**. Ze względu na ich ruchome daty, warto upewnić się, iż spotkanie nie koliduje z żadnym świętem.

**Nie należy otwarcie pokazywać swoich emocji oraz opinii** podczas negocjacji, szczególnie frustracji, bądź niezadowolenia, gdyż może to spowodować znaczne pogorszenie relacji. Indusi **rzadko w sposób bezpośredni wyrażą odmowę**. Dokonują tego w sposób niebezpośredni artykułując swoją dezaprobatę w bardziej grzecznościowy sposób, odpowiadając „być może”, „nie jestem pewny/a”, „zastanowię się”.

## Komunikacja/język

Indie posługują się **dwoma językami oficjalnymi – hindi i angielskim**. Występuje duża różnorodność języków regionalnych, co skutkuje częstymi problemami komunikacyjnymi,

nawet wśród Indusów. Występują dwie główne grupy językowe: indoaryjskie (w tym hindi), na północy kraju oraz drawidyjskie (na południu). W stanach południowych popularność angielskiego jest większa niż w północnej oraz centralnej części kraju (pomijając większe skupiska miejsc, np. Nowe Delhi, gdzie angielski jest również powszechny).

**W relacjach biznesowych dominuje język angielski.** Jest także używany w systemie edukacji oraz instytucjach państwowych. Dobra znajomość angielskiego jest cechą charakterystyczną osób dobrze wykształconych oraz sugeruje dobre pochodzenie (z wyższych kast społecznych).

Podczas bezpośredniego zwracania się do osób należy stosować tytuły, – Pan/Pani oraz nazwisko. Można stosować imiona, jeśli rozmówca wyrazi na to zgodę.

Indusi posługują się charakterystyczną odmianą języka angielskiego, potocznie określaną jako „**Hinglish**”. Charakteryzuje się specyficznym akcentem, składnią oraz słownictwem niewystępującym powszechnie w standardowym angielskim. Często okolicznością wśród Indusów jest posługiwanie się hindi lub innymi regionalnymi językami między sobą w trakcie spotkań z przedstawicielami zagranicznych firm.

**Wymiana wizytówek oraz drobnych upominków** jest powszechną praktyką na pierwszym spotkaniu. Zdarza się jednak, iż wymiana wizytówek nie następuje, bądź nie jest odwzajemniona przez indyjskiego partnera.

**Wymiany wizytówek należy dokonać prawą ręką, użycie lewej może być uznane za niewłaściwe** – jest ona uważana za „nieczystą”.

Powszechną praktyką jest **ignorowanie wiadomości mailowych** lub długotrwały brak odpowiedzi ze strony indyjskiej. Jednocześnie, w przypadku zainteresowania miejscowego partnera, można spodziewać się wzmożonych prób kontaktu poprzez liczne telefony bądź korespondencję.

## Ubiór biznesowy

Wielu biznesmenów stosuje **ubiór zachodni**, aczkolwiek stroje miejscowe są również powszechne. Często jednak zdarza się, że strona indyjska nie przywiązuje dużej wagi do ubioru, popularna jest np. koszula bez krawata. Niemniej **zaleca się stosowanie formalnego ubioru podczas spotkań**.

**Należy unikać ubierania jasnych odcieni** (np. garnituru), **gdyż jest to kolor żałobny**.

Zaleca się noszenie spodni przez kobiety, ewentualnie wybór spódnicy lub sukni o odpowiedniej długości. W upalne dni marynarka nie jest wymagana – koszula z długim rękawem oraz krawat powinny wystarczyć.

## Upominki

Osobiste prezenty, w szczególności ze swojego kraju/regionu, są **mile widziane. Prezenty oraz upominki nie powinny być otwierane w obecności darczyńcy.**

Powszechną praktyką jest przysyłanie prezentów zaprzyjaźnionym partnerom **z okazji święta Diwali** (jedno z najistotniejszych świąt indyjskich, data jest ruchoma: październik/listopad).

Ze względów religijnych należy **uniknąć podarunków ze skóry. Mężczyźni często otrzymują prezenty w formie kwiatów**, czasem doniczkowych.

## Informacje dodatkowe

Mowa ciała jest istotna, dlatego należy pamiętać, iż nadmierna gestykulacja jest niewskazana.

**Nie należy używać stóp do wskazywania.** Jakikolwiek kontakt, np. poprzez szturchnięcie lub nadeptanie innej osoby, jest uznawany za poważną zniewagę, dlatego też należy niezwłocznie przeprosić.

**Ciągły kontakt wzrokowy powinien być unikany.** Przede wszystkim nie należy stosować nadmiernego kontaktu wzrokowego z przedstawicielami niższych kast/warstw społecznych bądź pracowników niższej rangi. Charakterystyczne **kręcenie głową w „ósemkę”** wśród Indusów nie oznacza negacji, lecz aprobatę lub przyjęcie informacji do wiadomości.

Zaleca się przyjęcie, iż **przeciętny Indus jest wegetarianinem, nie spożywa alkoholu oraz nie pali tytoniu.** Dlatego też, podczas spotkań, przy zamawianiu alkoholu, bądź jedzenia zaleca się uprzednie pytanie o preferencje. Nie powinno się odmawiać oferowanego poczęstunku, gdyż może to zostać zinterpretowane negatywnie.

**Podczas posiłków, jeśli Indusi posługują się (prawą) ręką, należy postąpić podobnie,** aby nie spowodować ewentualnej urazy. Obecnie jednak podczas większości spotkań posługiwanie się sztucami jest powszechne.

**Jeśli w domu gospodarz ściąga buty, należy postąpić podobnie.**

## PAKISTAN



## Informacje ogólne

Pakistan położony jest na Subkontynencie Indyjskim, na północ od Zwrotnika Raka, co skutkuje występowaniem **klimatu kontynentalnego**, z wyraźnymi różnicami

temperatur pomiędzy poszczególnymi porami roku oraz dniem i nocą. Zróżnicowanie geograficzne (wysokie góry na północy, ocean na południu) powoduje występowanie na terenie Pakistanu różnych temperatur o tej samej porze roku. Lato w Pakistanie jest bardzo upalne, wyjątek stanowią obszary górskie położone na północy kraju. W miastach, do których najczęściej podróżuje się w celach biznesowych, tj. Karaczi, Lahore i Islamabad należy przygotować się na wysokie temperatury w sezonie letnim. Nie wszystkie pomieszczenia biurowe są klimatyzowane. Zima, szczególnie w Islamabadzie i na północ od tego miasta jest zimna. W Islamabadzie w nocy mogą występować przymrozki. W Lahore i Karaczi w dzień nawet w zimie zwykle wystarcza marynarka, w nocy może przydać się lżejsza kurtka. Ze względu na warunki klimatyczne, jako porę podróży lepiej wybrać okres od października do kwietnia.

Przed wjazdem na terytorium Pakistanu nie są wymagane **szczepienia**, jednakże zaleca się wykonanie takich m.in. przeciwko wściekliźnie, żółtacze A/B, tyfusowi. W związku ze stwierdzeniem na terenie kraju ognisk zakażeń wirusem polio, przed podróżą należy poddać się właściwym szczepieniom. Dotyczy to w szczególności osób planujących pobyt ponad 4 tygodnie. Specjalne zalecenia Światowej Organizacji Zdrowia (WHO) określają optymalny czas szczepienia na 12 miesięcy do 4 tygodni przed przyjazdem, a w wypadku pilnej podróży nawet tuż przed jej podjęciem. Przy przekraczaniu granicy może być wymagany aktualny wpis w książeczce szczepień o przyjęciu szczepionki. Informacje na temat wymagań w tym zakresie mogą podlegać zmianom, w związku z tym należy śledzić aktualne komunikaty publikowane przez WHO. W niektórych rejonach Pakistanu istnieje zagrożenie malarią.

Surowe warzywa, owoce, woda i potrawy niewiadomego pochodzenia mogą być przyczyną ostrych zatruc pokarmowych, a także źródłem chorób pasożytniczych. WHO zaleca używanie tabletek uzdatniających wodę do spożycia oraz moczenie warzyw i owoców przed spożyciem w roztworach odkażających. Do picia zdatna jest wyłącznie butelkowana woda mineralna bądź woda przegotowana.

**W dużych miastach** dostępne do nabycia są lekarstwa, żele antybakteryjne, repelenty, elektrolity, probiotyki, środki higieny, większość kosmetyków, latarki na baterie, przydatne ze względu na częste przerwy w dostawie prądu itp.

**Istnieje obowiązek wizowy.**

**Warto wziąć ze sobą podróży adapter zasilania.**

## Tradycja/religia

Historia Pakistanu jako samodzielnego państwa jest stosunkowo krótka, rozpoczęła się bowiem w 1947 roku wraz z odłączeniem od Indii Brytyjskich. Po 70 latach od utworzenia Pakistanu struktury państwowe wykazują stabilność, jednak pakistańskie społeczeństwo pozostaje podzielone wzdłuż linii etnicznych i wyznaniowych.

Zasadniczo **przeszość kolonialna nie spowodowała złego nastawienia do Europejczyków**. Obcokrajowcy przez większość populacji traktowani są przyjaźnie i z ciekawością. Zdarza się, że przez przypadkowo spotkane osoby możemy zostać zaproszeni na herbatę, czy poczęstowani spożywanym przez nich posiłkiem. Jednocześnie w powszechnym rozumieniu obywatele Zachodu są bogaci, przez co nie jest **niczym niestosownym żądanie od nich znacznie wyższych cen niż od miejscowych klientów**.

W terytoriach bliżej granicy z Afganistanem nastawienie miejscowej ludności może być mniej przyjazne w związku z antyamerykańskim sentymentami.

Pakistan jest krajem **zróżnicowanym etnicznie i językowo**. Dominującą grupą etniczną są Pendżabczycy, stanowiący ponad 40% ludności. Pozostałe liczne grupy to Sindhowie, Beludźowie i Pasztuni. Populacja kraju jest młoda, średnia wieku wynosi 23 lata. W Pakistanie mówi się ponad 60 językami, jednak językiem dominującym w biznesie i w zawieranych kontraktach jest język angielski.

Islamska Republika Pakistanu jest państwem muzułmańskim. **Religia odgrywa bardzo ważną rolę** w pakistańskim społeczeństwie, będąc zarówno źródłem świadomości narodowej jego mieszkańców, jak i jednocześnie źródłem podziałów i konfliktów wewnętrznych. Pakistan został stworzony, jako państwo dla muzułmanów Subkontynentu Indyjskiego, które miało być także otwarte na mniejszości religijne. Niestety **postępująca radykalizacja społeczeństwa** powoduje, że sytuacja mniejszości religijnych jest trudna. Wyznawcy hinduizmu stanowią około 1,9%, a chrześcijaństwa około 1,5%. Muzułmanie zazwyczaj bardzo poważanie podchodzą do swojej religii, w związku z czym **należy unikać jej krytykowania i związanego z nią stylu życia**.

Należy zaakceptować fakt, że **nawet rozmowy biznesowe mogą zostać przerwane w porze modlitwy**, gdyż obowiązki religijne mają dla większości Pakistańczyków wartość nadrzędną nad sprawami ziemskimi.

W Pakistanie występują **wyraźne nierówności i podziały społeczne**, w których głównym wyznacznikiem pozycji jednostki jest religia, majątek i przynależność etniczna, a także w pewnym stopniu kasta. Społeczeństwo Pakistanu **nie jest egalitarne**, a mobilność społeczna jest mocno ograniczona. Zarówno prawo stanowione (poczynając od konstytucji Pakistanu), jak i miejscowy system przekonań **uprzywilejowuje wyznawców sunnickiej wersji Islamu**. Przedstawiciele innych odłamów tej religii (szyici, izmailici), jak i inne mniejszości religijne, spotykają się z trudnościami w zatrudnieniu, przez co często spychani są na margines społeczny, zajmując się pracami uważanymi za niegodne dla muzułmanów (ok 90% zatrudnionych przez władze miejskie Islamabadu sprzątaczy to chrześcijanie). Mimo, że islam głosi równość wszystkich jego wyznawców (niekoniecznie wszystkich ludzi), w społeczeństwie pakistańskim **żywe są podziały plemienne i kastowe**. Za najbardziej elitarne uznaje się rodziny wywodzące swe pochodzenie bezpośrednio do proroka. Zawieranie aranżowanych małżeństw dodatkowo konserwuje ustalony podział społeczny.

**Klasa wyższa**, dominująca, to przedstawiciele establishmentu politycznego i wojskowego, właściciele największych przedsiębiorstw i obszarnicy ziemscy. Klasa wyższa to główny konsument importowanych dóbr konsumpcyjnych. **Klasa średnia**, mimo pewnego postępu w ostatnich latach wciąż jest stosunkowo niewielka. Są to głównie przedstawiciele średniego szczebla administracji państwowej, wojska i właściciele małych i średnich przedsiębiorstw. Wyższa klasa średnia to także potencjalni konsumenci produktów importowanych. Dominującą liczebnie w Pakistanie **klasą jest niższa**, słabo wykształcona klasa robotnicza, która znajduje zatrudnienie w rolnictwie, przemyśle i prostszych usługach. Klasa ta zasadniczo nie posiada nadwyżki finansowej pozwalającej na zakup dóbr importowanych.

Mimo procentowo niewielkiej grupy społecznej posiadającej środki i świadomość konsumentką pozwalającą na nabywanie konsumpcyjnych dóbr importowanych, w skali kraju o liczebności powyżej 200 mln obywateli jest to istotny rynek. Dodatkowo, dla pakistańskich elit społecznych cena jest często wartością drugorzędą – **produkty importowane są sprzedawane nawet sześciokrotnie drożej niż w ich krajach pochodzenia**, a mimo to znajdują nabywców.

**Prawa i obyczaje** w Pakistanie są oparte na tradycji i zasadach islamu. Surowe wyroki – łącznie z karą śmierci – zasądzane są za przewożenie, posiadanie, bądź używanie **narkotyków**, a także za **bluźnierstwo przeciw Islamowi. Za nieusankcjonowane małżeństwem kontakty seksualne, homoseksualizm, posiadanie materiałów o treści pornograficznej oraz posiadanie i konsumpcję alkoholu grozi kara więzienia. Alkohol** bywa dostępny dla nie muzułmanów, jednak często produkuje się go nielegalnie i zdarzają się śmiertelne zatrucia metanolem, dlatego najrozsądniej jest powstrzymać się od jego spożywania.

**Należy unikać planowania wizyt w okresie Ramadanu**, świętego miesiąca, podczas którego muzułmanie postczą, przez co ich aktywność w ciągu dnia znacznie się zmniejsza. Przebywając w Pakistanie w tym okresie, należy **od wschodu do zachodu słońca unikać publicznego spożywania posiłków, picia napojów i palenia tytoniu**. Działalność urzędów i instytucji publicznych podczas Ramadanu i licznych świąt religijnych ulega znacznemu ograniczeniu.

**Tydzień pracy trwa od poniedziałku do piątku** – w piątki urzędy, sklepy i inne obiekty użyteczności publicznej są nieczynne w czasie modlitw (od 12.00). Otwierane są ponownie ok. godz. 15. Sobota i niedziela są najczęściej dniami wolnymi od pracy.

Często stosowany jest **brytyjski system miar**, m.in. mierzenie temperatury pacjenta w skali Fahrenheita.

W Pakistanie wypada jeść, witać się i podawać przedmioty **prawą ręką**, a podczas wezwań na modlitwę (*azaan*) w miejscach publicznych – przyciszyć muzykę (np. w samochodzie) i nie rozmawiać głośno. Jeśli przechodzimy obok osoby modlącej się, grzeczność nakazuje – o ile to możliwe – ominąć ją z tyłu (nie przechodzić przed jej twarzą).

Na powszechne powitanie: **Assalamu alajkum** należy odpowiedzieć: **Wa alajkum assalam**.

**Kobiety nie mają silnej pozycji w pakistańskim społeczeństwie**, co znajduje także swoje odbicie w biznesie. Zdarzają się wyjątki, zwłaszcza jeśli kobieta pochodzi z bogatej rodziny. Może wówczas być np. współwłaścicielką firmy, jednak **prowadzenie biznesu powierzane jest tradycyjnie mężczyźnie**. Kobiety zwykle zatrudniane są w firmach na stanowiskach sekretarskich.

**Kobiety powinny wystrzegać się podróżowania samotnie, bądź w towarzystwie obcych osób.**

Często w miejscach publicznych (np. poczekalnie u lekarza, lotniska, dworce, autobusy), a także w domach i podczas spotkań towarzyskich obowiązuje **podział przestrzeni na damską i męską**.

**Podczas spotkania z miejscowym kontrahentem**, szczególnie jeśli ma ono miejsce w jego domu i ma mniej formalny charakter, **może wystąpić podział na część męską i część damską, co może skomplikować udział kobiecej części delegacji w rozmowach**.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

Relacje biznesowe w Pakistanie w dużej mierze **opierają się na kontaktach osobistych**. Tradycyjny model społeczeństwa, wciąż w dużej mierze opartego o więzi klanowe i rodzinne w połączeniu z powszechną **korupcją** powoduje, że biznes bez nawiązania osobistych więzi z kontrahentem jest bardzo utrudniony.

Obyczajowość w biznesie różni się w zależności od partnera, z którym mamy do czynienia i jego ekspozycji na zagranicznego kontrahenta. Pakistańscy biznesmeni wykształceni na Zachodzie, lub pracujący głównie z zachodnim klientem będą w relacjach biznesowych zazwyczaj starali się częściowo dostosować do europejskiej etykiety.

W Pakistanie, również w relacjach biznesowych, **mężczyźni wchodzą ze sobą w bliższy kontakt fizyczny niż ma to miejsce w Europie**. Początkowo **przywitanie** ma zazwyczaj formę zwykłego uścisku dłoni. Zbyt silny uścisk może zostać odebrany w Pakistanie jako forma agresji, dłoń zasadniczo ściskana jest słabiej niż w Europie.

Gdy partnerzy znają się lepiej, wówczas przywitanie często przybiera specyficzną formę „**objęcia pod bok**”, po czym następuje podanie dłoni. Podobna formuła ma miejsce podczas pożegnania.

Należy liczyć się z tym, że partner może podczas rozmowy **stać bliżej niż wynosi nasza strefa komfortu** czy np. łąpać nas za łokieć w celu zwrócenia uwagi.

**Nie powinno się podawać dłoni kobiecie**, chyba, że to ona pierwsza wykona gest w naszym kierunku.

**Pod żadnym pozorem mężczyzna nie powinien próbować objąć, czy pocałować kobiet!**

Podczas prowadzenia negocjacji i rozmów handlowych w Pakistanie **należy uzbroić się w cierpliwość. Pierwsza podróż do Pakistanu często ma charakter bardziej zapoznawczy i nie należy spodziewać się po niej rezultatu w postaci podpisanego kontraktu.** Czasem pakistański partner może naciskać na szybkie podpisanie umowy na wyłączność handlową na terenie Pakistanu.

Pakistańczycy **dość swobodnie traktują ustalenia i własne zobowiązania** poczynione na poszczególnych etapach negocjacji, szczególnie, jeśli nie są one dla nich korzystne. Zdarza się, że ustalenia poczynione wieczorem dnia poprzedniego ulegają zmianie już następnego dnia rano. **Dopóki kontrakt nie przybierze oficjalnego porozumienia pisemnego wszystkie ustalenia są traktowane jako podlegające zmianom.** W sytuacji gdy partner pakistański wmawia nam, że ustalenia były inne niż faktycznie poczynione, warto po prostu obstawać przy swoim stanowisku. Partner pakistański będzie w ten sposób zapewne testował, na ile elastyczne są nasze warunki. **Negocjacje zwykle nie mają sztywnych ram,** często ustalenia z oficjalnego etapu negocjacji podlegają dalszym zmianom podczas nieformalnych rozmów kularowych.

Niektórzy biznesmeni pakistańscy **fakt niedotrzymania zobowiązań** umowy traktują inaczej niż większość Europejczyków, tzn. widzą w obiektywnych trudnościach wolę boską, co niejako zwalnia ich z odpowiedzialności. Jeżeli np. nie mogli wyprodukować zamówionego towaru z powodu braku energii elektrycznej (co jest w Pakistanie realnym problemem) skłonni są uznać, że tak miało być i **pretensje partnerów biznesowych są dla nich niezrozumiałe.** Takie sytuacje mogą mieć miejsce zwłaszcza, gdy mamy do czynienia z drobnymi przedsiębiorcami z bardziej prowincjonalnych miast.

Istnieje tendencja do **ubarwiania swoich realnych możliwości i wpływów,** które z kolei są bardzo istotne w przypadku załatwiania wszelkich spraw urzędowych, czy po prostu mają duże znaczenia dla powodzenia przedsięwzięć biznesowych. Stąd można spotkać się często z próbą wykazania, że dany biznesmen jest najlepszym znajomym ważnego urzędnika lub prezesa liczącej się firmy. W rzeczywistości znajomość ta może opierać się na przypadkowym spotkaniu i wspólnym zdjęciu.

Bardzo istotne są w miejscowej kulturze biznesowej **kontakty osobiste i poznanie kontrahenta.** Dodatkowo Pakistańczycy mają też świadomość, że **firmie europejskiej bardzo trudno odzyskać pieniądze bądź towar** przesłane do Pakistanu, co może skłaniać ich do wykorzystania tej sytuacji.

**Brak przedstawiciela na miejscu i nieznanomość osobista partnera biznesowego może zatem utrudniać skuteczną finalizację kontraktów.** Oczywiście nie brakuje też po prostu nieuczciwych kontrahentów, jednak ciężko tu mówić o różnicy kulturowej.



## Komunikacja/język

Przeszłość kolonialna państwa jest wciąż widoczna w Pakistanie, nie tylko w postaci języka **angielskiego**, będącego jednym z dwóch języków urzędowych, ale także w postaci zapożyczeń występujących w **języku urdu** (drugi język urzędowy). W niektórych rejonach kraju znajomość angielskiego nie jest powszechna. Przydatne może być nauczenie się przed przyjazdem podstawowych zwrotów w urdu.

Poważni partnerzy biznesowi zazwyczaj dobrze posługują się językiem angielskim. **Nieznajomość lub szczątkowa znajomość tego języka powinna być sygnałem ostrzegawczym** dla polskiego przedsiębiorstwa.

Ze względu na fakt, że w zasadzie każda dobrze wykształcona osoba włada językiem angielskim w stopniu komunikatywnym, brak umiejętności porozumienia się w tym języku przez partnera polskiego jest odbierany raczej negatywnie. W razie słabej znajomości języka angielskiego **niezbędne jest posiadanie sprawnego tłumacza**.

Zdecydowana większość biznesmenów posiada **wizytówki** i będzie oczekiwała tego samego od polskiego partnera biznesowego.

## Ubiór biznesowy

Wskazane jest **przestrzeganie muzułmańskich obyczajów** dotyczących noszenia ubiorów zakrywających kształt ciała. Mężczyźni w Pakistanie noszą tzw. *shalwar kameez* (luźną tunikę i szerokie, luźne spodnie), ale równie często stroje zachodnie (długie spodnie i koszula/T-shirt). W przypadku kobiet sprawdza się zestaw: spodnie, tunika i szal. Ten ostatni warto nosić przy sobie nawet w dużych i bardziej liberalnych miastach, by móc się nim szczerzej okryć w razie potrzeby. Osobom z widocznymi **tatuażami** doradza się je przykryć w miejscach publicznych.

Parom zalecany jest **umiar w publicznym okazywaniu sobie czułości** (w tym trzymaniu się za ręce). Społecznie akceptowany jest natomiast kontakt fizyczny między mężczyznami (trzymanie się za ręce, chodzenie w objęciach).

W relacjach biznesowych można spotkać się **zarówno z partnerem ubranym tradycyjnie** (*shalwar kameez*), jak i **na sposób europejski** (garnitur bądź zestaw koszula plus marynarka). Podczas spotkań biznesowych zalecamy na początkowym etapie garnitur lub zestaw koordynowany.

**W ramach zacieśniania więzi biznesowych strój zazwyczaj staje się mniej formalny**, ze względu na gorący klimat będzie to zwykle koszula z długim rękawem bez marynarki, spodnie i pantofle.

## Upominki

Będąc zaproszonym przez partnera biznesowego do jego domu (co sygnalizuje zacieśnianie relacji) warto przynieść **drobny upominek**. W przypadku braku specjalnych prezentów „firmowych” może być to np. książka o Polsce (oczywiście w języku angielskim), **polski specjał kulinarny (za wyjątkiem wieprzowiny)**, czy nawet dobrej jakości importowane słodycze bądź daktyle, które można nabyć na miejscu. **Jeżeli nie znamy dobrze naszego partnera nie wręczamy alkoholu.**

## Informacje dodatkowe

Panowanie Brytyjczyków wywarło też wpływ na **dużą popularność sportów takich, jak krykieta, polo oraz golf**, z których dwa ostatnie pozostają głównie rozrywką elit. Widoczną pozostałością są także **ekskluzywne kluby**, w których, tylko na zaproszenie członka, odbywają się czasem rozmowy biznesowe.

**W klubach tych obowiązuje ścisły dress code, zazwyczaj nakazujący stawienie się na spotkanie w garniturze i krawacie.**

Patriotyzm konsumencki, jako przywiązanie do narodowych marek w Pakistanie, należy ocenić jako niewielki. **Marki rodzime nie są postrzegane jako lepsze**, czy warte zakupu ze względu na chęć popierania lokalnej produkcji. Można w wielu przypadkach zaobserwować natomiast tendencję odwrotną – produkty zachodnie uważane są za lepszej jakości niż lokalne odpowiedniki (co ma pewne uzasadnienie ze względu na faktycznie niską jakość wielu produktów pakistańskich).

Producenci pakistańscy starają się czasem podkreślić jakość swoich produktów poprzez umieszczanie na nich oznaczenia „export quality” lub stylizowanie ich na produkty zachodnie. Dużą renomą cieszą się produkty pochodzące z Japonii, ale również z Tajlandii. Zaufanie do chińskich produktów jest ograniczone.

Odrębną kwestią jest **silne przywiązanie do tradycji, np. lokalnych ubrań i jedzenia**. Powoduje to, że producenci zagraniczni oferujący gotowy produkt mogą nie trafić w potrzeby i przyzwyczajenia miejscowego konsumenta. Zatem produkty na rynek pakistański będą produkowane w smakach, do których przyzwyczajony jest konsument. Przykładowo, zupki instant produkowane przez duże koncerny, będą miały smak *chat patti*.

**Marka „Polska” nie ma w Pakistanie dużej rozpoznawalności**, dlatego warto podkreślać, że polskie produkty posiadają standard europejski taki, jak bardziej rozpoznawalne kraje np. Wielka Brytania Niemcy, Włochy.

# AZJA POŁUDNIOWO-WSCHODNIA



Azja Południowo-Wschodnia obejmuje region położony na południe od Chin, na wschód od Indii na zachód od Papui-Nowej Gwinei i na północ od Australii. Region leży w pobliżu przecięcia platform geologicznych, ze znaczącą aktywnością sejsmiczną i wulkaniczną. Azja Południowo-Wschodnia składa się z dwóch regionów geograficznych: kontynentalnych Indochin (Wietnam, Laos, Kambodża, Tajlandia, Mjanma i Malesja Zachodnia), wyspiarskiej części Azji Południowo-Wschodniej zwanej w przeszłości Indiami Wschodnimi (Indonezja, Malesja Wschodnia, Singapur, Filipiny, Timor Wschodni, Brunei).

Państwa regionu należą do **Stowarzyszenia Narodów Azji Południowowschodniej** – ASEAN, przy czym Timor Wschodni ma status obserwatora w tej organizacji. ASEAN stanowi ramy dla zacieśniania integracji politycznej i gospodarczej. Dla pogłębienia integracji regionalnej 1 stycznia 2016 r. państwa ASEAN powołały Wspólnotę Gospodarczą (ASEAN Economic Community – AEC), stanowiącą rynek o wartości ponad 2,6 mld USD.

W Azji Południowo-Wschodniej **przeważa klimat tropikalny i wilgotny** z dużą ilością opadów. Północny Wietnam i pasmo Himalajów Mjanmy są jedynymi regionami z mroźną zimą ze śniegiem. Obszarowi Azji Południowo-Wschodniej, z niezwykle bogatą florą i fauną, grozi wylesienie prowadzące do utraty siedlisk gatunków zagrożonych. Towarzyszące wypalaniem lasów zadymienie atmosfery jest często występującym zjawiskiem odczuwalnym szczególnie na Sumatrze i Borneo (Indonezja).

Europejczyków przyciągnął do Azji Południowo-Wschodniej handel przyprawami korzennymi. Najpierw przybyli tu Portugalczycy i Hiszpanie, potem Holendrzy, a na końcu Brytyjczycy i Francuzi. Penetracja europejskich interesów gospodarczych prowadziła z czasem do aneksji tych terytoriów. Jednym ze skutków ekonomicznych tej ekspansji

były zmiany w jakości produkcji. Odpowiedzią na silny popyt w krajach kolonialnych były plantacje kauczuku w Malezji, na Jawie, Wietnamie i Kambodży, wydobywanie cyny w Malezji oraz plantacje ryżu w Wietnamie i Mjanmie. Do XIX w. wszystkie państwa APW, z wyjątkiem Tajlandii, stały się **koloniami zamorskimi państw europejskich**. Koniec temu okresowi położyły podboje japońskie w okresie II wojny światowej. W latach powojennych wszystkie kraje APW uzyskały niepodległość.

Liczba mieszkańców regionu przekracza 625 mln i ciągle rośnie. Indonezja, największy kraj muzułmański na świecie liczy 255 mln osób. Kilkudziesięcimilionowa diaspora chińska w APW odgrywa znaczącą rolę w rozwoju gospodarek państw regionu.

**Różnorodność religijna i etniczna** zmienia się w zależności od poszczególnych państw. Najliczniejszą grupą etniczną w regionie są Jawajczycy (głównie na Jawie w Indonezji). W Mjanmie 2/3 ludności stanowią Birmańczycy, podczas gdy Tajowie i Wietnamczycy stanowią 4/5 ludności w swoich państwach. W państwach Azja Południowo-Wschodniej **praktykowane są wszystkie najbardziej powszechne religie świata**. Wyznawcy islamu stanowią największą grupę z ok. 240 mln (Indonezja, Brunei, Malezja, Południowa Tajlandia i Południowe Filipiny). Buddyzm przeważa w Wietnamie, Tajlandii, Laosie, Kambodży, Mjanmie i Singapurze. Kult przodków i konfucjanizm są szeroko praktykowane w Wietnamie i Singapurze. Chrześcijaństwo przeważa na Filipinach, wschodniej Indonezji, Wschodniej Malezji i Timorze Wschodnim.

## INDONEZJA



### Informacje ogólne

Indonezja leży w Azji Południowo-Wschodniej **na styku nachodzących na siebie kilku płyt tektonicznych** i jest częścią centralną **jednego z najbardziej niebezpiecznych z punktu widzenia występowania trzęsień ziemi względem regionów świata**. To kraj tysięcy wulkanów (z tego kilkanaście stale czynnych z różnym natężeniem), regularnie występujących trzęsień ziemi i częstych **tsunami**. W nieodległej historii to właśnie w Indonezji i wokół Indonezji dochodziło do największych katastrof naturalnych. Lawiny błotne i obsunięcia ziemi są zjawiskiem codziennym i powodują trudności z podróżowaniem (pyły, zawałenia dróg).

Panuje **klimat tropikalny**, temperatury wahają się w granicach 27–38°C, wilgotność – 70–100%. Występują tylko dwie pory roku: **sucha** (maj–wrzesień) i **deszczowa** (październik–kwiecień).

Przy wyjeździe do Indonezji nie ma obowiązkowych **szczepień**. Do zagrożeń sanitarno-epidemiologicznych należą: pasożyty układu trawiennego, dur brzuszny, biegunka,

zółtaczka typu A i B. Należy pamiętać, że woda w kranie nie jest zdatna do konsumpcji. Zalecane jest picie wody butelkowanej lub przegotowanej, unikanie w napojach kostek lodu oraz surowych i niedogotowanych potraw. Poza dużymi skupiskami ludzkimi występuje zagrożenie malarią (niskie ryzyko na Jawie i Bali) oraz w dużych miastach – gorączką krwotoczną denga. W przypadku podróży poza Jawę i Bali miejscowe władze zalecają profilaktyczne przyjmowanie leków antymalarycznych oraz zwracanie uwagi na dobre zabezpieczenia przeciw komarom.

Wymiany **waluty** najkorzystniej dokonywać w kantorach zlokalizowanych w dużych centrach handlowych lub dobrych hotelach. Należy dokładnie przeliczyć kwotę wydaną przez kasjera walutowego. W Indonezji pewne trudności może przysporzyć wymiana dolarów amerykańskich, gdyż większość kantorów akceptuje tylko banknoty nowe i niezniszczone.

**Nie ma obowiązku wizowego** przy pobytach do 30 dni i spełnieniu warunków opisanych w poradniku „Polak za granicą”.

## Tradycja/religia

Od początku XVII wieku wyspy obecnej Indonezji były kolonizowane przez Europejczyków – początkowo przez Portugalczyków, ale **przede wszystkim Holendrów**, związanych z handlową Holenderską Kompanią Wschodnioindyjską (VOC), powstałą w 1602. Część wysp indonezyjskich była zajęta przez inne mocarstwa kolonialne, lecz w miarę upływu czasu Holendrzy skupili władzę zwierzchnią nad lokalnymi władcami. Pod koniec XIX wieku kolonie bardzo rozwinęły się gospodarczo. W latach 1942–45 w czasie II wojny światowej archipelag został zajęty przez Japończyków, a 17 sierpnia 1945 Indonezja zadeklarowała niepodległość, uznaną przez Holandię w 1949 r. W 1975 Indonezyjczycy wkroczyli na Timor Wschodni i okupowali go aż do referendum w 1999 roku, kiedy większość mieszkańców opowiedziała się za niepodległością, a przeciw rozszerzonej autonomii w ramach Indonezji.

Dominującą religią w Indonezji jest Islam (87,2%, głównie sunnici), jednak państwo to nie jest krajem islamskim, z wyjątkiem prowincji Aceh gdzie oficjalnie obowiązuje prawo koraniczne szariat. W konstytucji tego kraju jest wyraźnie określony rozdział religii od państwa. Muzułmanie zamieszkują głównie Jawę, Sumatrę oraz południową część Celebesu. Na pozostałych wyspach dominuje albo Hinduizm (Bali) albo chrześcijaństwo (Flores, Sumbawa, Sumba, Kalimantan, ptn. Celebes) czy też Buddyzm (Archipelag Riau). Oficjalnie obchodzone są wszystkie najważniejsze święta w/w religii.

Jako że Indonezja to kraj w przeważającej mierze muzułmański, **nie zaleca się całowania kobiet w rękę**.

**W regionie Aceh** nie powinno się nawet podać ręki kobiecie, zaleca się również skromny strój, zwłaszcza kobietom (długie spódnice lub spodnie, długie rękawy, zasłonięcie włosów), zgodne z **obowiązującym prawem szariatu**.

Dominującą grupą etniczną w Indonezji są Jawajczycy, w związku z tym **w kontaktach powszechnie przyjęte jest stosowanie etykiety jawajskiej. Wyklucza ona okazywanie**

**jakichkolwiek emocji** w rozmowie z drugą osobą, nakazuje **bezwzględny szacunek dla starszych lub zajmujących wyższą pozycję** w hierarchii społecznej oraz zaleca **bezwzględną lojalność wobec rodziny**. Z uwagi na fakt zamieszkiwania Indonezji przez ok. 400 plemion można się spotkać z bardzo zróżnicowanymi zachowaniami.

Indonezja od początku swojej państwowości **głosi egalitarny** system rządów i traktowania wszystkich grup społecznych (**Pancasila** – 5 zasad). Podkreśla się tam przynależność różnych grup etnicznych zamieszkujących terytorium byłej kolonii do jednego narodu i ich równouprawnienie. Świadczy o tym napis „*Bhinneka Tinggal Ika*” – Jedność w różnorodności, który jest trzymany w szponach mitycznego ptaka „*Garuda*” stanowiącego godło narodowe Indonezji. Jednak coraz częściej w Indonezji dochodzi do wykorzystywania muzułmańskich radykalnych poglądów religijnych do walki politycznej. Warto również odnotować, że wbrew powszechnemu uznaniu Indonezji za trzecią co do populacji demokrację świata, **ponad połowa ludności żyje na granicy ubóstwa**, a faktyczna władza sprawowana jest przez nieliczne elity polityczne, wywodzące się głównie z kręgów wojskowych.

Pomimo tego, że Indonezja jest w większości krajem muzułmańskim, **wiele kobiet zajmuje wysokie stanowiska w organizacjach, korporacjach, a nawet rządzie**. Indonezyjskie kobiety aktywnie uczestniczą w rozwoju swego kraju, pracując w typowo męskich zawodach, w takich dziedzinach jak: architektura, medycyna i inżynieria oraz sprawując kierownicze stanowiska w biznesie. Współczesne kobiety chcą być traktowane na równi z mężczyznami i być postrzegane jako równorzędni partnerzy.

Jednak zgodnie z tradycją **zakazane jest spoufalanie się** – okazywanie jakichkolwiek oznak poufałości, czy przyjaźni pomiędzy przedstawicielami płci przeciwnej może zostać źle odebrane.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

Styl i **przebieg negocjacji czy rozmów** jest typowy dla narodów Azji, w tym głównie Chińczyków, których potomkowie stanowią blisko 10% populacji.

Najważniejszym elementem, który może decydować o niepowodzeniu negocjacji, jest **publiczne skompromitowanie indonezyjskiego partnera**, dla którego **najważniejszą kwestią jest zachowanie twarzy** wśród swoich podwładnych, czy kolegów. Sytuację taką stwarza np. udowodnienie braku wiedzy indonezyjskiego partnera w omawianej sprawie. Dlatego w takim przypadku lepiej jest zmienić temat, niż poniżyć publicznie rozmówcę.

Dla Indonezyjczyków **niezmiernie ważna jest hierarchia**. Dlatego chcąc zyskać szacunek i respekt **należy dbać o wygląd zewnętrzny, korzystać z luksusowych hoteli oraz usług kierowców i przewodników lokalnych**.

Istotną rolę w powodzeniu rozmów handlowych może odegrać **zatrudnienie lokalnego tłumacza** lub miejscowego, **powszechnie szanowanego biznesmena**.

Prowadząc rozmowy należy **unikać wypowiedania się podniesionym głosem, żywego gestykulowania czy dotykania partnera**. Indonezyjczycy mówią głosem spokojnym i wyciszonym, często robiąc kilkusekundowe pauzy oraz **cały czas uśmiechają się**. Należy więc zachować absolutne opanowanie i nie okazywać złości.

Warto również pamiętać, że z wyżej wspomnianych powodów, jeśli usłyszymy słowo „**Tak**”, **to wcale nie musi to oznaczać zgody na naszą propozycję**. Często bowiem Indonezyjczycy przytakują nie chcąc obrazić swojego współ rozmówcy lub nie chcąc przyznać się do swojej niewiedzy.

Bezwzględnie należy trzymać **dystans** i nie przekraczać przestrzeni osobistej indonezyjskiego partnera, którą średnio określa się między **1,2 m a 3,5 m**.

W przeciwieństwie do partnerów europejskich, Indonezyjczycy **prowadzą rozmowy w sposób polichromatyczny**, często zmieniając temat i odchodząc od meritum, dlatego niezmiernie ważne jest przyzwyczajenie się do tego stylu i unikanie okazywania zniecierpliwienia.

Warto pamiętać, że Indonezyjczycy są trudnym partnerem biznesowym i **rzadko zdarza się osiągnięcie celu w trakcie jednej wizyty**. Zazwyczaj liczyć się należy z kilkoma przyjazdami biznesowymi, w czasie których należy zdobyć sympatię i zaufanie swojego indonezyjskiego partnera.

## Komunikacja/język

**Oficjalnym językiem jest indonezyjski**, a jeśli idzie o znajomość języków obcych, to **angielski jest powszechnie znany na podstawowym poziomie**.

## Ubiór biznesowy

Standardowym ubiorem w przypadku mężczyzn jest garnitur lub biała koszula, krawat i ciemne spodnie, a przypadku kobiet typowy strój biznesowy.

## Upominki

Prezenty **przyjmowane są bardzo chętnie**, ale wiąże się to z faktem, że obdarowany będzie czuł się zobowiązany do dania prezentu w **rewanżu**.

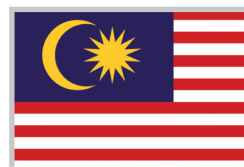
## Informacje dodatkowe

Indonezyjczycy reprezentują postawę konsumentką, polegającą na **preferowaniu zakupu produktów rodzimego pochodzenia**.

Prezydent Joko Widodo Jokowi w 2015 r. ogłosił konieczność **samowystarczalności** Indonezji i zakaz importu np. wołowiny z Australii, co spowodowało prawie całkowitą utratę pogłowia bydła w Indonezji. Przy tej liczbie mieszkańców (ponad 250 mln.) nie jest możliwe, by Indonezja wyprodukowała wystarczającą ilość tak produktów spożywczych jak i przemysłowych dla pokrycia popytu.

**Produkty eksportowe są tutaj towarem ekskluzywnym** (niejednokrotnie ich cena jest od 50% do 100% wyższa od lokalnych), przez co Indonezyjczycy są zmuszeni do patriotyzmu z czysto ekonomicznych względów. Spowodowane to jest **protekcjonizmem** i ochroną wewnętrznego rynku poprzez **stosowanie barier pozataryfowych**.

## MALEZJA



### Informacje ogólne

Malezja położona jest w pobliżu równika – taka lokalizacja powoduje **występowanie wysokich temperatur przez cały rok (w ok. 30°C) i dużą wilgotność powietrza. Nie ma zauważalnych pór roku**, ale zasadniczo rok można podzielić na dwa okresy: **monsunu południowo-zachodniego** (od kwietnia do października) i **monsunu północno-wschodniego** (październik–luty). W praktyce **niemalże codziennie (w godz. popołudniowych) pada deszcz**, który jest intensywny, ale krótkotrwały. Wysokie temperatury powodują, iż nie jest on tak uciążliwy jak w Europie. Dzień przez cały rok trwa 12 h. Klimat w Malezji dla osób preferujących bardziej umiarkowane temperatury może być męczący. Warto jednak podkreślić, że **wszędzie funkcjonuje klimatyzacja**, czasami ustawiona na tak wysokim poziomie, że brak wierzchniego okrycia może spowodować przeziębienie. Zasadniczo ból gardła jest częstą dolegliwością w Malezji.

Problemem jest **okresowe duże zanieczyszczenie powietrza** w różnych częściach kraju. W okresie suchym, wiatry przynoszą dym z wypalanych pól ryżowych i dżungli na indonezyjskiej Sumatrze.

Od turystów z Europy nie są wymagane szczepienia. Nie ma szczególnych zagrożeń sanitarno-epidemiologicznych.

Nie ma obowiązku wizowego przy pobytach do 90 dni.

### Tradycja/religia

Początki państwowości Malezji sięgają XV. wieku, kiedy to utworzony został Sułtanat Malajski. W 1511 r. **Portugalczycy** podbili Melakę, zakładając tam swoją kolonię. Późniejsza



historia to konflikty wewnętrzne pomiędzy poszczególnymi stanami obecnej Malezji. Wówczas wiele z nich poprosiło **Wielką Brytanię** o pomoc w ich rozwiązaniu. Na lata 1942–1945 przypada **okres japońskiej okupacji** Malezji. 31 stycznia 1948 r. utworzono Federację Malajską, która 31 sierpnia 1957 r. ogłosiła niepodległość od Wielkiej Brytanii (obecnie dzień ten jest świętem narodowym w Malezji). W 1965 r. od Malezji odłączył się Singapur, stając się suwerennym państwem.

W **wieloetnicznej i wieloreligijnej** Malezji najważniejszymi problemami, podnoszonymi nieoficjalnie zarówno przez władze jak i opozycję, są **kwestie etniczne** (przywileje dla ludności malajskiej)<sup>16</sup> i **religijne** (sprawy prawa islamskiego i tolerancji religijnej). Zdolność koalicji rządzącej do utrzymywania władzy w wieloetnicznym kraju, jakim jest Malezja, jak do tej pory była wynikiem skutecznego rozwiązywania problemów gospodarczych (podjęcie reform, realizacja długofalowych planów ekonomicznych, rozwój przemysłu) oraz społecznych (rozwój oświaty, udogodnienia socjalne, niskie bezrobocie). Założony przez rząd plan zwiększenia udziału rdzennej ludności malajskiej tzw. „*bumiputra*” w gospodarce, konsekwentnie realizowany poprzez przyznawanie kolejnych przywilejów, sprawił, że **wyłoniła się nowa klasa średnia**, składająca się w większości z Malajów, którzy dawniej zajmowali niską pozycję społeczną. Wskaźnik ubóstwa obniżył się z 50 do 17%. Ta polityka sprawiła, że **Malezja stała się jednym z najbardziej stabilnych politycznie krajów w Azji Południowo-Wschodniej**. Odbyło się to jednak kosztem ograniczenia wolności obywatelskich i rozwiązań dyskryminujących inne niż malajska grupy etniczne.

Oprócz zróżnicowania etnicznego, istnieje jeszcze **problem różnic religijnych**. Kraj zamieszkuje wyznawcy islamu (61,3%), buddyzmu (19,8%), chrześcijaństwa (9,2%) i hinduizmu (6,3%). To powodowało, że przyznawane Malajom przez władze przywileje **szły w parze z promocją islamskich instytucji**. Początkowo rządzący usiłowali promować w sferze ideologii wartości azjatyckie, które razem z językiem *Bahasa Melayu* miały scalać różnorodne społeczeństwo w jeden organizm, ale od czasu kryzysu lat 90. wartości azjatyckie **zastąpiono wartościami islamskimi**. Islamizacja Malezji realizowana jest głównie w obszarze społecznym, jednakże dostrzegalne jest coraz większe zaangażowanie rządu w promocję zasad islamu również w takich dziedzinach, jak finanse i edukacja (**Malezja ma aspiracje stać się centrum bankowości islamskiej**).

Religią dominującą jest islam, jednakże panująca tolerancja religijna pozwala na współistnienie wielu innych wyznań, takich jak buddyzm, chrześcijaństwo czy hinduizm. **Ważniejsze święta religijne są dniami ustawowo wolnymi od pracy**. W kościołach katolickich msze odbywają się w języku angielskim.

Główne święta religijne poszczególnych wyznań: Hari Raya, Boże Narodzenie, Thaipusam, Wesak Day, pierwsze dwa dni Chińskiego Nowego Roku są dniami wolnymi od pracy.

<sup>16</sup> Na społeczeństwo malezyjskie składają się następujące grupy etniczne: rdzenni Malajowie Bumiputra (68,6%), w tym autochtoniczna ludność Orang Asli, Chińczycy (23,4%), Indusi (7,1%), oraz pozostałe społeczności ok. 1%, dane z 2016 r.

**Bariery komunikacyjne i kulturowe** w zasadzie dotyczą wyłącznie przedsiębiorców malajskich.

Ze względu na religię islamską należy unikać pozostawania różnych płci w zamkniętym pokoju, spotkań bardzo prywatnych, picia alkoholu w obecności nowo poznanych muzułmanów lub spożywania w ich towarzystwie wieprzowiny.

Nie poklepuje się po ramieniu i nie obejmuje się osób, których nie znamy. **Okazywanie publiczne czułości** (w tym trzymanie za ręce) powoduje zażenowanie u innych, a w przypadku osób niezwiązanych rodzinnie, z udziałem muzułmanów, może być przyczyną problemów z prawem.

**Należy pamiętać, aby nie używać palca wskazującego, ani stopy do pokazywania czegokolwiek.** Wskazuje się kciukiem z innymi palcami zwinionymi do dołu.

**Wchodząc do miejsc kultu religijnego**, jak również malezyjskich domów należy zdejmować buty. W świątyniach muzułmańskich wymaga się mieć zakryte ramiona i kolana.

W domach prywatnych, ale także wielu biurach (np. należących do Malajów), zwyczajowo zdejmuje się obuwie i zostawia przed wejściem. Jeżeli nie siedzi się przy stole, a np. na niskich stołeczkach, to nie należy zwracać do rozmówcy stóp.

Tradycyjnie, jak w większości krajów Azji, **nie podaje się, ani nie przyjmuje czegokolwiek lewą ręką**. Nawet, jeżeli jest to niewygodne, to starajmy się przełożyć podawany przedmiot do prawej i dopiero potem podać. Tak też podaje się wizytówki. Oczywiście, w przypadku Chińczyków, czy Indusów nie jest to aż tak bardzo przestrzegane, ale jest to konieczność w przypadkach kontaktów z Malajami.

**Tradycyjnie rękę podaje pierwszy mężczyzna**, ale jeżeli kobieta zajmuje kierowniczą lub znaczącą pozycję w firmie, to ona inicjuje powitanie.

W przypadku przedsiębiorców malajskich, często nie podają oni ręki kobiecie, w takim przypadku zazwyczaj składają prawą rękę na piersi i lekko się kłaniają. Tak też należy odpowiedzieć.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

Malezja jest krajem **stosunkowo tolerancyjnym i pozytywnie reagującym na cudzoziemców**. Bardzo istotny jest **profesjonalizm oraz cierpliwość** i poświęcenie uwagi problemowi. Odsyłanie do strony internetowej, czy prośenie o ponowne zadanie pytań mailem, to nietakt. Powinno się mieć przygotowaną wstępną ofertę cenową oraz posiadać orientację, co do warunków transportu. W trakcie dalszych rozmów te kwestie będą jeszcze wielokrotnie omawiane i negocjowane, ale nie można zbyć pytania odpowiedzią „na ten temat porozmawiamy później”.

Najlepszym sposobem prezentacji w Malezji jest **udział w targach i wystawach** oraz **kontakt bezpośredni**. Klient musi zobaczyć i „dotknąć” produkt. Najlepszym miejscem do nawiązania kontaktów są również targi, wystawy i konferencje. W Malezji **udział w nich jest traktowany, jako realne zainteresowanie rynkiem**. Wysyłanie oferty wyłącznie mailem, często pozostaje bez odpowiedzi.

Po **wysłaniu korespondencji dobrze jest wykonać telefon**, aby sprawdzić, do kogo trafił mail, z kim rozmawiamy. Jeżeli odpowiedź nie nadchodzi, to powtarzamy telefony. Wykonywanie rozmów telefonicznych ma dwie zalety: po pierwsze upewniamy się, że rozmawiamy z właściwą firmą, a nie oszustem. Po drugie – przy praktycznie braku bezrobocia w Malezji, **fluktuacja kadr jest duża i odchodzący nie zawsze przekazują następcom komplet informacji o kontaktach, zwłaszcza tych nowych**.

Malezyjczycy nie lubią czytać zbyt długich materiałów informacyjnych o produkcie. Najlepiej, jeżeli zostanie on im zaprezentowany, będą mogli go dotknąć, obejrzeć.

Wolą współpracować z partnerami, którzy planują **długoterminowe związanie się z rynkiem**, a nie są nastawieni jedynie na natychmiastowy, duży zysk. Są **przywiązani do marek i partnerów biznesowych**.

Lepsze zyski, czy warunki finansowe nie zawsze oznaczają, że kontrakt zostanie zawarty. **W Malezji zaufanie buduje się latami**.

Do kontraktu dochodzi się w dłuższym okresie czasu. Pierwsze rozmowy są testowaniem partnera i oceną jego zdolności negocjacyjnych. **Każdy cenny kontakt należy podtrzymywać** – co oznacza, że priorytetem są liczne spotkania, także prywatne, a nawet stopniowo – spotkania rodzinne.

**Kobiety bez ograniczeń pełnią różne role w biznesie**, również na wyższych stanowiskach. W Malezji większa aktywność biznesowa kobiet zauważalna jest wśród mniejszości chińskiej.

Obiad, kolacja, czy przy dalszej znajomości wspólne wyprawy do baru (oczywiście nie dotyczy to muzułmanów), to stały element kultury.

**Najważniejsze, rozstrzygające rozmowy biznesowe nie odbywają się przy stole negocjacyjnym**, tylko podczas gry w golfa, spotkaniu w dobrym barze, przy kolacji, obiedzie.

**Zawsze dobrze jest mieć lokalnego partnera**, który zorganizuje spotkania lub rozmowy z decydentami, jeżeli np. chcemy prowadzić biznes z firmami państwowymi lub zależy nam na spotkaniu z osobami kluczowymi.

## Komunikacja/język

**Znajomość języka angielskiego jest bardzo istotna**. Malezyjczycy posługują się nim na co dzień (oraz także innymi językami Federacji) i brak komunikacji w tym języku skreśla

praktycznie możliwość nawiązania kontaktów. Prezentacje i rozmowy z wykorzystaniem tłumaczy nie sprawdzają się – **nikt w Malezji nie lubi rozmawiać przez pośredników.**

**Posiadanie wizytówek jest koniecznością** – oczywiście najlepiej także w wersji angielskiej. Wizytówkami zwykle wymieniamy się podczas przedstawiania się. **Wręczamy wizytówkę oburącz i podobnie je przyjmujemy. Należy zawsze uważnie przeczytać informacje na wręczonej nam wizytówce,** zanim ją schowamy.

**Ważne informacje,** jak oferta cenowa lub list intencyjny, **powinny być kierowane pocztą lub kurierem** – wtedy nie zostanie usunięta wraz ze spamem zaczynającym się zwykle od słów: „...jesteśmy największym producentem” lub „...największym eksporterem”.

## Ubiór biznesowy

Nie traktuje się poważnie osób z naszego obszaru geograficznego, jeżeli są niedbale ubrane podczas pierwszych kontaktów. Garnitur, kostium, koszula z długim rękawem, krawat, to cechy poważnego klienta/ przedsiębiorcy/ wystawcy z Europy. Od kobiety – obcokrajowca oczekuje się profesjonalnego ubrania, niezbyt odkrytego, ale nie ma żadnych wymogów zasłaniania głowy, czy noszenia ubrań zakrywających całe ciało. **Dobry smak i europejskie standardy są jak najbardziej właściwe.**

## Upominki

**Drobne prezenty są częścią kultury biznesowej.** Jeśli otrzymamy prezent, **należy przyjąć go oburącz i otworzyć dopiero po odejściu osoby, która go wręczyła.** W takim przypadku należy również **przy najbliższej okazji** wręczyć prezent o **podobnej wartości.**

## Informacje dodatkowe

**Ważny jest uśmiech,** który zawsze pomaga rozładować nawet spore „potknięcia”.

Patriotyzm konsumencki w Malezji praktycznie nie istnieje. **Panuje powszechna kultura elitarności.** Produkty uznawane przez Malezyjczyków jako „luksusowe” sprzedają się lepiej, pomimo wysokich cen. W świadomości konsumentów, „tanie” nie oznacza w każdym przypadku „dobre”. Malezyjczycy kierują się „trendami” obserwowanymi na rynkach uznawanych przez nich za „światowe”, a zatem często obecność w Wielkiej Brytanii, Australii, czy USA lub Hong Kongu otwiera drogę do Kuala Lumpur. **Bardzo ważne jest podjęcie promocji towaru w znanych periodykach, poprzez pokazy, czy w środkach masowego przekazu.** Oczywiście dotyczy to towarów wyłącznie konsumpcyjnych – kosmetyków, odzieży, żywności, pojazdów, obuwia, sprzętu AGD. W przypadku półwyrobów i towarów do dalszego przetwórstwa, ważne jest przekonanie malezyjskiego klienta o wyższej jakości, niż oferowana przez konkurencję, o determinacji długoterminowego pozostania na rynku oraz zaproponowania zrównoważonej ceny. Jednak zaufanie do dotychczasowych partnerów biznesowych, przywiązanie do marek i krajów pochodzenia,

a także przekonanie o jakości określonych towarów stanowi istotną niekwantyfikowaną barierę do przejścia. Malesja jest rynkiem nasyconym praktycznie w każdej dziedzinie.

Zachowanie podczas sytuacji oficjalnych i prywatnych, oprócz sytuacji opisanych wcześniej, nie odbiega od norm europejskich, ale np., jeżeli w wydarzeniu ma uczestniczyć Król Malezji, któryś z Sułtanów lub ktoś z rodzin królewskich i sułtańskich (oczywiście w linii korony), **to organizatorzy proszą o nieużywanie kolorów złotego lub żółtego, gdyż są to kolory zarezerwowane dla koronowanych głów. Nie podaje się też pierwszemu ręki nikomu z ww. grona.** Zawsze oczekujemy na formę powitania i taką odwzorowujemy (podanie ręki lub ukłon). **W obecności króla, panie muszą dygnąć.**

## MJANMA



### Informacje ogólne

Mjanma jest krajem o **klimacie tropikalnym monsunowym**, z gorącą, charakteryzującą się dużymi opadami porą letnią (monsun południowo-zachodni, od czerwca do września) i porą suchą charakteryzującą się niższymi temperaturami i opadami (monsun północno-wschodni, od grudnia do kwietnia).

Nie są wymagane **szczepienia** profilaktyczne (za wyjątkiem sytuacji, w której turysta przebywał na obszarze dotkniętym epidemią żółtej febry). Wskazane są jednak szczepienia według wskazań lekarza, w związku z zagrożeniem ptasią grypą. Odnotowywane są przypadki cholery, dengi i japońskiego zapalenia mózgu. Należy pić jedynie wodę butelkowaną i unikać lodu w napojach.

Ze względu na zapóźnienie systemu bankowego, **gospodarka kraju oparta jest o obieg gotówki**, co silnie wpływa na decyzje zakupowe oraz częstotliwość i miejsce wykonywanych transakcji. Zarówno infrastruktura, jak i system finansowy są nadal niedojrzałe, co wpływa na bezpieczeństwo transakcji finansowych oraz ich szybkość.

**Transakcje bezgotówkowe lub płatności kartą są znacznie ograniczone.**

**Istnieje obowiązek wizowy.**

### Tradycja/religia

Prowadzenie biznesu w Mjanmie jest odmienne od krajów sąsiednich. Społeczeństwo jest **wieloetniczne** (Birmańscy, Szanowie, Karenowie i wiele innych), **w przeważającej**

**większości buddyjskie i funkcjonujące kilka dekad w izolacji** (rządy junty). Dominującą religią jest buddyzm, który wyznaje około 89% ludności. Katolicy i muzułmanie stanowią około 4% ludności, wyznawcy animizmu – około 1%. Społeczeństwo jest w większości rolnicze (ponad 70% siły roboczej jest zatrudnione w rolnictwie), ale udział produkcji rolnej w PKB maleje i z poziomu 60% PKB w latach 90. ubiegłego wieku spadł poniżej 28% w 2016 r. Od 2015 roku postępują zmiany związane ze wzrostem swobód obywatelskich, takich jak np.: wolność prasy, prawo do zgromadzeń, tworzenia związków zawodowych czy instytucji zrzeszających biznes krajowy i zagraniczny.

Mjanma przechodzi obecnie **proces posocjalistycznej transformacji**, walcząc z zapóźnieniem gospodarczym (np. jedynie 33% domostw ma dostęp do elektryczności).

Mjanmańscy to **społeczeństwo przyjazne** i ciekawe obcokrajowców. **Szacunek dla starszych i mnichów** jest bardzo silnie zakorzeniony w kulturze kraju (np. nie należy fotografować mnichów). Przesady są również niezwykle popularne w społeczeństwie mjanmańskim.

Nie wolno wskazywać stopami i dotykać czyjejś głowy. Jednocześnie **należy unikać okazywania czułości**, co jest odbierane jako niestosowne zachowanie.

Należy **przestrzegać świąt** w Mjanmie (łączna liczba dni w roku waha się między 25 a 27). **W tym okresie większość firm prywatnych i państwowych jest zamknięta**, z wyjątkiem kontroli celnej i transportu morskiego.

Społeczeństwo mjanmańskie **podzielone jest na trzy klasy**: pierwsza to elity, do których należą urzędnicy średniego i wyższego szczebla, biurokraci partyjni i wojskowi; druga to niewielka, w praktyce dopiero tworząca się klasa średnia i klasa niższa, stanowiąca ogromną większość społeczeństwa kraju. Ze względu na prestiżowy charakter administracji publicznej, szkolnictwo jak i edukacja podporządkowane są bardziej wymogom pracy w administracji państwowej niż w sektorze prywatnym.

Zarówno biznes jak i polityka są **domeną mężczyzn**, jednakże wiele wysokich stanowisk w administracji rządowej zajmują kobiety.

Ważnym elementem świadomości Mjanmańczyków jest **wolność, potrzeba poczucia swobody wyboru i podejmowania decyzji**, a zrozumienie tych wartości powinno leżeć u podstaw strategii marketingowej i rynkowej każdej firmy, która chce budować pozycję w tym kraju). Mjanmański konsument jest też mocno ukierunkowany na produkty poprawiające jego samopoczucie i/lub poczucie zadowolenia, w związku z tym chętniej przeznaczają swoje dochody na **rozrywkę i używki**.

Istotnym trendem konsumenckim w Mjanmie jest **malejące znaczenie ceny** i podejmowanie decyzji w oparciu o inne atuty produktu, takie jak jakość czy design, szczególnie w przypadku towarów „z wyższej półki”.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

Mjanma **nie jest rynkiem łatwym i zaistnienie na nim wymaga cierpliwości i fizycznej obecności** na miejscu. **Wizyty powinny być regularne**, jeden przyjazd nie doprowadzi do nawiązania relacji biznesowej.

Mjanmańscy z **dużym zainteresowaniem podchodzą do obcokrajowców**, jednak nie posiadają wiedzy jak realizować współpracę gospodarczą z zagranicą. W skutek czego kultura biznesowa jest nieokreślona i wymaga pośrednika, który pomoże obu stronom w utrzymywaniu relacji.

W przypadku umawiania spotkań, **należy wskazać określoną datę i czas**, a kiedy otrzymana odpowiedź brzmi „sprawdzę swój harmonogram” lub „dam znać”, zazwyczaj znaczy to, że strona mjanmańska nie jest zainteresowana nawiązaniem kontaktu. Dodatkowo, zawsze **należy potwierdzić spotkanie na 1–2 dni** przed jego odbyciem.

W czasie rozmów, oczekiwana jest wola nawiązania przyjacielskich relacji i budowy zaufania. W związku z odmiennością kulturową oraz niedawnym otwarciem kraju, wiele rzeczy może wydawać się dwuznacznych, stąd **wskazane jest zapewnienie sobie udziału lokalnego partnera lub tłumacza** podczas spotkań i negocjacji.

Ze względu na niewielkie doświadczenie związane z kontaktami z zagranicą, **występuję lęk przed przeładowaniem informacyjnym**, dlatego należy przekazywać bardzo wyraźne instrukcje, szczególnie, kiedy jest się inwestorem w tym kraju.

Należy umiejętnie **budować właściwe znajomości** w kraju, mając pełną świadomość czego się oczekuje od kontaktów z partnerami miejscowymi.

Golf był i jest popularny w Mjanmie i jest bardzo dobrym narzędziem networkingu w tym kraju.

## Komunikacja/język

Ze względu na fakt, że Mjanma była przez 124 lata kolonią brytyjską, powszechniejsza, niż np. w Tajlandii, jest znajomość **języka angielskiego**.

Podczas rozmów biznesowych, zwyczajowa jest **wymiana wizytówek**, które powinny wyraźnie wskazywać na stanowisko danej osoby, szczególnie w przypadku, kiedy chcemy wskazać, że jesteśmy decydem.

**Media społecznościowe** odgrywają coraz częściej rolę podstawowego źródła informacji i wpływają na decyzje Mjanmańczyków

## Ubiór biznesowy

Większość osób nosi **tradycyjne stroje**: mężczyźni tzw. *longyi* a kobiety tzw. *thummy* (wersje długiej spódnicy) oraz sandały, **nie wymaga się jednak tego od cudzoziemców**.

## Upominki

Podczas spotkań o charakterze biznesowym **wymiana upominków** jest powszechnie stosowana.

## Informacje dodatkowe

**Patriotyzm konsumencki** może być zauważalny wśród osób starszych w Mjanmie. Młodzi ludzie zależni są bardziej od trendów. Niedorozwój przemysłu, w tym przemysłu lekkiego sprawia, że Mjanmańczycy uzależnieni są silnie od importu towarów z zagranicy, szczególnie z Tajlandii i Chin. **Przypomina to sytuację konsumenta polskiego z przełomu lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku.** Zauważalne są próby tworzenia narodowych marek.

Generalnie konsumenci w Mjanmie oczekują poprawy standardu swojego życia i tym głównie kierują się w procesie decyzji, jakie podejmują. **Marketing szeptany** szczególnie w przypadku rekomendacji rodziny lub przyjaciół jest jednym z kluczowych czynników zakupowych decyzji konsumenta.

W związku z zapóźnieniem technologicznym kraju występuje ryzyko *kopofobii* i nadmiaru informacji, trudnych do przetworzenia, związanych z czynnikiem nowości w każdej dziedzinie życia i aktywności w Mjanmie. **Należy w tym względzie bardzo umiejętnie i sekwencyjnie przekazywać i prowadzić kampanie informacyjne.**

Ze względu na niedojrzałość trendów i braki w świadomości konsumenckiej, zalecane jest bardzo **ważne śledzenie rynku i błyskawiczne reagowanie**, ponieważ popyt na niektóre produkty może pojawić się również błyskawicznie. Towarzyszą temu decyzje konsumenckie oparte o osobiste preferencje, a nie trendy (niedojrzałość rynku).

## SINGAPUR



## Informacje ogólne

Państwo Singapur położone jest na wyspie Singapur o powierzchni 719 km<sup>2</sup> (2016 r.) w pobliżu południowego krańca Półwyspu Malajskiego w strefie **klimatu wybitnie wilgotnego**. Przy wjeździe do Singapuru nie są wymagane żadne świadectwa szczepień. Istnieje stałe zagrożenie zakażeniem wirusem dengi, wywołanym ukąszeniami komarów.

W Singapurze **oficjalną walutą** jest dolar singapurski (SGD). Występują tu monety o nominałach 1, 5, 10, 20, 50 centów i 1 dolara oraz banknoty o nominałach 2, 5, 10, 50, 100 i 1000 dolarów. W obiegu występuje również banknot o nominale 10 000 dolarów, ale jest



on wyjątkowo rzadko używany. Wartość 1 SGD to około 2,66 PLN. Dopuszczalnym środkiem płatniczym jest też dolar Brunei. Od 1967 r. na podstawie umowy pomiędzy Brunei i Singapurem, kurs wymiany waluty jest ustalony na poziomie 1:1.

Nie ma obowiązku wizowego przy pobytach do 90 dni.

## Tradycja/religia

Od 1826 r. Singapur stanowił część brytyjskich kolonii i najważniejszą bazę morską na Dalekim Wschodzie. W 1946 r. Singapur stał się oddzielną kolonią brytyjską, a Niepodległa Republika Singapuru, należąca do brytyjskiej Wspólnoty Narodów, została utworzona 9 sierpnia 1965 r.

Singapurska kultura biznesowa jest **mieszkanką tradycyjnych wartości azjatyckich z zachodnimi zwyczajami biznesowymi**. Doskonale odzwierciedla wielonarodowy i wielokulturowy charakter lokalnego społeczeństwa, tworzono go głównie przez etnicznych Chińczyków, Malajów i Indusów oraz ekspatriantów. Kluczem do nawiązania owocnych relacji biznesowych jest więc adaptacja do lokalnej, wielokulturowej rzeczywistości oraz zapoznanie się z podstawowymi zasadami lokalnego biznesowego *savoir-vivre'u*. Należy przy tym uwzględnić, że **grupę dominującą w kręgach biznesowych stanowią etniczni Chińczycy**.

W Singapurze nie ma jednej, dominującej religii. Największe grupy religijne stanowią buddyści (33%), chrześcijanie (18%), muzułmanie (14%), taoiści (10%) oraz hindusi (5%). Około 16% ludności to bezwyznaniowcy.

Singapur od lat zajmuje miejsca w czołówkach rankingów **wolności gospodarczej i łatwości prowadzenia biznesu**. Nie bez powodu wiele światowych koncernów wybiera Singapur jako miejsce swojej siedziby regionalnej. Relatywnie **proste i przejrzyste procedury administracyjne, brak korupcji, ochrona patentowa** na wysokim poziomie, stabilność polityczna i prawna, wykwalifikowana siła robocza, znakomite skomunikowanie wyspy z krajami Azji – to tylko niektóre z aspektów, które rokrocznie przyciągają przedsiębiorców z całego świata do podejmowania działalności gospodarczej w Singapurze.

Kraje, które charakteryzują się niskim wskaźnikiem dystansu władzy są bardziej demokratyczne i gotowe do konsultacji społecznych, natomiast przeciwnie – kraje z wysokim wskaźnikiem dystansu władzy, cechują się władzą silnej ręki, znacznymi różnicami w płacach między wysokimi i niskimi stanowiskami, czy powszechną akceptacją oznak statusu. Singapur, który uzyskał wysoki wynik w tym wymiarze – 74 punkty, jest więc krajem, gdzie **dystans władzy jest wyraźny**.

W Singapurze mamy również do czynienia ze zdecydowanym przykładem **społeczeństwa kolektywistycznego** – interes grupy jest ważniejszy od interesu jednostki. Zgodnie z podziałem społeczeństw na te o charakterze bardziej męskim (wysokie współzawodnicstwo, asertywność, materializm, czy chęć posiadania władzy) i kobiecym (kładące większy nacisk na relacje z innymi ludźmi i jakość życia), Singapur zdobył 48 punktów i tym samym znalazł się bliżej jednak „**kobiecej strony**”. Oznacza to, że konfrontacje/konflikty są raczej unikane zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym. Konsensus osiągnięty na koniec dyskusji jest ważny i wiążący. Singapurczycy są zazwyczaj skromni i szczerzy.

Wskaźnik unikania niepewności opisuje sposób, w jaki ludzie radzą sobie z niepewnością w nowych, nieznanych sytuacjach. Poczucie niepewności objawia się głównie stresem i potrzebą przewidywalności, która może być zaspokojona przez procedury, ustawy prawne lub zwyczaje. Singapur uzyskał 8 punktów w skali dot. **stopnia unikania niepewności**, co oznacza, że Singapurczycy czują się dużo mniej pewnie w nieznanych sytuacjach niż Polacy.

Są niechętni do improwizacji, przywiązani są do jasnych procedur i ściśle określonych kodeksów.

Dla Singapurczyków istotnymi wartościami są: **wytrwałość, zorientowanie na wynik końcowy** (nie wyniki pośrednie), oszczędność, pokora, pragmatyzm (społeczeństwo charakteryzujące się wysokim wskaźnikiem orientacji długoterminowej).

Singapur zalicza się również do krajów o **kulturze wysokiego kontekstu**<sup>17</sup>, czyli państw, w których elementy niewerbalne są bardzo istotne przy interpretacji przekazu. Przekaz nie jest bezpośredni i literalny – trzeba odczytać niuanse kontekstu kulturowego, znać społeczne normy i formy używanego języka, żeby zrozumieć co druga strona chce nam przekazać.

Zakwalifikowanie Singapuru jako kultury wysokiego kontekstu oznacza m.in. że:

- Singapurczycy **preferują komunikację niewerbalną**, taką jak gest, mimikę i okoliczności;
- **wykorzystują kontekst sytuacyjny i obyczajowy** jako źródło informacji;
- korzystają z **rozwinętych sieci informacyjnych** i kontaktów;
- są **przyzwyczajeni do dygresji** w trakcie rozmowy.

Z reguły firmy singapurskie **pracują 5 dni w tygodniu** w następujących godzinach:

- biura: 9:00–17:30 – pn.–pt.;
- banki: 9:00–16:30 pn.–pt., (niektóre oddziały 11:00–19:00, czynne w weekendy);
- sklepy: 10:00–22:00 – przez cały tydzień.

W przypadku prowadzenia interesów z Malajami (w większości wyznawcami islamu), należy unikać piątków i okresu Ramadanu, jako terminów spotkań biznesowych.

W planowaniu wizyt/misji biznesowych w Singapurze **należy unikać okresu od grudnia do lutego** – w tym okresie większość korporacji spowalnia działalność w związku z urlopami świątecznymi (Boże Narodzenie, chiński nowy rok).

Mimo, że Singapur jest jednym z najbogatszych państw świata (PKB per capita to ponad 69 000 SGD), jest też krajem o **dużym zróżnicowaniu dochodów** w społeczeństwie. Choć

<sup>17</sup> W przeciwieństwie do kultur wysokiego kontekstu, kultury niskiego kontekstu komunikują się wprost – liczy się to co zostało powiedziane. „Tak” znaczy „tak”, a „nie” znaczy „nie”. Do takich kultur należą kultury krajów Europy Zachodniej i Ameryki Północnej. Polska jest krajem leżącym po środku tej kwalifikacji.

Singapur wydaje się społeczeństwem egalitarnym, gdzie obywatele różnych ras, religii i o różnym poziomie bogactwa koegzystują ze sobą, dość częste są sytuacje dyskryminacji społecznej, o których jednak bardzo rzadko mówi się publicznie. Silnie odczuwalna jest tu **hierarchia** związana ze statusem materialnym i społecznym. Obiektem dyskryminacji są w szczególności pracownicy zagraniczni wykonujący proste prace fizyczne.

Urzędnicy państwowi w Singapurze są trzecią najlepiej opłacaną grupą zawodową (po bankierach i prawnikach).

Jedne z najwyższych na świecie zarobki urzędników mają zapobiegać pokusom korupcyjnym. **Urzędnicy nie mogą** jednak obnosić się ze swoim bogactwem, ani **pojawiać się na imprezach organizowanych przez biznes, mogących mieć charakter komercyjny**.

Kobiety stanowią 42% osób zatrudnionych w Singapurze. Niestety, znaczna część z nich zajmuje raczej niższe i gorzej płatne pozycje w porównaniu z ich męskimi odpowiednikami. Od kobiet w Singapurze oczekuje się kreatywności i aktywności w życiu zawodowym oraz wypełniania tradycyjnych ról matki i żony w gospodarstwie domowym. Mimo doskonałych kwalifikacji i bardzo dobrego wykształcenia, wciąż znacznie mniej jest kobiet na stanowiskach managerskich niż mężczyzn. Te, które zajmują wysokie stanowiska najczęściej zarabiają zdecydowanie mniej od mężczyzn.

Singapur jest krajem o **wysokim poziomie przestrzegania prawa**. Wpływ na to ma m.in. bardzo sprawnie działający system penalizacji za naruszanie obowiązujących zasad społecznych oraz licznych norm i zakazów obowiązujących w życiu publicznym. Powszechne jest określenie, że „*Singapore is a fine country*”.

W Singapurze nadal wykonywana jest **kara śmierci** (np. za posiadanie narkotyków), chłosty (m.in. za naruszanie porządku publicznego, wykroczenia obyczajowe), a także często stosowane są kary pieniężne.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

Singapurczycy są **bardzo otwarci na obcokrajowców**. Uprzejmi, choć zachowują pewien dystans. W relacjach biznesowych nie pozwalają sobie na nadmierną poufalskość, **z reguły oddzielają biznes od relacji osobistych i przyjacielskich**. Singapurczycy z reguły chętni są do udzielania pomocy, są wyjątkowo pracowici.

W podziw mogą wprawić pasażerowie komunikacji miejskiej, którzy zawsze czekają na swoją kolej i nigdy się nie przepychają.

Singapurczycy zazwyczaj **przybywają na wyznaczoną godzinę** spotkania i oczekują od drugiej strony tego samego.

Spóźnienie na spotkanie służbowe będzie odebrane jako brak szacunku. Spóźnienia maksymalnie 15-minutowe są dopuszczane wyłącznie na spotkania towarzyskie. Biorąc pod uwagę doskonale działającą komunikację publiczną w Singapurze, trudno jest uzasadnić ewentualne spóźnienie problemem z dojazdem.

**Umawianie spotkań** biznesowych zaleca się z tygodniowym/dwutygodniowym wyprzedzeniem, ponieważ Singapurczycy sporo podróżują za granicę. Na spotkania należy przychodzić punktualnie i należy być dobrze przygotowanym do rozmów. W dobrym tonie jest też wręczenie uczestnikom spotkania materiałów, które będą omawiane.

**Powitania** podczas spotkań biznesowych przebiegają w oficjalnym tonie. Na powitanie wystarczy uścisk dłoni, któremu często towarzyszy lekki ukłon głowy.

Uściski i pocałunki na powitanie są rzeczą wyjątkowo rzadką i są niedopuszczalne, jeżeli kogoś osobiście nie znamy, gdyż Singapurczycy nie czują się komfortowo okazując kontakt fizyczny w miejscach publicznych.

Spotkania biznesowe zazwyczaj **zaczyna się od „rozmowy wstępnej”** na bardziej luźne, ogólne tematy. Jest to dobra okazja do bliższego zapoznania się partnerów biznesowych i wymiany informacji o ważnych elementach swoich życiorysów. Używany język powinien być uprzejmy, raczej oficjalny – szczególnie podczas pierwszych spotkań. Stopień formalności spotkań na ogół się zmniejsza z czasem, jednak **nigdy nie ‘przechodzi’ w znajomość prywatną.**

Podczas spotkań biznesowych należy **okazywać szacunek wszystkim uczestnikom**, szczególnie jednak osobom piastującym wysokie stanowiska. **Hierarchia** jest dla Singapurczyków istotnym elementem podczas spotkań biznesowych.

W przypadku Chińczyków **szczególnie poważane są osoby starsze i o wysokim statusie społecznym.** Malajowie i Hindusi wielkim szacunkiem darzą osoby starsze. Ze względu na silnie respektowaną hierarchię, ma ona wpływ na relacje w biurze, np. w dobrym tonie jest witanie się ze osobami starszymi najpierw, czy zarezerwowanie miejsca przy stole osobom ważnym na środku stołu.

Część merytoryczna spotkania zazwyczaj rozpoczyna się **prezentacją multimedialną**, zawierającą podstawowe informacje o prowadzonej działalności. Singapurczycy słyną z **protokołowania spotkań.** Po bardziej oficjalnym spotkaniu można spodziewać się maila z notatkami ze spotkania i kolejnymi działaniami do podjęcia.

Choć Singapur zaadoptował wiele **praktyk negocjacyjnych** z zachodnich korporacji, należy pamiętać, że kultura biznesowa Singapuru została ukształtowana przede wszystkim przez tradycyjne, azjatyckie wartości. Zazwyczaj singapurska strona negocjacyjna składa się z jednej lub dwóch osób wyższej rangi, odpowiedzialnych za negocjacje oraz kolejnych osób z wiedzą techniczną, prawną albo odpowiedzialnych za pracę, która ma być wykonana po negocjacjach.

Podczas negocjacji z Singapurczykami **warto skupić się na podkreśleniu, że zależy nam na długofalowych, dobrych relacjach**. Przez cały czas dyskusja powinna odbywać się w spokojnym, serdecznym tonie, co nie oznacza uległości w negocjacjach. Wskazane jest również znalezienie wspólnego 'gruntu' negocjacji. **Cena jest szczególnie trudnym zagadnieniem negocjacyjnym**.

Biorąc pod uwagę rozmiar rynku, niemalże pewnym będzie **zapytanie o wyłączność**.

Singapurczycy raczej preferują wyrażać **odmienne zdanie** w sposób niebezpośredni, niekonfliktowy. Jako ludzie pragmatyczni, używają języka efektywnie i zazwyczaj wyrażają się w krótkich zdaniach.

Ponieważ Singapurczycy przestrzegają prawa, a umowy są dla nich wiążące, w negocjacjach **dużo czasu poświęca się na odpowiednie skonstruowanie umowy/kontraktu**.

W Singapurze **wyjątkowo rzadko zaprasza się na śniadania biznesowe**. **Obiad (lunch)** jest zazwyczaj posiłkiem, przy którym omawia się zagadnienia służbowe.

**Długie lunche** nie są niczym nadzwyczajnym, wskazane jest więc **unikanie planowania spotkań między południem a godziną 14:00**.

Bardziej skomplikowane zagadnienia biznesowe omawiane są zazwyczaj przy kolacji. **Kolacje biznesowe** zaczynają się zazwyczaj o godz. 19:00 i trwają dwie do trzech godzin. Małżonkowie/partnerzy są wyjątkowo rzadko, jeżeli w ogóle, zapraszani na posiłki biznesowe.

Umawiając się na posiłek biznesowy z **Malajem** należy bezwzględnie pamiętać, żeby **nie serwować alkoholu i mięsa wieprzowego**. Należy również upewnić się, że podawane potrawy są zgodne z normami **halal**. **Większość Hindusów nie je mięsa wołowego, a wielu z nich jest wegetarianami**. Zazwyczaj strona organizująca wydarzenie pokrywa rachunek.

## Komunikacja/język

Singapur jest **państwem wielojęzycznym**. Językami urzędowymi są **angielski, chiński** (mandaryński), **malajski oraz tamilski** (używany w południowej części Indii i na Sri Lance). W życiu codziennym używa się również innych dialektów chińskich i indyjskich. Znakomita większość społeczeństwa włada przynajmniej dwoma językami, w tym angielskim. **Angielski jest językiem dominującym** w Singapurze.

Lokalną odmianą angielskiego jest tzw. „**Singlish**”, charakteryzujący się zapożyczeniami z języków lokalnych.

Podczas pierwszego spotkania obowiązkowo wręcza się **wizytówki**. Wymiana wizytówek powinna nastąpić ze szczególnym szacunkiem, **koniecznie przy użyciu obu dłoni**. Co najmniej jedna strona wizytówki powinna być w języku angielskim.

Wizytówka **powinna być skierowana do osoby otrzymującej w sposób umożliwiający jej odczytanie nazwiska** osoby wręczającej wizytówkę. W żadnym wypadku **nie należy pisać na wizytówkach, chować ich do tylnej kieszeni albo w pośpiechu chować ich do torebki**. Którekolwiek z tych zachowań może być odebrane jako brak szacunku. Podczas rozmowy otrzymane wizytówki należy **ułożyć na stole przed sobą**.

Pierwszym wyzwaniem w kontaktach biznesowych jest **ustalenie sposobu zwracania się do partnera**. Wymaga to przede wszystkim zrozumienia, z jakich członów składa się jego nazwisko, co ma ścisły związek z jego narodowością. Z reguły, podczas spotkań, do partnerów należy zwracać się używając najpierw tytułu i nazwiska, a później imienia (imion). Jeżeli ktoś ma 'zachodnie' imię, np. Peter, powinno się do tej osoby zwracać per „imię i nazwisko”.

Dla przykładu **Chińczycy** zazwyczaj posługują się nazwiskiem, które jest zawsze pierwsze, oraz dwoma imionami np. WANG Shu Hui (nazwisko plus dwa imiona chińskie). Niektórzy mają też imię zachodnie np. Jeffery LEE Wei Jie (imię zachodnie plus nazwisko plus dwa imiona chińskie). W tym wypadku zwrócilibyśmy się do osoby per 'Jeffery LEE', pomijając imiona chińskie. **Malajowie** zazwyczaj nie używają nazwiska. Posługują się imieniem, po którym używają imienia swojego ojca „bin” (syn) lub „binte” (córka). **Hindusi**, podobnie do Malajów, najpierw posługują się imieniem, a po nim używają imienia swojego ojca s/o (son of) or d/o (daughter of).

Singapurczycy, w szczególności młodszy, **używają wszystkich form komunikacji elektronicznej**. Używają czatów zarówno w komunikacji biznesowej i prywatnej. Na maile odpowiada się tu wyjątkowo szybko, głównie ze względu na fakt, że wszyscy używają poczty na telefonie.

Brak odpowiedzi albo zwlekanie z odpowiedzią będzie najprawdopodobniej odebrane jako brak zainteresowania albo ignorancja ze strony partnera biznesowego.

W biznesie preferowana jest **pisemna forma komunikacji** w celu uniknięcia ewentualnych nieporozumień i łatwiejszą dokumentację.

## Ubiór biznesowy

Pomimo tropikalnego klimatu, preferowanym strojem biznesowym (**business casual**) dla mężczyzn są koszule z długim rękawem i ciemne, długie spodnie. Krawat nie jest wymagany. Dla pań, są to również eleganckie stroje biznesowe – koszula z długim rękawem i do tego spódnice/spodnie w ciemnym kolorze. **Marynarkę i krawat zakłada się tylko podczas bardziej oficjalnych spotkań (business attire)**.

Ze względu na to, że wszystkie biura są klimatyzowane, zalecane jest zabieranie marynarek na wypadek, gdyby zrobiło się zimno.

W przypadku wątpliwości co do stosowanego ubioru można też tę kwestię **ustalić z partnerem biznesowym** umawiając się na spotkanie, w szczególności w przypadku udziału osób wyższego szczebla.

## Upominki

Obdarowywanie się drobnymi prezentami biznesowymi jest w Singapurze **dosyć popularną metodą wyrażenia wdzięczności**. Prezenty są zazwyczaj zapakowane w papier ozdobny i **wręczone obiema rękami**. **Obdarowany otwiera zazwyczaj prezenty na osobności**.

Należy unikać następujących prezentów:

- **wszystkie narzędzia służące do cięcia**, takie, jak nożyczki, noże, czy scyzoryki, gdyż symbolizują konflikt. Jedynym wyjątkiem są noże do otwierania korespondencji;
- w języku mandaryńskim cyfra „4” rymuje się ze słowem „śmierć”. **Zabronione jest wręczanie zestawów składających się z 4 elementów**;
- **zegarki i zegary** też nie są odpowiednim prezentem w chińskiej kulturze, bo mają konotacje ze śmiercią;
- należy pamiętać, że Malajom, którzy w większości są wyznawcami islamu, nie można wręczać **produktów z mięsa wieprzowego ani alkoholi**.

## Informacje dodatkowe

W Singapurze bardzo wysoko rozwinięta jest „**kultura jedzenia**”, która urasta do rozmiarów narodowego hobby. Singapurczycy dumni są ze swojej kuchni i lubią poznawać nowe kraje poprzez ich tradycje kulinarne. Trudno wyobrazić sobie spotkania biznesowe bez odniesień do jedzenia. Spotkanie biznesowe przy posiłku narodowym zdecydowanie zbliża partnerów i ociepla relacje biznesowe.

Ze względu na to, że zdecydowana większość społeczeństwa mieszka w mieszkaniach komunalnych, **Singapurczycy nie zapraszają partnerów biznesowych do domu**. Tradycyjnie uważa się, że zaproszenie do domu może świadczyć o tym, że ktoś jest zbyt bogaty (i chce to zademonstrować) lub zbyt biedny (by zaprosić do restauracji). Typowa singapurska rodzina to rodzina dwupokoleniowa; domy wielopokoleniowe należą do rzadkości.

Ze względu na różnice religijne i kulturowe najpowszechniej spożywanym mięsem w Singapurze jest drób. Dość duże jest również spożycie wieprzowiny, natomiast wołowina jest raczej produktem niszowym. **Eksporterzy produktów rolno-spożywczych powinni uwzględnić, że produkty z certyfikatem *halal* cieszą się dużą popularnością wśród lokalnych konsumentów**.

## TAJLANDIA



### Informacje ogólne

Tajlandia to kraj o klimacie tropikalnym (zwrotnikowo-monsunowym) z wyraźnie zaznaczonymi porami roku: chłodniejszą – od listopada do lutego, gorącą – od marca do połowy maja oraz deszczową – od połowy maja do października. Średnie temperatury wahają się w granicach 23,7–32,5°C, w zależności od pory roku i regionu. Średnia temperatura powietrza i średnie opady dla Bangkoku wynoszą odpowiednio: w styczniu 26°C i 9 mm, w lipcu 29°C i 168 mm. Średnia temperatura powietrza dla kraju w porze chłodnej dochodzi do 26°C, w gorącej do 36°C, w monsunowej wynosi około 32°C. W górach temperatura jest niższa.

Obecnie w Tajlandii nie występują szczególne zagrożenia sanitarno-epidemiologiczne. Nie są zatem wymagane specjalne szczepienia. Należy jednak w sposób bardzo rygorystyczny przestrzegać zasad higieny. Woda z sieci wodociągowej jest niezdatna do picia. Ogólnie dostępna jest w sprzedaży butelkowana woda filtrowana lub mineralna. Istnieje ryzyko zakażenia dengą (tropikalna choroba przenoszona przez komary, głównie w porze deszczowej).

W kantorach wymiany walut przyjmowane są jedynie banknoty USD najnowszych edycji. Starsze edycje można wymienić w lokalnych bankach.

Nie ma obowiązku wizowego przy pobytach do 30 dni.

### Tradycja/religia

Tajlandia jest jedynym krajem w regionie, który **nie ma przeszłości kolonialnej** i z tych względów wpływy kultury zachodniej były selektywne i ograniczone. W okresie międzywojennym i po II wojnie światowej japońskie i zachodnie firmy zaczęły stopniowo umieszczać swoją produkcję w Tajlandii. Działania te wywołały rosnący trend na wykorzystywanie i używanie produktów importowanych. **Najbardziej popularne są produkty niemieckie i japońskie.**

Obecnie w Tajlandii wiele zachodnich produktów nadal nie jest popularnych i w większości wypadków są one bardzo drogie. **Wysokie ceny** ograniczają dostęp konsumenta tajskiego do produktu, jak również jego rozpoznawalność. Z tych względów zachodnie produkty, w szczególności żywność, są nadal w zasięgu możliwości finansowych tylko klasy wyższej lub cudzoziemców.

Buddyzm w Tajlandii jest religią państwową. 95% Tajów to buddyści, a 4% stanowią muzułmanie. Chrześcijaństwo jest religią marginalną. Jednocześnie Tajowie są **bardzo przesądni**, szczególnie ci mieszkający na prowincji, czego dowodem są różne ceremonie związane z *udobruchaniem* duchów i demonów (silny związek z hinduizmem w tym zakresie). **Wpływa to szczególnie na kulturę biznesową** w kraju.



Bardzo częstym zwyczajem jest **zapraszanie mnicha buddyjskiego na poświęcenie nowo otwartego biznesu. Mnich hinduistyczny** również jest zapraszany w celu odbycia modłów, instalując nierzadko domek (kapliczkę) dla duchów w okolicy lokalu (restauracja, hotel, sklep, salon, blok mieszkalny, budynek biurowy).

W Tajlandii **niezwykle widoczne jest rozwarstwienie społeczne**. Klasa średnia jest bardzo niewielka. Bogactwo, biznes, finanse, nieruchomości i przemysł skupione są w rękach bardzo małej grupy – klasy wyższej. Elity biurokratyczne i wojskowe wchodzi w skład tej klasy. Przedstawiciele klasy wyższej obeznani są z kulturą zachodnią i nierzadko wykształceni na uniwersytetach zagranicznych. Znajomość języka angielskiego jest na dobrym poziomie, ale w kontaktach oczekiwane jest uszanowanie miejscowych tradycji, zwyczajów i etykiety, wobec **osób starszych i wysokich rangą. Szczególna wrażliwość jest wymagana wobec osób spokrewnionych z rodziną królewską**.

W przypadku klasy średniej uprzejmość i podstawowa etykieta jest wystarczająca. W rozmowach panuje bardziej nieformalna atmosfera, jednakże znajomość angielskiego, zwłaszcza technicznego, pozostaje dużym wyzwaniem.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

Najlepszym sposobem na utrzymanie dobrych relacji z Tajami jest **powstrzymanie się od prób zbyt szybkiego nawiązania osobistych relacji**, zalecane jest raczej stopniowe ograniczanie dystansu.

Tajowie **nie lubią odmawiać**. Nie należy oczekiwać „nie”, jako odpowiedzi w przypadku braku zainteresowania. Brak zainteresowania lub negatywna odpowiedź może przejawiać się także **poprzez stopniowe wyciszanie komunikacji**, czyli długie oczekiwanie na odpowiedź.

**Proces decyzyjny jest bardzo powolny** – przechodzi przez wiele poziomów. Zalecana jest w związku z tym cierpliwość i/lub **właściwe rozpoznanie osób decyzyjnych** w tajskiej firmie lub instytucji.

W kontakcie z przedstawicielami klasy wyższej, szczególnie w przypadku osób starszych, warto uwzględnić poniższe **zasady**:

- należy być **zawsze wcześniej** i rozpocząć dalsze czynności tylko wówczas, gdy gotowi są już partnerzy;
- **spóźnienie** do 30 minut jest akceptowalne (choć należy tego unikać);
- należy zawsze lekko **pochylić głowę**, kiedy się z takimi osobami rozmawia;
- **dyskusja i wyrażanie własnej opinii jest akceptowalne**, ale należy zachować spokojny ton i brak ekspresji na twarzy;
- należy **unikać jakichkolwiek ocen dotyczących monarchii** w Tajlandii, będzie to postrzegane jako obraza.

**W Tajlandii obowiązuje prawo tzw. Lèse-majesté, na mocy, którego można zostać skazanym za obrazę króla czy jego rodziny i trafić do więzienia.**

**Bezpośrednia rozmowa na tematy biznesowe** podczas pierwszych spotkań może zostać uznana za zachowanie napastliwe. Dobrze jest prowadzić niezobowiązującą **rozmowę wstępną** (tematyka kulinarna jest bardzo mile widziana) tak, żeby partner miał czas na oswojenie się z rozmówcą.

Podczas dłuższego pobytu warto uczestniczyć w różnych oficjalnych przyjęciach lub wydarzeniach, co pozwoli na stopniowe nawiązywanie relacji, zwłaszcza, że w sprawach biznesowych najlepiej przy pierwszym kontakcie być przedstawionym przez wspólnego znajomego.

W Tajlandii **krytyka bezpośrednia** postrzegana jest jako forma przemocy. Zaburza ona harmonię społeczną. Krytyka, **nawet konstruktywna** jest w tym wypadku wyzwaniem i niezwykle trudnym zadaniem dla osoby niebędącej Tajem.

## Komunikacja/język

Tłumacze z języka polskiego na tajski są niezwykle rzadcy, w związku z czym **znajomość języka angielskiego w kontaktach jest niezbędna**. Ponieważ w Tajlandii znajomość języka angielskiego nie jest powszechna, dlatego w komunikacji biznesowej należy jednocześnie założyć potrzebę korzystania z usług tłumaczeniowych.

Nauczenie się kilku słów w języku tajskim będzie odczytane jako bardzo przyjazny gest.

W komunikacji z klasą wyższą zalecany jest bardziej **formalny język** zarówno w piśmie, jak i mowie.

Zachowania konsumenta tajskiego jest stymulowane głównie przez normy i edukację, niekoniecznie pochodzenie społeczne. Podobnie jak w innych krajach azjatyckich w społeczeństwie tajskim występują **silne zachowania materialistyczne i nastawienie na nowości**, wzorem innych bardziej rozwiniętych społeczeństw Azji (Korea, Japonia, Singapur). Tym samym budowanie trendów, czy ich wykorzystywanie jest najistotniejszym działaniem marketingowym. Służą temu przede wszystkim **media społecznościowe**, które są wykorzystywane jako główne platformy komunikacji z tajskim konsumentem. Należą do nich: Facebook, Instagram, LINE, PANTIP, YouTube. Są to najważniejsze narzędzia działań PR, marketingowych i reklamowych w tym kraju.

## Ubiór biznesowy

**Nieprofesjonalny wygląd i ubiór traktowane są jako nieuprzejme i znieważenie.** Nie należy też obnosić się zbytnio z bogactwem – ubiór i dodatki wybrać adekwatnie do spotkania.

## Upominki

Upominki **są oczekiwane**, nawet w sytuacjach, w których nie ma wyraźnie skierowanej o to prośby. Działanie takie jest **oznakią szczerego zainteresowania**.

Podczas spotkań zawsze należy przygotować drobne upominki dla najważniejszych osób w nim uczestniczących.

## Informacje dodatkowe

Tajowie w przeciwieństwie do obywateli innych rozwiniętych krajów azjatyckich (np.: Japonia czy Korea) **nie wykazują silnego patriotyzmu konsumenckiego**.

Tajowie **entuzjastycznie podchodzą do dóbr luksusowych** i najwyższej jakości produktów z Zachodniej Europy, Japonii czy USA. Zachowanie to jest również odzwierciedleniem norm społecznych. Tajowie w tym sensie podkreślają swój status, zamożność i postrzegają dobra luksusowe jako narzędzia czysto wizerunkowe. W tym względzie w dużych miastach moda i jej najnowsze trendy dyktują preferencje konsumenckie i popyt na importowane dobra luksusowe. Podobnej logice podlegają zakupy żywności i usług restauracyjnych i turystycznych. Skutkiem tego stanu rzeczy jest **znaczne zawyżenie cen dóbr zagranicznych**, przy jednoczesnym stosowaniu wysokich akcyz, szczególnie na takie towary, jak alkohol i inne używki, samochody itp., które dla tajskiego rządu są jednym z ważnych źródeł dochodu przy jednoczesnej ochronie produkcji rodzimej.

W **przypadku tajskiej kuchni Tajowie zachowują daleko posunięty patriotyzm połączony z dumą narodową**. W ich opinii najlepszą kuchnią jest rodzima. Podobnie, jeśli chodzi o atrakcje turystyczne Tajlandii na tle regionu.

Ważne – **nie należy krytykować lub kontestować w inny sposób kuchni tajskiej** – jest to postrzegane jako wyraz braku szacunku i traktowane jako obraza. Patriotyzm w tym względzie jest bardzo silny.

# AZJA WSCHODNIA



Azja Wschodnia definiowana jest jako region obejmujący Chiny, Japonię, Koreę Południową i Północną oraz Mongolię. Azja Wschodnia zajmuje powierzchnię 11 669 501 km<sup>2</sup>, stanowi obszar o 15% większy niż terytorium Unii Europejskiej. Jest to także **jeden z najludniejszych regionów świata**, zamieszkiwany przez ponad 1,5 mld osób, który stanowi jednocześnie barwną mozaikę kulturową, etniczną i religijną. **Główne religie** to buddyzm, taoizm, islam, religia shinto, chrześcijaństwo, ale także szamanizm. Ważną rolę w Azji Wschodniej, jako system etyczno-filozoficzny odgrywa **konfucjanizm**, który uznawany jest też za jeden z determinujących czynników rozwoju gospodarczego krajów regionu.

**Chiny** to jedna z nielicznych światowych cywilizacji rozwijających się w sposób nieprzerwany od wczesnej starożytności po dzień dzisiejszy, z czego Chińczycy są niezwykle dumni. **Świadomości bogatego dziedzictwa i wysokiego poziomu rozwoju kulturowego Chin towarzyszy jednocześnie poczucie krzywdy**, związanej z historią Chin w XIX w. i na pocz. XX w., kiedy to Państwo Środka, zdominowane przez europejskie mocarstwa kolonialne oraz Japonię, pogrążyło się w chaosie. Od końca lat 70. XX w. Chiny weszły na drogę reform i redefinicji modelu gospodarczego, wiodących do obecnych osiągnięć. Z tych uwarunkowań wynika wielki strategiczny cel władz w Pekinie – **przywrócenie Chinom należnej historycznie pozycji**, jako głównego światowego ośrodka rozwoju, kultury i cywilizacji.

Wizja harmonijnego porządku światowego opartego na ogólnie rozumianych wartościach uniwersalnych, zasadzie wielobiegunowości oraz nieingerencji w sprawy wewnętrzne innych państw jest przez Pekin prezentowana jako **przeciwwaga dla dotychczasowego modelu, ukształtowanego przez państwa zachodnie**.

**Wybrane elementy cywilizacji zachodniej są postrzegane z ostrożnością i rezerwą.** Państwo chińskie sprawuje kontrolę nad wpływami zagranicznymi, szczególnie w obszarze kultury czy mediów. Równocześnie Pekin **wzmacnia patriotyzm konsumencki.**

Pod względem tradycji historycznej **Japonia** liczy sobie ponad 1000 lat ciągłości państwowej i kulturowej. Choć na jej kształtowanie duży wpływ miały Chiny, to ze względu na wyspiarskie położenie i wiele lat pozostawania w izolacji, zrodziło się **duże przywiązanie do własnej kultury i obyczajów** (także w prowadzeniu rozmów biznesowych) oraz **silnie zakorzeniony patriotyzm ekonomiczny.** Jednocześnie jest to kraj, który w ciągu jednego pokolenia dokonał budzącej podziw modernizacji, stąd często występujące w kontaktach z Japończykami **zderzenie z nowoczesnością technologiczną przy równoczesnym niezwykle silnym uznaniem dla tradycji,** niekiedy niezrozumiałą dla Europejczyka (ściska hierarchia, czy rytuał wymiany upominków).

Pozostająca niejako w cieniu potężnych sąsiadów **Republika Korei** jest krajem o ponad 2000 lat historii. Społeczeństwo koreańskie jest **dość konserwatywne** w poglądach, choć ostatnie dekady przyniosły szereg zmian, na fali prądów modernizacyjnych.

## CHINY



### Informacje ogólne

Ogromne terytorium Chin charakteryzuje **duże zróżnicowanie stref klimatycznych** – położone jest w trzech strefach klimatycznych: zwrotnikowej (południowo-wschodnia część kraju), podzwrotnikowej (część wschodnia, centralna oraz zachodnia) oraz umiarkowanej o przewadze klimatu kontynentalnego (część północna i północno-wschodnia). Ogromne rozciągnięcie równoleżnikowe i południkowe kraju powoduje, że o średnich temperaturach można mówić w odniesieniu do poszczególnych regionów, ale nie ma to sensu w odniesieniu do całych Chin.

W Chinach nadal odnotowuje się zwiększoną **liczbę zachorowań** na żółtaczkę pokarmową typu A – zalecane jest szczepienie profilaktyczne. Turyści często uskarżają się na biegunki i zatrucia pokarmowe – przyczyną takich dolegliwości jest najczęściej żywienie się w przygodnych zakładach gastronomicznych nieprzestrzegających norm sanitarnych. Aby uniknąć dolegliwości gastrycznych, produkty spożywcze, szczególnie owoce, należy dokładnie myć przed spożyciem. Nie jest wskazane picie nieprzegotowanej wody z kranu. W południowej części Chin, na południe od 25. równoleżnika, występuje zagrożenie amebą, malarią, gorączką tropikalną. W regionach wiejskich Chin południowych występuje zagrożenie wirusowym zapaleniem opon mózgowych, które jest roznoszone przez komary. W Tybecie i w innych regionach wysokogórskich nie należy pić niefiltrowanej wody.

Podstawową **jednostką monetarną** jest yuan, który dzieli się na dziesięć jiao, a ten na dziesięć fenów. Gotówkę można wypłacić bezpośrednio z bankomatów przy pomocy międzynarodowej karty w bankomatach banków chińskich, na których znajduje się logo Maestro lub Visa. Zazwyczaj limit jednej wypłaty wynosi 2500 RMB, czyli ok. 312 Euro, jednak można dokonywać kilku wypłat bezpośrednio po sobie. Karty kredytowe są zazwyczaj akceptowane, ale przed dokonaniem zakupu należy sprawdzić możliwości płatności kartą.

Część bankomatów przyjmuje jedynie karty wydane przez chińskie banki.

Udając się w odległe rejony Chin, lepiej upewnić się (np. przy zamawianiu hotelu), czy można posłużyć się tam konkretną kartą płatniczą, lub wcześniej zaopatrzyć się w gotówkę. Karty płatnicze są przyjmowane zwykle tylko w hotelach co najmniej średniej klasy oraz w większych sklepach i supermarketach w dużych miastach. Ostatnio na południu Chin (Kanton, Shenzhen) odnotowuje się przypadki wypłaty przez bankomaty fałszywych banknotów, o czym należy natychmiast powiadamiać miejscową policję. Nie należy udostępniać kart miejscowej obsłudze, która powinna zrealizować rachunek za pomocą tzw. terminalu w obecności klienta. Wymiany dewiz można dokonać w bankach i ich filiach na lotniskach, dworcach, w hotelach.

Stanowczo przestrzega się przed korzystaniem z przypadkowych usług wymiany pieniędzy (proceder prawnie zabroniony, ponadto zdarzają się oszustwa – istnieje duże ryzyko otrzymania fałszywych banknotów chińskich).

**Istnieje obowiązek wizowy.**

## Tradycja/religia

Chiny są **państwem unitarnym**, a ich terytorium dzieli się na: 23 prowincje (wliczając Tajwan), pięć regionów autonomicznych, cztery miasta wydzielone (Chongqing, Pekin, Szanghaj, Tianjin) oraz dwa specjalne regiony administracyjne (Hongkong i Makau).

**Tajwan** jest uznawany w Chinach za ich prowincję (region), więc używanie określeń sugerujących jego odrębności i status „kraj” lub „państwa” **zostanie w większości przypadków bardzo negatywnie odebrane.**

W Chinach żyje **56 oficjalnie uznanych narodowości**. Około 92% populacji należy do grupy etnicznej Han, która jest jednak bardzo regionalnie zróżnicowana, m.in. pod względem językowym, pozostałe 8% (ponad 100 mln osób) to przedstawiciele mniejszości etnicznych, oficjalnie klasyfikowanych w 55 grupach, obejmujących m.in. Ujgurów, Mongołów, Tybetańczyków, Koreańczyków, ale i grupy spokrewnione z Tajami, a nawet Rosjan. Mieszkańcy miast stanowią 56,1% populacji, a odsetek ten szybko rośnie w związku z dynamiczną urbanizacją.

ChRL jest **państwem świeckim**, a Komunistyczna Partia Chin ugrupowaniem formalnie ateistycznym, ale **nieokazującym raczej wrogości religii jako takiej**. Oficjalnie działa

w kraju pięć związków wyznaniowych: buddyjski, taoistyczny, islamski, katolicki (tzw. patriotyczny) oraz „chrześcijański” (czyli protestancki). Bardzo ożywione jest jednak pozostające poza tymi oficjalnymi instytucjami życie religijne. **Tradycyjna chińska religijność**, do której zaliczyć należy również buddyzm (choć wywodzi się on z Indii), miała zawsze i ma nadal **charakter synkretyczny i otwarty**. Oznacza to, że trudno wytyczyć wyraźne granice między poszczególnymi wyznaniami, a tym bardziej określić liczbę ich „wyznawców”. Nie jest niczym niezwykłym mieszanie praktyk buddyjskich, taoistycznych i zakorzenionych w lokalnych tradycjach kultów bóstw opiekuńczych. Chryścianie różnych konfesji oraz muzułmanie stanowią oczywiście wyjątki od tej reguły, ale też mniejszość w chińskim społeczeństwie. Po trudnym dla religii w Chinach wieku XX w ostatnich trzydziestu latach nastąpił proces, który określić można **renesansem szeroko pojętej duchowości**. Pojawia się coraz więcej świątyń, a liczba osób uczestniczących w różnego rodzaju praktykach religijnych szybko wzrasta (dotyczy to w szczególności protestantów). Ok. 300 mln ludzi deklaruje się jako osoby wierzące. Większość społeczeństwa jest jednak **bezwyznaniowa**, a w życiu koncentruje się na budowaniu doczesnego dobrobytu, co napędza konsumpcję.

Chiny stanowią w swoim własnym przekonaniu nie tyle odrębną „kulturę”, co **osobną „cywilizację”**, wyraźnie odróżniającą się od cywilizacji zachodniej. Bardzo często podkreśla się przy tym starożytne pochodzenie i ciągłość tej cywilizacji, trwającej już – według Chińczyków – pięć tysięcy lat. Faktem jest ogromny wpływ chińskiej kultury na kultury ościenne (zwłaszcza Korei, Japonii i Wietnamu), który porównać można jedynie do wpływu grecko-rzymskiego na kulturę całej Europy.

Po okresie negacji własnej tradycji (pod koniec XIX i przez dużą część XX wieku) Chińczycy ponownie zwrócili się ku swemu niezwykle bogatemu dziedzictwu kulturowemu i są z niego bardzo dumni. Dotyczy to zarówno klasycznych form chińskiej sztuki, jak i filozofii czy systemu wartości. Oficjalnym celem chińskich władz jest doprowadzenie do „**wielkiego odrodzenia narodu chińskiego**”, a więc zbudowanie ekonomicznej, politycznej, militarnej i kulturowej potęgi, która przywróciłaby Chinom pozycję największego światowego mocarstwa (jaką zajmowały pod koniec XVIII wieku).

Ze skarbnicy **tradycyjnej myśli i tradycyjnych wartości** czerpie się w Chinach dość selektywnie i instrumentalnie. Coraz liczniejsze odwołania do Konfucjusza czy innych starożytnych myślicieli (również w oficjalnej doktrynie Komunistycznej Partii Chin) nie zawsze oznaczają powrót do ich nauk<sup>18</sup>.

W Chinach żywo pamiętane są upokorzenia doznane przez ten kraj w epoce kolonializmu oraz tragiczne wydarzenia z okresu II wojny światowej (która trwała w Chinach dłużej niż w Europie). Do tej pory dochodzi do **regularnych wybuchów negatywnych emocji wobec dawnych mocarstw kolonialnych** (zwłaszcza Wielkiej Brytanii i Francji) oraz – w znacznie większym nawet stopniu – Japonii, która okupowała znaczne części terytorium Chin w latach 30. i 40.

<sup>18</sup> „Konfucjanizm”, np. pojęcie używane bardzo chętnie i w różnych kontekstach, nie jest bynajmniej jednoznaczne, gdyż historycznie istniało co najmniej kilka różnych wersji „konfucjanizmu”, które często miały niewiele wspólnego z poglądami „patronującego” im filozofa.

**Polska w zasadzie nie ma zaszczytów historycznych z Chinami**, wręcz przeciwnie – można wskazać szereg pozytywnych historycznych przykładów działalności Polaków na terenie Chin (już od XVII wieku), są one jednak stosunkowo mało znane.

Powszechny system szkolnictwa w Chinach jest nastawiony na wyłuskiwanie talentów – najzdolniejsi uczniowie, również z biednych rodzin i prowincji, mają w przypadku uzyskania dobrych wyników na egzaminie dojrzałości (**gaokao**) możliwość podniesienia swojego statusu społecznego i awansu do elity. Bardziej ograniczona pomoc państwa oferowana jest tym mniej zdolnym. **Promujący wysoką konkurencję model społeczno-edukacyjny** powoduje, że w społeczeństwie panuje wysoki etos nauki, a także duża **skłonność do absorpcji innowacji i nowinek technologicznych**.

Ekspansja gospodarcza na Chiny i sprostanie potrzebom tej klienteli wymaga od zagranicznych przedsiębiorstw **innowacyjności, elastyczności i zdolności adaptacji** do nowych, dynamicznie zmieniających się warunków. Przy dobrym przygotowaniu i konsekwencji w działaniu może jednak przynieść wymierne korzyści dla polskich przedsiębiorstw, biorąc pod uwagę skalę rynku i rosnącą siłę nabywczą Chińczyków.

Tradycyjna chińska **koncepcja rodziny** zakładała, że **każdy z jej członków ma ściśle określoną pozycję w hierarchii**. Odnosiło się to jednak do dużych, wielopokoleniowych rodzin mieszkających razem lub w dużej bliskości. Zmiany społeczne, które dokonały się w XX wieku (spadek dzietności, mobilność itp.) spowodowały przeobrażenia tego modelu. Z całą pewnością **więzi rodzinne lub zbliżone w charakterze**<sup>19</sup> **pozostają jednak dla Chińczyków istotne** i są często punktem wyjścia dla budowania zaufania.

Chińskie społeczeństwo **pozostaje społeczeństwem na dorobku**, a Chiny – państwem rozwijającym się. System zabezpieczenia społecznego (tj. ubezpieczeń emerytalnych czy zdrowotnych) jest dopiero budowany, a dostępne świadczenia, o ile w ogóle są dostępne, są bardzo niskie. Stąd przekonanie, że godny byt zależy głównie od własnego wysiłku, jak również duży nacisk na edukację młodego pokolenia, która – w powszechnym przekonaniu – jest kluczowa dla jego przyszłych perspektyw.

W Chinach pracuje się **sześć dni w tygodniu**, tj. od poniedziałku do soboty. Jednakże w dużych miastach coraz popularniejszy staje się pięciodniowy tydzień pracy, od poniedziałku do piątku. Urzędowe i biznesowe godziny pracy trwają **od 8:00 do 17:00**.

Większość pracowników w Chinach **przestrzega przerwy obiadowej** w godz. od 11:30/12:00 do 13:00/13:30, więc w tych godzinach nie organizuje się spotkań (chyba że w formule lunchu).

<sup>19</sup> Jako „więzi zbliżone w charakterze” należy tu rozumieć pochodzenie z jednej wsi, miasta czy regionu, ukończenie tej samej uczelni lub służbę w tej samej jednostce wojskowej, a więc relacje oparte na wspólnym doświadczeniu formacyjnym.



Wynikająca z relacji społecznych koncepcja **guanxi** jest silnie zakorzeniona w chińskiej sferze biznesu. Określenie **guanxi odnosi się do skomplikowanej sieci relacji międzyludzkich i biznesowych**, które w znacznym stopniu można opisać przy pomocy powiedzenia: „**nieważne co wiesz, ważne kogo znasz**”. W Chinach powszechnym jest, że **pośrednicy angażowani są do rozmów z nieznanym**, potencjalnym partnerem. Tak jak stosunki rodzinne kształtuje się przez lata, tak i **nowi partnerzy w biznesie muszą włożyć duży wysiłek, aby zyskać sympatię i zaufanie potencjalnego partnera**. Na wstępie często organizowane są spotkania, podczas których nie rozmawia się o planach biznesowych, ale wykorzystuje się je jako formę wzajemnego poznania się. Podążając za koncepcją **guanxi**, podczas negocjacji **nie zasady prawne, ale zasady moralne i etyczne będą odgrywały bardzo ważną rolę**. Strona chińska będzie dokładnie analizowała wpływ swojej decyzji na obecne związki ze swoimi dotychczasowymi dostawcami, klientami, organami rządowymi i urzędnikami. **Guanxi** mogą być najważniejsze w układach biznesowych z Chińczykami, ale pragmatyczne podejście do interesów również jest ważne. Można z tego wywnioskować, że **możliwość odniesienia sukcesu jak i pieniądze również są dla naszego chińskiego partnera silnymi bodźcami**.

Chińczycy z reguły **starają się unikać ryzyka**. Jedną z korzyści **guanxi** jest zmniejszanie biznesowego ryzyka operacyjnego. **Guanxi** stanowią pewną gwarancję stabilności.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

W relacjach z Chińczykami warto jest mieć **dobre wyczucie czasu**. Chińczycy **podchodzą do interesów pragmatycznie**, więc wyczucie czasu i punktualność są oznakami szacunku wobec drugiej strony. Chińscy menadżerowie często nie planują wydarzeń z dużym wyprzedzeniem, można się zatem spotkać z ustaleniami „na ostatnią chwilę”. **Bardzo istotnym elementem jest ranga reprezentacji po obu stronach**, zwłaszcza w przypadku przedsiębiorstw państwowych, w których menadżerowie są członkami nomenklatury, a więc *de facto* urzędnikami określonej (bardzo precyzyjnie) rangi.

**Spóźnienie na umówione spotkanie jest uważane w Chinach za zachowanie obraźliwe.**

Z reguły spotkania rozpoczynane są od **mowy powitalnej** ze strony chińskich gospodarzy. Przemawia szef delegacji, zwracając się do swego odpowiednika wśród gości. Później oczekuje się analogicznego zachowania drugiej strony. Z reguły **głos zabiera tylko najważniejsza osoba po każdej stronie**, chyba że poprosi o zabranie głosu innego członka delegacji. Rozmowa **najpierw koncentruje się na tematach zastępczych**, aby wytworzyć przyjazną atmosferę i „rozluźnić” gości. Chińczycy są bardzo oszczędni w wyrażaniu swych emocji.

**Właściwe podejmowanie gości** jest bardzo istotne dla powodzenia interesów w Chinach. Niektóre spotkania biznesowe mogą odbywać się **w restauracjach** i rozpoczynają się w porze **obiadu (ok. 12:00)** lub **kolacji (ok. godz. 18:00**, rzadko i wyjątkowo tylko później). Spotkania mogą trwać do dwóch godzin.

**Powitanie gości następuje zwykle przy wejściu do restauracji. Pierwsza wchodzi osoba najwyższą rangą wśród gości i zajmuje przy stole honorowe miejsce, naprzeciwko lub obok najwyższego rangą przedstawiciela strony chińskiej. Należy zajmować miejsca zgodnie z instrukcjami gospodarza. Gospodarz zazwyczaj daje sygnał do rozpoczęcia posiłku.**

Zwyczajowo gospodarz **zamawia potrawy** w ilości znacznie przekraczającej możliwości konsumpcji osób zasiadających przy stole. Celem takiego posunięcia ze strony gospodarza jest **wywołanie w gościach poczucia obfitości**, a środkiem do tego jest duża ilość pożywienia, które pozostaje po posiłku. W jego trakcie serwuje się zwykle **ok. 10–20 dań** stawianych na środku stołu. **Każdego z nich należy spróbować**. Goście sami nakładają sobie na talerze. **Warto pochwalić smak potraw**. Chińczycy traktują obfitość i wykwintność dań na stole jako sposób na przekazanie gościom przez gospodarza spotkania najlepszych życzeń.

Gospodarze na pewno docenią, jeśli **goście potrafią posługiwać się pałeczkami**, nie jest to jednak konieczne. Należy pamiętać, aby **po zakończeniu posiłku ułożyć pałeczki obok talerza** (na specjalnej podpórce). **Nie należy pozostawiać ich ułożonych równoległe na talerzu/miseczce, gdyż – jak uważa się – to może przynieść nieszczęście.**

Sygnałem do zakończenia kolacji jest zazwyczaj podanie owoców.

Spżywanie kolacji wiąże się często z konsumpcją znacznych ilości mocnego (ponad 50-procentowego) alkoholu. Niemal każdy łyk połączony jest z toastem, które często należy samemu inicjować.

Obecnie coraz częściej kolacje biznesowe **mają przebieg dużo mniej formalny** niż opisano powyżej. Pozwala to uczestnikom przy stole czuć się bardziej swobodnie.

Uścisk dłoni, nawet długi, jest akceptowaną formą **przywitania się**.

**Nie należy dłoni ścisnąć mocno** i należy **stronie chińskiej pozostawić inicjatywę** w zakresie wyciągnięcia ręki, gdyż nie wszyscy stosują tę formę. W trakcie powitania dobrze jest nieco spuścić wzrok. **Patrzenie prosto w oczy partnerowi może spowodować jego zakłopotanie**. Typowym przywitaniem po chińsku jest „ni hao”, odpowiednik dzień dobry.

**Negocjacje** w Chinach zawsze prowadzone są przez szefów delegacji. Żeby zapewnić sobie obecność w trakcie negocjacji wysokiej rangi przedstawicieli strony chińskiej, **należy zadbać o udział osób odpowiedniej rangi w delegacji gości**.

**Szef delegacji powinien wkraczać do sali**, gdzie odbywają się negocjacje, **jako pierwszy**. Powinny być przestrzegane zasady hierarchii. Należy uważać, aby członkowie delegacji nie wyrażali sądów krytycznych na temat ich chińskich partnerów, aby **nie spowodować przez nich „utrąty twarzy”**, oraz opinii sprzecznych z wypowiedziami szefa delegacji. Należy także pamiętać, aby nie traktować Chińczyka w sposób, który koliduje z jego miejscem w drabinie hierarchii służbowej w jego firmie. Podczas rozmów należy **unikać tematów politycznych i religijnych**. Warunkiem udanych negocjacji jest **nawiązanie dobrych osobistych relacji** między obiema stronami.

Nie zdarza się właściwie, aby chińskie firmy delegowały jednego negocjatora. Aby nie stawiać ich na uprzywilejowanej pozycji, **na spotkania biznesowe nie należy wybierać się w pojedynkę**. Podczas prezentacji chińska strona nie będzie jedynie oczekiwała obszernej wiedzy na temat związany z prezentacją, ale również będzie oczekiwała, że zostaną jej **przedstawione informacje dotyczące rynków, konkurentów oraz informacje dotyczące firmy**. Chińczycy mają także **skłonność do częstego zadawania podobnych pytań** w celu sprawdzenia spójności odpowiedzi partnera.

Prowadząc negocjacje, Chińczycy **niemalże zawsze biorą pod uwagę kontekst** oraz chcą dostrzec większy obraz sytuacji. Jest to związane z tym, że chcą być przygotowani na konsekwencje swoich decyzji oraz na to, jak ich decyzje wpłyną na ich otoczenie. Negocjacje mogą być przerwane na rzecz pobocznych dyskusji z kontrahentami lub osobami reprezentującymi administrację rządową, co wydatnie **wydłuża czas negocjacji**.

**Chińczycy przykładają bardzo dużą wagę do słuchania.** Wynika to z tego, że w zhierarchizowanej społeczności tylko wybrane osoby mogą sobie pozwolić na wyrażenie własnego zdania.

Podczas negocjacji powszechne jest **robienie notatek**. Takie zapiski traktuje się jak pewne dowody, do których można powrócić w dalszych etapach negocjacji. W przypadku zmiany sytuacji zdarza się, że chińska strona potrafi ponownie analizować propozycje, które zostały już wcześniej odrzucone. Zagraniczni negocjatorzy powinni wykazać się **dużą cierpliwością**.

**Zasady moralne czasem mogą być uznawane za ważniejsze niż prawne czy ustalenia kontraktowe.**

W przypadku nieporozumień dotyczących umowy, Chińczycy wolą zasiąść przy stole i **starać się o polubowne rozwiązanie** niż analizować stan prawny i dochodzić, która ze stron naruszyła zapisy umowy. Z tego względu **udział prawników na spotkaniach powinien być ograniczony do minimum**, ponieważ uważa się, że lepszym rozwiązaniem jest zorganizowanie specjalnego spotkania tylko dla prawników obu firm.

**Umowa ustna zawarta pomiędzy partnerami ma dla Chińczyków większe znaczenie niż dokument w formie pisemnej.** Dlatego często zdarzają się sytuacje, gdy już po podpisaniu umowy strona chińska zgłasza do niej kolejne uwagi. Kontrakt, który został wynegocjowany i podpisany, niekoniecznie zostaje traktowany jako wersja ostateczna umowy i w niektórych przypadkach strona chińska chce wprowadzać do niego zmiany – ku zdumieniu partnerów zagranicznych.

Z uwagi na charakterystyczne cechy rynku chińskiego oraz odmienność kulturową (w szczególności inną od polskiej etykiety biznesową), przygotowując się do nawiązywania znajomości z chińskimi przedsiębiorstwami, warto wziąć pod uwagę udział i właściwe przygotowanie się do targów w tym kraju. **Udział w targach stanowi dobry sposób na nawiązanie kontaktów i zapoznanie się z cechami charakterystycznymi rynku chińskiego.** Wybór odpowiednich targów zależy głównie od zakresu doświadczenia związanego z eksportem do Chin danej firmy.

Jeżeli polska firma jest na etapie poszukiwania importera i nie ma zbyt dużego doświadczenia na rynku chińskim, warto w pierwszej kolejności rozważyć udział w targach branżowych B2B o charakterze międzynarodowym, na których wystawiają się eksporterzy poszukujący importera.

W czasie przygotowań do udziału w targach w Chinach warto zwrócić uwagę na elementy, które mogą ułatwić wyjazd na nie oraz **zwiększyć szansę na znalezienie partnerów** w Chinach. Po wybraniu odpowiedniego wydarzenia należy zapoznać się z ewentualnymi ograniczeniami dotyczącymi wwozu danych produktów na targi do Chin, otrzymać wizę, zadbać o wystarczającą liczbę (nawet kilkuset) wizytówek i ulotek w języku chińskim, wynajmując tłumacza języka chińskiego, zainstalować aplikację mobilną WeChat w celu dodawania poznanych przedsiębiorców do listy kontaktów.

W trakcie samych targów opłacalne okazać się może **robienie wspólnych zdjęć z potencjalnymi partnerami** (co w przyszłości ułatwi kontakt i rozróżnienie poznanych osób, których na targach z pewnością będzie wiele).

Oprócz tematów biznesowych wskazane jest **prowadzenie rozmów** o zainteresowaniach, kuchni lub zakupach. Lepiej unikać rozmów o polityce. **Nie należy się zrażać pytaniami o stan cywilny, wielkość rodziny czy poziom zarobków** (nie uchodzą w Chinach za „inwazyjne”).

**Po targach jak najszybciej należy nawiązać kontakt z najważniejszymi partnerami** w Chinach (np. przez aplikację WeChat) i starać się utrzymywać kontakt nie tylko w kwestiach zawodowych, ale także przy okazji ważnych wydarzeń lub świąt.

## Komunikacja/język

Na spotkanie **dobrze jest udać się w towarzystwie wykwalifikowanego tłumacza**, nawet jeśli mówimy po chińsku. Należy pamiętać, że **znajomość języka angielskiego** wśród Chińczyków (choć systematycznie się poprawia), **nie jest powszechna**, dotyczy to zwłaszcza osób na najwyższych, decyzyjnych stanowiskach. Bywa, że rozmówca znający przyzwyczajony lub bardzo dobrze angielski woli jednak prowadzić rozmowę w języku chińskim (co może wynikać m.in. z jego wysokiej rangi).

Problemem może być czasem również i to, że obie strony wprawdzie porozumiewają się w tym samym języku (najczęściej angielskim), ale **wypowiadając te same słowa, nadają im różne znaczenia**, co prowadzi do nieporozumień.

Wymiana **kart wizytowych to istotny element etykiety** w relacjach z Chińczykami. Wręcza się je **obiema rękami**. Przed spotkaniami lub wyjazdem biznesowym należy zadbać o wystarczająco duży zapas wizytówek. Najlepiej, gdy **wizytówka zadrukowana jest dwustronnie**: jedna strona z tekstem w jęz. angielskim, druga – po chińsku. Konieczne jest **podanie na wizytówce zajmowanego stanowiska**.

Otrzymałszy wizytówkę od Chińczyka **należy zapoznać się z jej treścią, trzymając ją w obu dłoniach**. Dopiero po dłuższej chwili można ją odłożyć lub schować – **nigdy nie należy wkładać jej do kieszeni**.

Dla Chińczyków procedura wymiany wizytówek jest ważna również dlatego, że **pozwalą im określić rangę poszczególnych osób** i ich wpływ na podejmowanie decyzji. Jeśli firma, którą reprezentujemy wyróżnia się w jakiś wyjątkowy sposób, należy o tym napisać na wizytówce.

W Chinach **jako pierwsze podaje się nazwisko**, a dopiero potem imię. Zwracając się w celach biznesowych do np. dr Zhang Tan, zawsze używa się formuły „Mr. Zhang” lub „Dr Zhang”. Jeśli przykładowy dr Zhang jest prezesem firmy, należy to szczególnie uszanować, zwracając się do niego przy każdej okazji w formie „*Chairman Zhang*”. **Nie należy zbyt łatwo przechodzić na formę zwracania się po imieniu** ani nalegać, aby chiński partner zwracał się do nas w ten sposób.

Nie należy zapominać, że w Chinach (poza Hongkongiem) **blokowane są niektóre popularne serwisy poczty elektronicznej** (Gmail) oraz **sieci społecznościowe** (Facebook), dlatego warto przenieść korespondencję na inną pocztę lub wykupić usługę VPN.

## Ubiór biznesowy

Obecnie styl ubierania się w Chinach zmienia się bardzo szybko i **istnieje pod tym względem duża dowolność**. Niemniej jednak pewien kanon ubioru biznesowego nadal istnieje – w czasie spotkań **lepiej dostosować się w ubiorze do strony chińskiej**, co będzie pozytywnie odebrane.

Zasadniczo preferowany jest **styl konserwatywny** – w ciemnych kolorach, zarówno garnitury i krawaty dla mężczyzn, jak i sukienki i kostiumy (także ze spodniami) dla kobiet. **Wykluczone są szorty, krótkie spódniczki** (nad kolana), **duże dekolty i ostentacyjna biżuteria**. Najbardziej preferowana wysokość obuwia dla kobiet to płaski lub niewysoki obcas. W lecie mężczyźni nie muszą wkładać marynarek i krawatów. Wystarczą ciemne spodnie i koszula z rozpiętym kołnierzykiem.

Dżinsy uważane są przez Chińczyków obu płci za strój nieformalny.

## Upominki

Wzajemne **wręczanie upominków** odgrywa w kulturze chińskiej **bardzo istotną rolę** w budowaniu długotrwałych, przyjaznych relacji. Z tego powodu warto przywiązywać wagę do wyboru i zasad ich wręczania. Należy jednak wziąć pod uwagę ewentualność, że kontrahent może nie być przygotowany na tego rodzaju okoliczność i poczuć się

skrępowany w przypadku niemożności odwzajemnienia się. Jeżeli już dojdzie do wręczenia upominku, warto zwrócić uwagę, **żeby był on w opakowaniu**.

**Najbezpieczniejszym kolorem opakowania jest kolor czerwony.** Dobry jest również kolor złoty, srebrny i różowy. Należy unikać kolorów czarnego, niebieskiego i białego.

Po zaakceptowaniu prezentu **osoba obdarowana zwykle nie otwiera go, lecz wyraża swoją wdzięczność**.

**Nie należy wręczać** budzików i zegarków, parasolek, chusteczek do nosa, chryzantem, noży, nożyczek, żadnych ostrych przedmiotów, butów, przedmiotów w zestawach po cztery sztuki. Dobrym pomysłem na prezent będzie **upominek charakterystyczny dla kraju pochodzenia** obdarowującego, rękodzieło artystyczne, płyta z nagraniami muzycznymi (np. muzyką Chopina), alkohol, czekoladki, drobna biżuteria (wyroby z bursztynu, choć warto pamiętać o estetycznych różnicach kulturowych), czerwone wino (które jest w Chinach coraz bardziej popularnym prezentem), książki, dobrej jakości herbata, dobrej jakości wizytownik. Jeśli chcemy, bądź jesteśmy zmuszeni, wręczyć przedmioty w zestawie po kilka sztuk, najlepiej żeby był to **zestaw sześciu lub ośmiu sztuk**.

## Informacje dodatkowe

Różnice kulturowe i filozoficzne mają swoje odzwierciedlenie w sposobie komunikacji. W Chinach popularna jest **koncepcja „zachowania twarzy”**. W pewnym sensie można ją **porównać do europejskiego konceptu honoru** (choć to porównanie z pewnością dałoby niedoskonałe).

W Chinach do **zachowań, które mogą spowodować „utrata twarzy”** należą m.in.: otwarte krytykowanie kogoś zajmującego wyższą pozycję, niewiedza, znalezienie się w nieostownej sytuacji, przyznanie się do błędu czy bycie przyłapanym na kłamstwie.

Duże znaczenie zachowania „twarzy” w **pewnym stopniu czyni z Chińczyków introwertyków**. Emocje, zwłaszcza negatywne, rzadko są przez nich okazywane, ponieważ **brak kontroli nad własnymi emocjami świadczyłby o niedojrzałości**. Chińczycy utrzymują ścisły rozdział między ludźmi im bliskimi a dalszymi. **W grupie osób im bliskich wyrażają swoje szczere opinie i uczucia**, często kontrastujące z tym, co pokazują publicznie.

Chińczycy **unikają bezpośredniego mówienia „nie”**, używania nieprzyjemnych wyrażań, bezpośredniego wypowiadania się negatywnie lub przyznania się do błędu. **Wolą słuchać niż mówić**, ponieważ dzięki temu zmniejszają szansę na „stracenie twarzy”. W przypadku, gdy prośba jest niemożliwa do spełnienia, można usłyszeć parafrazy zdania: „zobacz co da się zrobić”.

W pewnym sensie **pauzy** podczas rozmów, które bywają dłuższe niż w zachodnim świecie, **mogą świadczyć o niezrozumieniu, niezgodzie lub o skupieniu**.

Popularną **metodą odmowy** spełnienia prośby (zwłaszcza skierowanej pisemnie) jest jej ignorowanie poprzez nieudzielenie żadnej odpowiedzi.

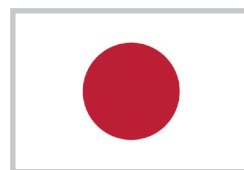
Mimo wzrastającego w Chinach patriotyzmu ekonomicznego, Chińczycy **cenią i chętnie nabywają zagraniczne produkty**. Znane są wręcz przypadki sprzedawania chińskich produktów pod markami udającymi zagraniczne, np. luksusowych mebli „Da Vinci”, które miały być rzekomo włoskie. Z drugiej strony, regularnie zdarzają się wezwania do bojkotu produktów z poszczególnych państw czy konkretnych firm z powodu patriotycznego oburzenia wywołanego „raniącymi uczucia narodu chińskiego” wypowiedziami polityków, działaniami koncernów czy reklamami.

Sama „zachodniość” marki nie stanowi oczywiście recepty na sukces, a kluczową rolę odgrywa umiejętny *branding*, **uwzględniający wrażliwość i gusta chińskich konsumentów** (bardzo różne od konsumentów europejskich).

W tym kontekście należy pamiętać o **ogromnym znaczeniu, jakie ma chińska wersja marki**. Ze względu na użycie w Chinach pisma nie będącego alfabetem (a więc niefonetycznego), nazw obcych nie da się po prostu zapisać zgodnie z ich brzmieniem w oryginale. **Dobór znaków chińskim, którymi się zapisuje nazwę marki, musi przy tym uwzględniać ich znaczenie** (bo każdy w zasadzie chiński znak ma jakieś znaczenie), co czyni właściwy dobór chińskiej nazwy bardzo trudnym.

**Niejedna zagraniczna firma poniosła na chińskim rynku porażkę z powodu niezręcznego doboru chińskiej nazwy swego produktu**. Inne stanowią podręcznikowe wręcz przykłady umiejętnego podejścia do tej kwestii. „Coca-Cola”, jedna z najlepiej „zchińszczonych” marek to po chińsku Ke Kou Ke Le, czyli dosłownie „przyjemne w smaku, przynoszące radość”. Inny przykład dobrej praktyki w tym zakresie to BWM – po chińsku *Bao Ma*, czyli „rumak-skarb”.

## JAPONIA



### Informacje ogólne

Ze względu na swoje położenie, Japonia jest **narazona na występowanie licznych katastrof naturalnych** takich jak trzęsienia ziemi, fale tsunami, wybuchy wulkanów i tajfuny. Duża rozciągłość powierzchni sprawia, że Japonia leży na przestrzeni **trzech**

**stref klimatycznych:** zwrotnikowej na południu, podzwrotnikowej w części środkowej i umiarkowanej ciepła na północy.

W Japonii nie ma zagrożeń **sanitarno-epidemiologicznych**. Nie wymaga się zaświadczeń o szczepieniach. Osoby cierpiące na choroby przewlekłe (np. układu krążenia) powinny wiedzieć, że zdarzają się tu zmiany ciśnienia nawet o kilkadziesiąt jednostek w ciągu dnia, a latem jest wyjątkowo duszno i parno. Alergicy powinni mieć na uwadze koncentrację alergenów przez cały rok (pleśni, grzybów, pyłków kwitnących roślin).

Możliwość korzystania z **kart kredytowych** wydanych w Polsce jest ograniczona, można korzystać z karty VISA i MasterCard. Napotyka się na trudności przy płaceniu w niektórych sklepach. Pieniądze można wymieniać w bankach lub nielicznych kantorach wymiany walut okazując paszport.

**Nie ma obowiązku wizowego** przy pobytach do 90 dni.

## Tradycja/religia

Japonia zalicza się do krajów wysoko rozwiniętych i jest **jedną z największych potęg gospodarczych** świata. Ustrój panujący to **monarchia parlamentarna z cesarzem jako głową państwa**.

Japonia jest **jednorodna etnicznie i religijnie** – zamieszkuje ją ok. 125 mln ludzi, z czego 98% stanowi naród japoński. Większość społeczeństwa określa się jako niereligijna, a najczęściej praktykowane religie to shinto i buddyzm (dominuje buddyzm zintegrowany *de facto* z rdzenną religią Japończyków – shinto).

Japonia może być **postrzegana jako trudny rynek** ze względu na różnice kulturowe i specyficzne przyzwyczajenia konsumentów oraz dość zamknięty charakter gospodarki.

Japoński model społeczny oparty jest na **kolektywizmie** – co znajduje odzwierciedlenie w modelu gospodarczym, w którym tradycyjnie **dominowały duże przedsiębiorstwa**. W ostatnich latach widoczne są działania na rzecz wzmocnienia sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

**Kultura organizacyjna i etykieta biznesu japońskiego** jest jedną z najbardziej skomplikowanych na świecie. Przez wieki, **wyznacznikiem etycznego i moralnego statusu Japończyków była znajomość i przestrzeganie etykiety**. W japońskiej kulturze funkcjonuje **bardzo dużo zasad**, których zrozumienie jest niezbędne do nawiązania dobrych stosunków biznesowych. Sposób prowadzenia i zarządzania działalnością gospodarczą również odbiega od norm zachodnich.

W kulturze biznesu japońskiego **największą uwagę przywiązuje się do relacji między pracownikami i korporacjami**, w ramach których ważną rolę spełnia interakcja socjalna. W odróżnieniu od kultur europejskich i amerykańskich, japońska jest dużo **bardziej sformalizowana**. Japończycy wykazują również **duże przywiązanie do tradycji**.

Dla Japończyków **podstawową strukturą i zasadą współpracy w firmie jest grupa i jej współzależności**, w efekcie w firmach praca jest najczęściej prowadzona w małych grupach koordynowanych przez osoby do tego wyznaczone. System ten jest **oparty na**



**współpracy** i zapobieganiu zjawiskom rywalizacji między pracownikami. Mimo zachodzących w Japonii zmian w strukturze i formach zatrudnienia, m.in. rosnącej liczbie umów terminowych, **najbardziej pożądanym i szanowanym modelem jest wciąż związanie pracownika z firmą przez całe życie**. Firmy, zwłaszcza duże, podejmują działania mające na celu zapewnienie sobie **lojalności pracowników** i rozwijania relacji w ramach firmy, organizując m.in. spotkania formalne i nieformalne.

W społeczeństwie japońskim pożądanym i pielęgnowany jest model zachowań opartych na **egalitaryzmie i wzajemnym szacunku**. Odstępstwa od normy i grupy, zwłaszcza w środowiskach korporacyjnych, są najczęściej zjawiskiem niepożądanym.

**Kobiety** w japońskim biznesie nadal nie odgrywają znaczącej roli. Pomimo zmian w konstytucji dotyczących równości w zatrudnieniu, kobiety wciąż zajmują niższe stanowiska i otrzymują niższą pensję w porównaniu do mężczyzn.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

Japończyków cechuje dość daleko posunięta **awersja do ryzyka**, co ma bezpośrednie przełożenie na podejście do decyzji o zakupie produktu czy technologii z kraju, z którym takich transakcji jeszcze nie dokonywano. Aby zwiększyć szansę na pozytywny wynik negocjacji warto podkreślać w ich trakcie fakt istnienia własnych produktów/usług na innym rynku zagranicznym, zwłaszcza takim, który jest w Japonii rozpoznawany jako gwarancja najwyższych standardów jakościowych (np. Niemcy, Skandynawia, Stany Zjednoczone, Wielka Brytania).

Wchodząc na japoński rynek istnieją zasadniczo dwie możliwości: 1) dotarcie z ofertą do **dużych japońskich firm handlowych (shōsha)**, takich jak Marubeni Corporation, Mitsubishi Corporation czy Itochu, które m.in. pozyskują produkty i technologie za granicą i odsprzedają je z zyskiem japońskiemu spółkom lub na innych rynkach zagranicznych, bądź też pozyskują je w związku z konkretnymi potrzebami swoich spółek-siostr; 2) **samodzielne dotarcie do odbiorcy końcowego** w Japonii. O ile opcja pierwsza z ww. jest łatwiejsza (choć należy zaznaczyć, że mimo tego wiąże się nadal ze żmudnym procesem zdobywania zaufania ze strony przedstawicieli shōsha), to jest stosowanie oznacza niższą marżę dla producenta usługi/technologii i ograniczenie możliwości zbytu do kontrahentów danej shōsha. Druga opcja wymaga de facto znalezienia osoby, która posiada sieć nieformalnych kontaktów na miejscu i pomoże w ten sposób dotrzeć do potencjalnych zainteresowanych. Inną drogą jest też **nawiązanie relacji z potencjalnym kontrahentem na rynku trzecim** (istnieją przykłady polskich firm, które dostarczają zaawansowane rozwiązania dla dużych japońskich korporacji właśnie dzięki tego typu kontaktom utworzonym np. w USA czy w Europie Zachodniej przy okazji pracy nad wspólnym projektem).

Wyżej wymienione ograniczenia wynikają w linii prostej z niechęci Japończyków do podejmowania ryzyka. W przypadku wejścia na japoński rynek **via shōsha**, to właśnie one legitymizują daną technologię czy produkt w oczach ostatecznego odbiorcy. W przypadku zaś podjęcia próby zaistnienia na tym rynku samodzielnie należy znaleźć własną metodę na takie uwierzytelnienie, co w praktyce oznacza znalezienia współpracownika/partnera narodowości japońskiej. Tak właśnie w rzeczywistości biznesowej przejawia się klanowość japońskiego społeczeństwa, w którym „wprowadzenie nowego” z zewnątrz wymaga polecenia

przez kogoś, kto już jest „wewnątrz”. Ów żmudny i kosztochłonny proces swoistej inicjacji jest jednak opłacalny w długim okresie, gdyż **skutkuje stabilnymi zamówieniami**.

Kluczową różnicą w negocjacjach Japończykami jest częste **unikanie przez nich bezpośredniego** i klarownego przekazywania istotnych kwestii, zwłaszcza takich które w ich wyobrażeniu mogą być trudne do przyjęcia. Są one często przeplatane „między wierszami” lub przemilczane. Wynika to z filozofii i stosowania zasady „zachowania twarzy”.

**Brak klarownej odpowiedzi w większości przypadków oznacza stanowisko negatywne/sceptyczne.**

W sytuacjach tego wymagających, cudzoziemcy mogą pozwolić sobie na doprecyzowanie i powtórzenie stanowiska w celu upewnienia się co do wymowy reakcji japońskiej.

**Styl i przebieg** rozmów oraz procesu negocjacji również odbiega od zachodniego. Japończycy uważają, że **najpierw powinno się poznać partnera biznesowego**, dlatego przed rozpoczęciem jakichkolwiek konkretnych rozmów/negocjacji organizują **spotkania wstępne**, podczas których można się spotkać z pytaniami dot. życia osobistego. W rozumieniu japońskim, głównym celem zawierania kontaktów pomiędzy przedsiębiorcami powinno być budowanie **długoterminowych relacji, które przyniosą korzyści każdej ze stron**, dlatego w początkowej fazie spotkań ważne jest zbudowanie solidnej podstawy do dalszych rozmów.

Japończycy z reguły **starają się dowiedzieć jak najwięcej na temat firmy, z którą chcą prowadzić biznes**, pomimo tego, że prawdopodobnie już wcześniej przeprowadzili na ten temat badania. Przywiązują również **dużą wagę do rangi każdej osoby**, dlatego spotkania zazwyczaj rozpoczynają się od przedstawienia każdej osoby (ranga i tytuł). Przesadne wychwalanie swojej firmy nie jest wskazane, ale wychwalanie osiągnięć i działalności japońskiego partnera jak najbardziej tak. Po odbyciu wstępnej rozmowy następuje wymiana informacji.

Japończycy z reguły **zadają dużo pytań, które skierowane są zawsze do osoby najwyższej rangą**. Odpowiedzi na nie powinny być **dokładne i szczegółowe**, co pomoże w zdobyciu uznania ze strony japońskiej. Należy przy tym mieć na względzie fakt, iż pytanie o partnera służy nie tylko zdobyciu informacji, ale jest również wyrazem grzeczności, gdyż za takowe uchodzi wykazywanie żywego zainteresowania tym, czym zajmuje się druga strona. Trudno jest, zatem w początkowej fazie budowania relacji ustalić, które informacje zaprezentowane Japończykom spotkały się z ich rzeczywistym zainteresowaniem. To klarować się będzie na dalszych etapach budowania relacji i nie należy tego procesu zbyt przyspieszać, gdyż zmuszając Japończyka do powiedzenia wprost, że jakiś produkt czy usługa oferowana przez rozmówcę nie spełnia jego oczekiwań może oznaczać postawienie go w kłopotliwej sytuacji w japońskim kodzie kulturowym. Analogicznie, podczas spotkania należy wykazywać przesadne nawet jak na nasze standardy zainteresowanie tym, jaką działalność prowadzi nasz rozmówca (zainteresowanie to należy jednak w miarę możliwości ograniczyć do sfery biznesowej, zaś kwestie dotyczące życia prywatnego poruszyć tylko w reakcji na analogiczne pytanie ze strony partnera – za niegrzeczne może być np. odczytane pytanie o stan cywilny rozmówcy, jeżeli wcześniej nie zadał on nam takiego pytania, jednak jednocześnie negatywnie może być odebrany brak pytania o tę kwestię, jeżeli przed chwilą on o to nas zapytał).

Po wymianie informacji następuje przejście do właściwych negocjacji, które często przedłużają się m.in. ze względu na **grupowe procesy decyzyjne** strony japońskiej. **Nie należy jednak podejmować prób przyspieszenia negocjacji**, ponieważ może to urazić stronę japońską. Warto również zwracać uwagę na jakiegokolwiek znaki, mówiące o tym, że negocjacje idą w niepożądaną stronę i w razie potrzeby zmienić swoje podejście.

Można odnotować **znaczną różnicę w rozumieniu porozumienia/umowy** ze stroną japońską. Na Zachodzie umowa ma zazwyczaj charakter pisemny, jest długa i sprecyzowana. Japończycy zaś dojdzie do porozumienia często uważają za rozpoczęcie długiej relacji pomiędzy stronami, dlatego umowy mogą być krótkie i mało szczegółowe. Kiedy cały proces dobiegnie końca, następuje **ceremonia podpisania umowy**. Jest to istotny element, którego nie należy zaniedbywać. **Przesyłanie podpisanej umowy pocztą uchodzi za niegrzeczne**.

Często, nieodłącznym elementem nawiązywania współpracy biznesowej z Japończykami jest **wspólne spożywanie posiłków**.

Warto stosować **kilka podstawowych zasad**: przed posiłkiem **należy wytrzeć ręce** wilgotną chusteczką bądź ręcznikiem podanym przez obsługę. **Niedopuszczalne jest wbijanie pałeczek w jedzenie**. Po skończonym posiłku należy **odstawić pałeczki na ich początkowe miejsce**.

## Komunikacja/język

Społeczeństwo japońskie jest raczej zamknięte, **słabo znające języki obce**. **Znajomość języka angielskiego jest rzadka**, a ponadto często nie jest deklarowana przez Japończyków, zwłaszcza w formie mówionej, ponieważ **obawiają się oni popełnienia pomyłek**. **Często zatrudniany jest tłumacz na potrzeby negocjacji**.

W kulturze biznesu oraz administracji i polityki japońskiej **nierzwykłe ważną rolę odgrywają wizytówki** (jap. *meishi*). Znaczenie *meishi* polega na tym, że **zapewnia ona tożsamość jej właścicielowi**.

**Nieposiadanie** jej podkreśla, że Ty i Twoja firma **nie macie miejsca w społeczeństwie biznesowym**, co pociąga za sobą pogorszenie statusu i prestiżu firmy.

*Meishi* w przeciwieństwie do zachodnich wizytówek **różnią się wyglądem**. Wizytówki zachodnie charakteryzują się tym, że najbardziej widoczne jest imię posiadacza, dopiero dalej nazwa firmy i ranga. **W *meishi* zaś na górze widnieje najpierw nazwa firmy, potem pozycja osoby i na końcu jej imię**. Ma to związek z ważnym dla Japończyków aspektem kulturowym dot. przynależności do grupy. Rośnie popularność wizytówek wydrukowanych w układzie zbliżonym do zachodniego.

Należy pamiętać, aby zawsze mieć przygotowaną odpowiednią liczbę wizytówek (ok. 100 przy tygodniowym wyjeździe) oraz posiadać je **w dwóch wersjach językowych: angielskiej oraz japońskiej**.

Oprócz posiadania *meishi*, równie ważny jest **sposób jej wręczania**. Istnieje kilka zasad, których przestrzeganie może być kluczowe dla przyszłych kontaktów biznesowych. Wymiana wizytówek **odbywa się na początku spotkania**. Proces wymiany **rozpoczynają osoby zajmujące najważniejsze stanowiska** w firmie.

Zarówno przy wręczaniu jak i odbieraniu należy lekko się **pokłonić** trzymając wizytówkę w obu dłoniach oraz upewnić się, że informacje znajdujące się na wizytówce **skierowane są w stronę drugiej osoby**, tak aby mogła je przeczytać. Zaleca się również **krótkie przedstawienie się** drugiej osobie. Po wymianie należy **przestudować wizytówkę oraz unikać szybkiego chowania** jej do kieszeni, ponieważ może to zostać odebrane jako brak szacunku dla drugiej osoby. Zalecane jest ułożenie otrzymanych wizytówek **w widocznym miejscu na stole** w trakcie spotkania (najlepiej w takiej kolejności, aby odpowiadały osobom siedzącym). **Niepolecane jest również zginanie oraz pisanie po wizytówce** w obecności jej właściciela. Po zakończeniu spotkania **należy zebrać wszystkie otrzymane wizytówki** i schować je w bezpieczne miejsce.

## Ubiór biznesowy

**Ubiór w kulturze biznesu japońskiego odgrywa dużą rolę**. Japończycy są z reguły **bardzo formalni** i często wykorzystują ubiór jako formę zaimponowania innym. Dobrze dobrany strój jest **odzwierciedleniem wysokiego statusu społecznego i korporacyjnego** danej osoby. W Japonii panuje zasada mówiąca o tym, aby **nie odstawać od reszty** i dot. ona zarówno ubioru, jak i zachowania.

**Lepiej ubrać się zbyt formalnie** w stosunku do reszty osób niż odwrotnie.

Od mężczyzn wymaga się dobrze dobranego garnituru w kolorach ciemnych, najlepiej czarnym lub granatowym. Od kobiet zaś wymaga się odpowiedniego do sytuacji, schludnego stroju. Powinno się unikać zbyt wysokich obcasów i zbyt dużej ilości biżuterii.

Należy również **zwrócić uwagę na buty**, które **powinny być łatwe do zdejmowania i zakładania**, ponieważ prawdopodobieństwo wystąpienia takiej sytuacji jest bardzo wysokie (np. w restauracji).

Uwagę przykładają się również do **jakości ubioru**, dlatego warto inwestować w lepsze materiały. Ogólnie rzecz biorąc **konserwatywne zasady dot. ubioru są stosowane dla obu płci**. W przeciwieństwie do innych państw, **nie występuje tu zjawisko zakładania zwykłych ubrań (casual) na spotkania biznesowe**. Jest to akceptowalne tylko w wyjątkowych sytuacjach takich jak np. impreza sportowa.

Warto pamiętać, że zdecydowanie **źle postrzegane są tatuaże** w widocznych miejscach (nadal kojarzone są one z *yakuzą*).

## Upominki

Wręczenie upominków **jest powszechne** w Japonii. Zazwyczaj ma to miejsce **na końcu spotkania**. Warto jednak pamiętać, aby **unikać dawania prezentów jednej tylko osobie**, jeśli obecne są przy tym inne. Upominki powinny zostać wręczone każdej osobie uczestniczącej w spotkaniu lub firmie jako całości. Przy odbiorze **należy głośno podziękować**.

Warto również posiadać prezent w ramach podziękowania, który **zazwyczaj powinien być mniejszej wartości niż otrzymany**. Sytuacja, w której **nie posiada się prezentu zwrotnego jest uważana za kompromitującą**. Należy również zwrócić uwagę na to, aby **nie wręczać takich samych upominków osobom zajmującym różne stanowiska**.

W ramach prezentu często wręczone jest jedzenie w formie słodyczy takich jak np. ciastka. Powinno **unikać się dawania kwiatów oraz rzeczy w liczbie czterech lub dziewięciu**. **Nie powinno się otwierać prezentu w trakcie spotkania**, chyba że osoba wręczająca będzie nalegać.

## Informacje dodatkowe

**Komunikacja pozawerbalna** jest szeroko stosowana w Japonii, ale odbiega znacznie od norm zachodnich. **Intensywny kontakt wzrokowy może być odbierany w Japonii jako niegrzeczny** i bardzo często może zostać uznany jako forma stawiania wyzwania. W kontaktach biznesowych zaleca się **patrzenie poniżej twarzy drugiej osoby**, najlepiej w okolice szyi. W Japonii patrzenie w dół jest sposobem okazywania szacunku drugiej osoby. Należy również **unikać nadmiernego okazywania uczuć oraz gestów**, które często mają inne znaczenie niż te stosowane w krajach zachodnich.

Popularny **znak „ok”** oznacza w Japonii pieniądze, a jego pokazywanie uważane jest za nieprzyzwoite.

Japończycy **stronią również od wszelkiego kontaktu cielesnego**. Jediną akceptowaną jego formą jest uścisk dłoni, który jednak w sytuacji nieporozumienia również nie jest zalecany, gdyż może zostać uznany za obraźliwy.

W trakcie spotkania biznesowego można się również spotkać ze **zjawiskiem ciszy**. W odróżnieniu od krajów zachodnich, w których zazwyczaj jest unikana, **Japończycy wykorzystują ją jako czas do przemyśleń nad omawianą kwestią**. **Bezpośredniość jest cechą niepożądaną** w Japonii, dlatego cisza może stanowić ważny przekaz. W takich momentach najlepiej poczekać na ponowne zainicjowanie rozmowy przez stronę japońską.

## REPUBLIKA KOREI



### Informacje ogólne

Korea leży w strefie **klimatu monsunowego**, w północnej i środkowej części ma on charakter umiarkowanie ciepły, w południowej podzwrotnikowy. Średnia temperatura w styczniu wynosi około  $-4^{\circ}\text{C}$ , w lipcu około  $+25^{\circ}\text{C}$ . Przeciętna suma opadów dla całego kraju wynosi 100 cm. Pora deszczowa przypada na okres od połowy czerwca do początku września, w którym spada 2/3 łącznych opadów rocznych. Późnym latem do wybrzeży Korei Południowej docierają tajfuny.

**Nie ma zagrożenia chorobami tropikalnymi.** Potwierdzenie posiadania odpowiednich **szczepień** nie jest wymagane.

**Nie ma obowiązku wizowego** przy pobytach do 90 dni.

### Tradycja/religia

Republika Korei jest **jednorodna etnicznie**, ale jednocześnie widoczne jest **zróżnicowanie religijne** (prawie połowa mieszkańców deklaruje ateizm, dość znaczna liczba ludności wyznaje buddyzm lub chrześcijaństwo).

Republika Korei może być również **postrzegana jako trudny rynek** ze względu na różnice kulturowe i specyficzne przyzwyczajenia konsumentów oraz dość zamknięty charakter gospodarki. Polacy i Koreańczycy to przedstawiciele dwóch odrębnych grup kulturowych. Dystans między naszymi krajami kształtują odległość geograficzna, zwyczaje oraz tradycje filozoficzne i religijne.

Pewne **podobieństwa występują natomiast w historii naszych krajów** (zwłaszcza w ciągu ostatnich 100 lat) i można na ich podstawie budować platformę porozumienia. Korea, zlokalizowana pomiędzy Japonią a Chinami, była przez wieki, podobnie jak Polska, obszarem zainteresowania potężnych sąsiadów i wielokrotnie narażona na efekty ich mocarstwowych dążeń. Przeciętny obywatel Korei jest, podobnie jak Polak, **czuły na punkcie własnej dumy narodowej, a tematyka dotycząca państw ościennych może stanowić kwestię drażliwą.**

Koreański model społeczny oparty jest na **kolektywizmie** – co znajduje odzwierciedlenie w modelu gospodarczym, w którym **tradycyjnie dominowały duże przedsiębiorstwa**. W ostatnich latach widoczne są działania na rzecz wzmocnienia sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Koreańczycy, a zwłaszcza starsze i średnie pokolenia, tworzą współcześnie **jedno z najbardziej konserwatywnych społeczeństw** Azji Wschodniej. Wiele aspektów funkcjonowania społeczeństwa koreańskiego oparte jest na **filozofii konfucjańskiej**, która zakłada, że zbudowanie właściwego społeczeństwa jest możliwe pod warunkiem przestrzegania

obowiązków wynikających z **hierarchii społecznej oraz zachowywania tradycji, czystości, ładu i porządku**.

**Podstawowymi zasadami konfucjanizmu regulującymi życie społeczne** w Korei jest przestrzeganie tzw. **pięciu powinności**, tj. hierarchicznych zależności: syna wobec ojca; poddanego wobec władcy; żony wobec męża; młodszego brata wobec starszego; przyjaciół wobec siebie wzajemnie. Wprawdzie przestrzeganie powyższych zasad może w obecnych czasach odbiegać od pierwotnych założeń filozofii, jednak ich wpływ na kształtowanie systemu zachowań społecznych w Korei jest bardzo istotny.

Do najważniejszych cech tego społeczeństwa możemy zaliczyć: **hierarchiczność, centralizację władzy**, posłuszeństwo i lojalność wobec przełożonych, kolektywizm i przedkładanie interesów grupy nad interes jednostki, a także przywiązywanie dużej wagi do tradycji.

Kultura kraju i zwyczaje społeczne mają niebagatelny wpływ na zachowania biznesowe, kulturę organizacji oraz negocjacje. Koreańską **kulturę biznesową charakteryzują** następujące elementy: hierarchiczność; zbiorowość i współzależność; zachowawczość; długie procesy decyzyjne i szybkie działanie.

**Hierarchiczność** ma niezwykle wpływ na relacje wewnątrzgrupowe i organizację pracy w firmie. Generalną zasadą panującą w organizacji, na którą szczególną uwagę zwraca starsze pokolenie Koreańczyków, jest zasada według której **racja należy do tego, kto jest starszy lub posiada wyższe stanowisko w firmie**. Dodatkowo **decyzje w firmach podejmowane są często na wysokim szczeblu**, co w przypadku koreańskich konglomeratów (tzw. **chaeboli**) oznacza, że decyzje podejmowane są przez członków rodzin założycielskich, którzy zajmują wysokie stanowiska w strukturach zarządczych firm.

Częstym pytaniem zadawanym przez Koreańczyków, również obcokrajowcom, jest **pytanie o wiek**. Służy to ustaleniu starszeństwa wobec rozmówcy. Styl rozmowy, zwrotów zależy zawsze od wieku, nawet jeśli różnice są stosunkowo niewielkie. Podobnie jest w przypadku stanowiska.

**Zbiorowość i współzależność** są elementarnymi zasadami każdej organizacji biznesowej w Korei. Koreańczycy, w przeciwieństwie do społeczeństw kultury zachodniej, **nie są indywidualistami**. Praca opiera się na działaniu grupowym oraz myśleniu kolektywnym, a sukces czy porażka jest efektem działania grupy, nie jednostek. Stwierdzenie **„praca twoim drugim domem”** nie traci na znaczeniu w społeczeństwie koreańskim.

Pracownik firmy nie może sobie pozwolić na ignorowanie czasu spędzanego przez innych członków zespołu wspólnie, po godzinach pracy. Często, nawet kilka razy w tygodniu, zdarza się, iż w momencie zakończenia przewidzianego czasu pracy szef firmy lub kierownik zespołu ogłasza wspólny posiłek (tzw. **„Hlesik”**) mający na celu **integrację pracowników i pogłębienie relacji**. Do niedawna było to wszechobecne, obecnie praktykowane jest coraz rzadziej (cały czas jednak dużo częściej niż w kulturze zachodniej), co wynika ze zmian zachodzących w społeczeństwie.

Cecha współzależności i zbiorowości członków grupy widoczna jest najlepiej na przykładzie **systemu nagradzania i karania** w organizacji. Głównym założeniem tego systemu jest **odpowiedzialność zbiorowa**. Za sukcesy i porażki grupy osoba decydująca o nagrodach i karach będzie przyznawała je całej grupie niezależnie od wyników poszczególnych pracowników.

**Zachowawczość** jest cechą wielu Koreańczyków, którzy są **przyzwyczajeni do unikania wyrażania swoich poglądów i uczuć wprost**. Cecha ta jest szczególnie widoczna przy poruszaniu tematów drażliwych, których omawianie niesie ze sobą ryzyko konfliktu. **Wymiana argumentów może doprowadzić do tzw. „utruty twarzy”**, co w przypadku narodów azjatyckich jest dużym dyskomfortem. Podczas rozmowy z koreańskim partnerem należy przygotować się często na wiele znaczeń ukrytych i komunikację pozawerbalną. Dla Koreańczyka bardzo **ważna jest nie tylko sama treść przekazu, ale również forma**.

W związku z tym, w wielu przypadkach negocjowanie z Koreańczykami może okazać się dla Polaków dość trudne, m.in. z uwagi na powracanie do tematów rozmowy, które z naszego punktu widzenia zostały już zakończone. **Może się zdarzyć, że do ważnego elementu negocjacji koreański partner powróci dosłownie w ostatnim momencie, na przykład przy odprawianiu na lotnisko.**

Pomimo odmienności, można dość szybko odnaleźć się w koreańskiej kulturze biznesowej, zwłaszcza po zrozumieniu odniesień do tradycji koreańskich. Dodatkowo Korea Południowa wskutek szybkiego wzrostu gospodarczego stała się w ostatnich latach **jednym z najważniejszych graczy globalnych**, co nie pozostaje bez wpływu na sposób prowadzenia biznesu z partnerami koreańskimi. Koreańczycy, dumni ze swojej rosnącej pozycji na świecie (w tym z aktywnej promocji koreańskiej kultury popularnej), jednocześnie są **dość elastyczni we współpracy międzynarodowej** i starają się szanować zwyczaje partnerów, z którymi współpracują.

Najlepszą reakcją na takie podejście jest jednak **odwzajemnienie szacunku i zwracanie uwagi na koreańskie zwyczaje**, nawet te, które są coraz mniej przestrzegane. Zachowanie pełne szacunku dla kultury koreańskiej spotka się z dużo większym uznaniem Koreańczyków, niż ma to miejsce we współpracy międzynarodowej z innymi krajami – zdecydowanie i natychmiastowo lepszy relacje biznesowe.

Nawiązując kontakty biznesowe z koreańskim przedsiębiorstwem **warto starać się uzyskać rekomendację** od instytucji, innej firmy już działającej na lokalnym rynku lub przedstawicielstwa handlowego w danym kraju. Podmioty rekomendowane przez inne znane koreańskiemu kontrahentowi podmioty lub przez instytucje, takie jak Ambasada, pomogą zyskać na wiarygodności w oczach koreańskich przedsiębiorców.

Ustalając terminy spotkań należy przywiązywać wagę do wyboru odpowiedniej, z punktu widzenia koreańskiego partnera, pory.



Najprawdopodobniej spotkanie z przedstawicielami koreańskiego partnera w biurze nie będzie możliwe w **porze lunchu**, tj. w godz. 12:00–13:00. W tym czasie w koreańskich firmach powszechnie praktykuje się wspólne wyjścia na lunch. W dobrym tonie może być również zaproponowanie lunchu, jako formy spotkania biznesowego.

Powinniśmy również uważać, by **nie planować wizyty służbowej w Korei w dni świąteczne** wolne od pracy, a w niektórych przypadkach również w przeddzień takich świąt.

Do takich dni zalicza się: Nowy Rok – 1 stycznia; Księżycowy Nowy Rok – 30 dzień 12 miesiąca oraz 1 i 2 dzień pierwszego miesiąca zgodnie z kalendarzem księżycowym (przełom stycznia i lutego); Dzień Ruchu Niepodległości – 1 marca; urodziny Buddy – 8 dzień czwartego miesiąca zgodnie z kalendarzem księżycowym (zazwyczaj początek maja); Dzień Dziecka – 5 maja; Dzień Pamięci – 6 czerwca; Dzień Wyzwolenia – 15 sierpnia; **Chusok** (koreańskie dożynki) – 14, 15, 16 dzień ósmego miesiąca zgodnie z kalendarzem księżycowym (zazwyczaj przełom września i października; odpowiednik święta dziękczynienia); Dzień Utworzenia Korei – 3 października; Dzień alfabetu **Hangeul** – 9 października; Boże Narodzenie – 25 grudnia).

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

W kontaktach z koreańską firmą należy być przygotowanym na **długie spotkania, w tym również po godzinach pracy**. Koreańczycy przywiązują bardzo **dużą wagę do umacniania relacji osobistych** nie tylko wewnątrz własnej firmy, ale także z przedstawicielami innych przedsiębiorstw. Dobre relacje osobiste są dla Koreańczyków naturalną podstawą do dobrych relacji biznesowych. Przedsiębiorcy prowadzący współpracę z Koreańczykami podzielają opinię, iż często nawiązanie i prowadzenie relacji biznesowych z koreańską firmą nie jest możliwe bez zbudowania przyjacielskich relacji. **Należy więc dbać o relacje z koreańskim partnerem**. Zanim relacje zostaną nawiązane, należy liczyć się z kilkukrotnym przyjazdem do Korei lub do Polski.

**Spotkania integracyjne** poza wyznaczonym czasem pracy odbywają się w restauracjach, w czasie których obietnice i składane deklaracje można traktować poważnie.

Spotkania biznesowe w Korei zazwyczaj obfitują w koreański trunk **„Sodzu”** (lekka koreańska wódka z ok. 20% zawartości alkoholu lub whisky. Przydatnym w takich sytuacjach zwrotem jest koreański okrzyk **„Kombe”** lub **„ŕihajo”** – Na zdrowie!

Należy przywiązywać **dużą wagę do punktualności**. Dopuszczenie do sytuacji, w której koreańscy partnerzy zmuszeni są na nas czekać może zostać odebrane jako wyraz braku szacunku. Koreańczycy czasami przychodzą też na umówione spotkania przed wyznaczoną godziną. Podobnie, przy transakcjach biznesowych należy **przestrzegać ustalonego terminu** lub z góry przestrzec przed ewentualnym opóźnieniem. **Dla Koreańczyków terminowość jest czasem ważniejsza niż jakość**.

Koreańczycy preferują, by ich przyszły partner handlowy lub inwestycyjny był **osobą poleconą** przez zaprzyjaźniony podmiot, tj. głównie przez firmę lub instytucję koreańską. Odzwierciedla to liczne **nieformalne powiązania** wśród przedstawicieli środowiska biznesowego w Korei.

Należy przy tym podkreślić, że instytucje rządowe, takie jak ambasady, cieszą się w Korei szacunkiem i zaufaniem. **Zaangażowanie administracji rządowej bardzo podnosi wiarygodność partnera** w oczach koreańskiego przedsiębiorcy.

Witając się z koreańskim rozmówcą warto pamiętać o **prawidłowym ukłonie**, co zostanie z pewnością przyjęte jako wyraz szacunku. Należy przy tym pamiętać, że Koreańczycy kłaniają się inaczej niż Europejczycy, co wynika ze wspomnianych już zasad konfucjancizmu. Ukłon jest głębszy i wyraża szacunek do rozmówcy.

**Prawidłowy ukłon** rozpoczyna się z pozycji wyprostowanej ze złączonymi stopami. Kłaniając się pochylamy się lekko do przodu zachowując plecy i głowę w jednej linii, przy czym punktem zgięcia jest dolna część kręgosłupa. Dla mężczyzn wskazane jest, by podczas ukłonu umiejscowili ręce wzdłuż tułowia, natomiast dla kobiet, by obie dłonie położone były jedna na drugiej na wysokości klamry paska.

Koreańczycy **unikają odpowiedzi wprost** na niewygodne pytania, szczególnie, jeśli odpowiedzią jest „nie” lub „nie wiem”.

Na przykładowe pytanie „czy da się to zrobić?” zamiast odpowiedzi „nie wiem”, która byłaby zgodna ze stanem faktycznym, można się raczej spodziewać odpowiedzi typu „nikt nie jest w stanie tego zrobić, a przynajmniej w Korei”. W takich przypadkach ich negatywny stosunek do omawianej kwestii należy odczytywać z mowy ciała – szeroki uśmiech u Koreańczyka może oznaczać niezgodę lub zaprzeczenie.

**Długi proces decyzyjny**, planowanie i analiza wariantów prowadzi do częstych niepokojów wśród kontrahentów zagranicznych. Jednak wstępna zachowawczość jest z reguły kompensowana **szybkim działaniem po podjęciu decyzji**.

**Klasyczny opis koreańskiego, grupowego procesu decyzyjnego** opisują słowa przedstawiciela jednej z polskich specjalnych stref ekonomicznych, będącej lokalizacją dla koreańskiej fabryki:

„W trakcie negocjacji z Koreańczykami nastąpił **okres pięciomiesięcznej przerwy, kiedy byliśmy całkowicie przekonani, iż inwestor zrezygnował z projektu**. Wszelka korespondencja pozostawała bez odpowiedzi, a próby rozmów telefonicznych zazwyczaj kończyły się tłumaczeniem nieznajomości języka angielskiego przez koreański sekretariat firmy. Po tym okresie nastąpił czas wzmożonej aktywności i oczekiwań wobec naszej strefy. Zapytania, które wymagały od nas dogłębnej kilkudniowej analizy prawnej opatrywane były komentarzem „proszę odpowiedzieć do jutra”.

Czasami wydawało się nam, że pomimo siedmiogodzinnej różnicy czasu, nasi partnerzy wychodzą z pracy o tej samej godzinie, co my. W efekcie, nie licząc pięciomiesięcznego okresu pozornego zastoju w projekcie, firma okazała się inwestorem, który zdecydował się na inwestycję w naszej strefie po upływie dwóch tygodni. **Okres pięciu miesięcy, który dla nas wydawał się stracony oni przeznaczyli na dokładne planowanie, połączone ze zbadaniem naszej strefy przez inne kanały informacyjne.** Od momentu decyzji do czasu uruchomienia fabryki minęło siedem miesięcy, co biorąc pod uwagę liczne uwarunkowania prawne w Polsce, jest niemalże rekordowym osiągnięciem”.

We współpracy z Koreańczykami należy się więc przygotować na powolny proces decyzyjny i szybkie działanie. Jednocześnie należy pamiętać, iż w trakcie podejmowania decyzji koreańscy **negocjatorzy będą wielokrotnie pytać o tę samą kwestię**, tak jakby sprawdzali czy za każdym razem uzyskają tę samą odpowiedź.

Proces decyzyjny jest w przypadku firm koreańskich zdecydowanie dłuższy niż w Europie ponieważ każda **decyzja grupy musi uzyskać akceptację najwyższego przedstawiciela organizacji** (hierarchiczność). Dodatkowo koreańscy partnerzy, zapytani o status decyzji, często mogą informować, iż w najbliższym czasie odbędzie się ostateczne wewnętrzne spotkanie z osobami wyżej w hierarchii, które podejmą decyzję. Często jednak takich „ostatecznych” spotkań jest kilka, coraz to z nowymi osobami – zarówno stojącymi wyżej w hierarchii, ale też czasem z innych pionów. W koreańskiej kulturze jest to zachowanie normalne i nie wywołuje zniecierpliwienia, nawet jeśli opóźnia realizację projektu.

Należy mieć na uwadze, że wśród koreańskich przedsiębiorców istnieje **bardzo silne przywiązanie do kwestii ceny i negocjacji cenowych**. Negocjacje cenowe i możliwość otrzymania rabatu w cenie to stały element kultury biznesowej Koreańczyków. Składając ofertę należy mieć świadomość, że nasza cena nie będzie ceną ostateczną.

## Komunikacja/język

Znajomość języków obcych, w tym angielskiego, z zasady nie jest najmocniejszą stroną Koreańczyków. Niemniej jednak w firmach zajmujących się handlem zagranicznym lub współpracą z zagranicą zazwyczaj jest osoba bardzo dobrze władająca językiem obcym, która zapewnia komunikację z międzynarodowym partnerem.

**Warto nauczyć się kilku zwrotów w języku koreańskim.** Pomoże to wywrzeć bardzo dobre wrażenie na rozmówcy.

Należy **uniknąć zwracania się do koreańskiego rozmówcy po imieniu**. Najlepiej **używać przed nazwiskiem tytułu lub zajmowanego stanowiska**, np. Profesor Chung, Prezes Yun, Dyrektor Cha.

Zawsze należy mieć przy sobie **wizytówki**. Wymiana wizytówek ma w Korei wymiar, którego nie należy ignorować. Wskazane jest posiadanie wizytówek z **dwiema wersjami językowymi**: po jednej stronie angielską, po drugiej – w języku koreańskim. Należy

również zadbać, aby **nazwa stanowiska widniała wyraźnie** na wizytówce przekazywanej koreańskiemu partnerowi.

Należy kierować **korespondencję** do konkretnej osoby. Listy rozpoczynające się od „*To whom it may concern*” mogą zostać bez odpowiedzi. **Zawsze należy odpowiadać** na korespondencję. Niezależnie od momentu współpracy wskazane jest zapewnienie optymalnego obiegu informacji – częsta jej wymiana.

**Jeśli odpowiedź na zapytanie nie może być udzielona w danym momencie należy poinformować stronę koreańską o otrzymaniu listu i oczekiwanym terminie odpowiedzi.**

Wymiana nastąpić powinna **na początku spotkania** przy przedstawianiu się – wizytówkę podajemy prawą ręką podtrzymywaną lewą dłonią, a **najlepiej oburącz**.

Jeśli przy wymianie wizytówek nasza upadnie na podłogę należy ją schować i przekazać inną.

Po otrzymaniu wizytówki wskazane jest **zapoznanie się z jej treścią** – najlepiej głośno czytając imię i nazwisko oraz stanowisko rozmówcy. Podczas rozmowy wizytówki, które strony otrzymały od rozmówców, **umieszczane są na stole w zasięgu wzroku** – ułatwia to prawidłowe zwracanie się do osób, które widzimy po raz pierwszy. Przy umieszczaniu wizytówek na stole **warto pamiętać o hierarchii** – np. wizytówka prezesa firmy nad wizytówką kierownika działu.

Wizytówkę rozmówcy, tak jak i jego samego, zawsze traktujemy **z należytyym szacunkiem** – po zakończeniu spotkania wizytówki chowamy w odpowiednie miejsce – do wizytownika, wewnętrznej kieszeni marynarki, ale **nie chowamy do kieszeni spodni**. **Unikamy gniewienia i pisania** po wizytówce rozmówcy.

## Ubiór biznesowy

Koreański „*dress code*” nie różni się szczególnie od standardów europejskich. Powszechny jest styl „*smart casual*” jak i „*business*”, nieco rzadziej spotykany jest „*business casual*”. Unika się noszenia jeansów, krótkich spodni oraz obuwia sportowego. Oczywiście wszystko zależy od charakteru spotkania, rodzaju nawiązanej relacji czy też pory dnia oraz roku. W okresie letnim ze względu na wysoką temperaturę przy dużej wilgotności powietrza, standardowo stosowana jest polityka „*cool biz*” – mężczyźni nie noszą marynarek oraz krawatów, powszechnie nosi się koszule z krótkim rękawem.

## Upominki

**Hierarchiczność** w kulturze koreańskiej odnosi się również do kwestii upominków wręczanych podczas rozmów biznesowych. Zazwyczaj każde ważne spotkanie pomiędzy firmami kończy się wymianą upominków. Należy pamiętać, aby **osoba najwyższa rangą**

**otrzymała prezent o wartości wyższej aniżeli pozostali przedstawiciele.** Praktykowane jest także przekazanie upominku jedynie szefowi delegacji koreańskiej.

Upominki powinny być **zapakowane**. Trafnymi upominkami są drobne przedmioty przywiezione z Polski. W początkowej fazie znajomości mogą to być gadżety z logo firmy, w dalszej fazie drobne wyroby rękodzieła oraz produkty branży spożywczej np. słodycze. Należy **unikać wręczania zbyt drogich upominków**, gdyż strona koreańska, zobligowana do odwzajemnienia gestu, może poczuć się zakłopotana.

Jeśli otrzymujemy upominek, w dobrym tonie jest **na początku łagodnie odmówić przyjęcia**, jednak po drugiej lub trzeciej namowie wręczającego należy go przyjąć. Upominków **zwykle nie rozpakowuje się bezpośrednio po otrzymaniu**, jednak w niektórych przypadkach dobrym pomysłem jest zapytanie koreańskiego partnera, czy można go rozpakować.

## Informacje dodatkowe

**Należy zwracać uwagę na opakowanie!** Dla Koreańczyków bardzo ważne jest wrażenie estetyczne, dlatego przywiązują bardzo dużą wagę do wyglądu opakowań produktów, folderów, materiałów reklamowych etc., co może decydować o ich opinii o produkcie.

Często bywa tak, że **to, co jest uważane za ładne w Polsce nie będzie tak ocenione w Korei** (i odwrotnie), dlatego przed podjęciem decyzji o ostatecznym wyglądzie opakowania towaru (folderu, ulotki, plakatu) przeznaczony na rynek koreański zaleca się **przeprowadzenie badań rynkowych**.

W początkowej fazie znajomości najlepiej **unikać poruszania tematów** związanych z relacjami Korei Południowej z Koreą Północną oraz z Japonią. Wzajemnie nieugięta postawa władz oraz dużej części społeczeństw Korei Południowej, Korei Północnej oraz Japonii na tle trudnej historii regionu nie sprzyja procesowi pojednawczemu, dlatego relacje tych trzech państw należą do tematów drażliwych.

Nawiązanie rozmowy typu „w przeszłości miałem przyjaciela Koreańczyka, który pochodzi z Korei Północnej” mogą doprowadzić do konsternacji.

**Nie należy porównywać** Koreańczyków, Korei, języka koreańskiego itp. do innych narodów tego regionu. Szczególnie zalecenie to dotyczy przyrównywania do Japończyków, Japonii, japońskiego języka, kultury etc. **Koreańczycy mają bardzo silne poczucie odrębności.**

Należy mieć na uwadze, że dla Koreańczyka **„utrata twarzy”** jest ciężkim i długotrwałym urazem. Zadając zbyt wiele niewygodnych pytań możemy doprowadzić do sytuacji, w której koreański rozmówca będzie się czuł bardzo niekomfortowo, co może zdecydować o jego negatywnej postawie w negocjacjach. Należy odpowiednio wyważyć ciężar argumentów i unikać niezgody, by nie wprowadzać Koreańczyka w zbytne zakłopotanie.

Koreańczycy **unikają odpowiedzi wprost** na niewygodne pytania. Należy liczyć się z tym, że Koreańczycy by nie powiedzieli „nie” będą odwlekać odpowiedź i przekazywać ją w zawilej formie.

**Zawsze należy pamiętać o hierarchii!** Zaniedbywanie ważniejszych przedstawicieli koreańskiej firmy będzie odczytywane jako brak szacunku. Przyjmując delegację koreańską należy zadbać, aby **szef delegacji ulokowany był w pokoju o wyższym standardzie niż pozostali, a jeśli możliwe również na wyższym piętrze**. Mile widziany będzie również **list powitalny od prezesa polskiej firmy** pozostawiony w pokoju hotelowym.

Należy pamiętać o wybranych **przesądach kultury koreańskiej**. Bezwzględnie **nie należy pisać nazwisk czerwonym kolorem**, który zarezerwowany jest do opisywania osób zmarłych. **Nie należy wskazywać rozmówcy palcem**, gdyż może to być postrzegane jako gest strony silniejszej wobec słabszej (np. przełożonego wobec podwładnego, nauczyciela wobec ucznia etc.). **Bezwzględnie należy unikać przywoływania rozmówcy machaniem ręki lub palcem**. Gest ten zarezerwowany jest dla osób starszych (rodziców, dziadków) przywołujących dzieci.

Nawet w tym przypadku spód dłoni skierowany powinien być do dołu, a nie jak w Polsce – do góry. W Korei skinieniem ręki z palcami skierowanym do góry można przywoływać zwierzęta.

Należy pamiętać, że w Korei **publiczne wydmuchiwanie nosa** nie jest w dobrym tonie. Nie jest to zasada stosowana bezwzględnie przez wszystkich Koreańczyków, jednak istnieje o wiele większe prawdopodobieństwo, że w sezonie obniżonej odporności na wirusy w miejscach takich jak restauracje, biura, urzędy etc. spotkamy liczną grupę Koreańczyków preferujących ustawiczne pociąganie nosem, niż ludzi korzystających z chusteczek.

Warto mieć na uwadze, że w kulturze koreańskiej **cyfra 4 kojarzona jest ze śmiercią** i może przynieść niepowodzenie. Niektórzy Koreańczycy nie będą czuli się komfortowo, jeśli podczas pobytu w Polsce ulokujemy ich w hotelu na 4. piętrze. W Korei w celu uniknięcia złowróżbnej cyfry w budynkach mieszkalnych oraz biurowych powszechnym zjawiskiem jest oznakowanie czwartego piętra symbolem „F” (four). W niektórych przypadkach, takich jak szpitale, czwarte piętro nawet nie występuje (po trzecim następuje pięte).

**Docenienie walorów kuchni koreańskiej** natomiast na pewno **będzie bardzo pozytywnie odebrane przez Koreańczyków**.

# BLISKI WSCHÓD<sup>20</sup>



## ARABIA SAUDYJSKA



### Informacje ogólne

**Klimat** w AS jest dość surowy, szczególnie w okresie od kwietnia do początku października. Latem w Rijadzie jest skrajnie suchy i bardzo gorący (+50°C i wyżej); temperatury zimą mogą spadać nawet do minus 1–2°C. Wiosną i jesienią, a czasami również latem i zimą, dodatkowo okresowo wieją silne wiatry pustynne niosące kurz, pył i piasek (temperatura może wówczas znacząco rosnać). Wiązą się z tym również wahania ciśnienia i burze magnetyczne. Większość Polaków nie ma trudności z dostosowaniem się do ww. warunków, głównie ze względu na suchość klimatu oraz powszechność klimatyzacji. W okresie letnim zaleca się spożywanie dużych ilości wody. Na wybrzeżu M. Czerwonego oraz Zatoki Perskiej klimat jest równie gorący i dodatkowo bardzo wilgotny, co powoduje, iż w okresie letnim jest subiektywnie trudniejszy do zniesienia dla Europejczyka.

<sup>20</sup> Więcej informacji dotyczących charakterystyki regionu na stronach 11–13.

W Rijadzie występowanie chorób tropikalnych jest sporadyczne i nie są zalecane szczególnie **szczepienia** profilaktyczne.

**Walutę** wymienia się w bankach (część banków świadczy tę usługę jedynie posiadaczom kont, wyjątkiem są oddziały banków na lotniskach międzynarodowych), w kantorach i renomowanych hotelach na podstawie paszportu lub iqamy (karty rezydenta). W powszechnym użyciu są karty kredytowe i płatnicze dużych sieci (MasterCard, VISA, American Express).

**Istnieje obowiązek wizowy.**

## Tradycja/religia

Arabia Saudyjska zalicza się do **najbardziej tradycyjnych krajów muzułmańskich**. Religią państwową jest islam sunnicki w tradycji wahhabickiej (ok. 90%; reszta ok. 10% szyici). Prawo nie przewiduje możliwości wyznawania przez ob. AS innych religii (tzw. apostazja zgodnie z prawem muzułmańskim szariatowi karana jest śmiercią). **Brak jest możliwości publicznego praktykowania innych religii przez cudzoziemców, nie jest dozwolone noszenie na widocznym miejscu ozdób o motywach religijnych.**

Niektóre ambasady okresowo organizują nabożeństwa (w tym polska). Innowiercom nie wolno wchodzić do meczetów (poza kilkoma wzorcowymi), ani wjeżdzać do Mekki i centrum Medyny. Największe religijne święta publiczne to: Eid al-Fitr (Święto Zakończenia Postu) – po zakończeniu miesięcznego ramadanu (absolutny post obejmujący zakaz jedzenia, picia i palenia tytoniu, który obowiązuje od wschodu do zachodu słońca; **w miesiącach publicznych zakaz obowiązuje również nie-muzułmanów**) oraz Eid al-Adha (Święto Ofiarowania) – ok. 69 dni po zakończeniu miesiąca ramadan. Sklepy, restauracje, banki i stacje benzynowe są 5 razy dziennie zamykane na okres modlitw trwający ok. pół godziny (większe placówki i niektóre restauracje pozwalają klientom pozostać w środku podczas przerw). Całe życie codzienne w AS jest zdominowane przez islam, a szariat jest rygorystycznie stosowany.

**Zakazane są publiczne tańce, muzyka i kino** (poza imprezami zamkniętymi, odrębnymi dla kobiet i mężczyzn, oraz miejscami prywatnymi). Nieprzestrzeganie konserwatywnych zwyczajów i norm życia społecznego może prowadzić do konfliktów. Społecznie nieakceptowane jest również palenie tytoniu przez kobiety w miejscach publicznych.

Należy pamiętać o **zakazie fotografowania** kobiet saudyjskich. Zakaz fotografowania dotyczy również meczetów, a także obiektów, które można uznać za posiadające znaczenie strategiczne lub wojskowe, budynków instytucji państwowych i ambasad.

W ostatnim czasie został także wprowadzony zakaz robienia zdjęć w samolocie do i z Arabii Saudyjskiej, w tym także zdjęć typu „selfie”.

Nadzór nad przestrzeganiem obowiązujących norm obyczajowych nadal sprawują funkcjonariusze **policji religijnej** (komisja ds. promocji cnoty i zapobiegania występkom)



– **mutawwa**, pomimo niedawnego pozbawiania ich prawa do aresztowania bez obecności policjanta. Powodem interwencji, aż do zatrzymania włącznie, może być również niewłaściwe ubranie, sprzeczką na tle obyczajowym, spożywanie alkoholu, a także **przebywanie kobiety z mężczyzną w samochodzie lub w miejscu publicznym, o ile nie są małżeństwem lub nie łączą ich bliskie pokrewieństwo** (sytuacje niedozwolone w świetle saudyjskiego prawa); to samo dotyczy możliwości zameldowania we wspólnym pokoju hotelowym. Znane są przypadki domagania się dokumentu potwierdzającego zawarcie związku małżeńskiego lub pokrewieństwa. Homoseksualizm (rozpowszechniony choć społecznie nieakceptowany), pedofilia i gwałty uznawane są za zbrodnie zagrożone wysokimi karami – od kary chłosty, poprzez pozbawienie wolności – teoretycznie do kary śmierci włącznie (ta ostatnia jest z reguły wymierzana za terroryzm, zabójstwa i napady z bronią w rękę).

Na teren Arabii Saudyjskiej **nie wolno wwozić produktów alkoholowych, wieprzowiny, żadnych symboli kultu religijnego (religii innych niż islam), ani zdjęć, filmów i wszelkich publikacji, które mogą zostać zinterpretowane jako pornograficzne**. Nie można wykluczyć przypadków sprawdzania zawartości urządzeń elektronicznych. Kary za wykroczenia i przestępstwa są zazwyczaj wyższe i bardziej dotkliwe niż w Europie (oprócz aresztu także kara chłosty za przestępstwa obyczajowe). Bardzo surowo, łącznie z długoletnim więzieniem, karane jest posiadanie, produkowanie i spożywanie **alkoholu** (obowiązuje całkowita prohibicja). Wwóz, posiadanie oraz jakkolwiek kontakt z **narkotykami** są traktowane jako zbrodnie i co do zasady zagrożone karą śmierci.

Osoby przywożące ze sobą **lekarstwa** powinny mieć receptę wystawioną przez lekarza w j. angielskim.

W restauracjach, parkach, bankach, szkołach i innych instytucjach publicznych obowiązuje **segregacja płciowa**, tzn. oddzielne pomieszczenia dostępne są dla 1. mężczyzn oraz 2. rodzin (mężczyzn i kobiet z dziećmi) i kobiet. Zasady te nie dotyczą większości sklepów i kompleksów handlowych.

**Kobietom nie wolno prowadzić samochodu**, powinny też unikać samotnych spacerów po mieście (z wyłączeniem sklepów i kompleksów handlowych). Pomimo dominującej roli mężczyzn w biznesie, w Arabii Saudyjskiej **rośnie rola businesswomen**. Mówi się nawet o tzw. mafii Saudyjek, które opanowały część sektorów. W większym stopniu sfeminizowany jest handel: bielizną kobiecą, kosmetykami, ozdobami biżuteryjnymi, damską konfekcją odzieżową, ale również usługi medyczne, kosmetyczne itp.

Społeczeństwo saudyjskie, choć w większości konserwatywne i bardzo islamocentryczne, jest jednocześnie bardziej niż społeczeństwa wielu innych państw arabskich **przyzwyczajone do codziennego obcowania z cudzoziemcami i innymi kulturami** (zagraniczni pracownicy, częste podróże, codzienne korzystanie z wielu aspektów nowoczesności). Pod warunkiem przestrzegania obowiązujących norm prawnych i obyczajowych cudzoziemcy przebywający w AS mogą w znakomitej większości (z wyłączeniem środowisk skrajnie fundamentalistycznych) przypadków liczyć na gościnność i dużą życzliwość.

Warto zwrócić uwagę na m.in.: **możliwość występowania długich okresów braku odpowiedzi ze strony Saudyjczyków** (od początku ramadanu do końca świąt Eid Al-Adha przypadającego zazwyczaj w połowie września), czy akceptowanie zwyczaju braku punktualności na wszystkich etapach realizacji kontaktu.

Weekend przypadający na piątek i sobotę jest czasem tradycyjnie przeznaczonym na odpoczynek, życie rodzinne i modlitwę, a nie na załatwianie interesów. Trzeba pamiętać, żeby nie podejmować prób organizacji przyjazdów w okresie ramadanu i innych świąt religijnych.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

Przy budowaniu relacji biznesowych należy się uzbroić w **cierpliwość i nastawiać na długotrwałe budowanie zaufania**, co może skutkować długofalową współpracą. Najpierw należy dążyć do **wypracowania doskonałych relacji osobistych**, które można dopiero traktować jako bazę do budowania relacji handlowych.

Podstawowy warunek to dokładne poznanie się obu partnerów, zwłaszcza poznanie przedstawicieli firm polskich przez biznesmenów saudyjskich, co **wskazuje zarazem na celowość prowadzenia kontaktu przez te same osoby z przedsiębiorstw polskich**.

Nie należy też odmawiać poznawania rodzin Saudyjczyków pomimo pozorów bezsensowności takiego działania i traktować ich jako straty czasu. Wysoko cenione i najbardziej produktywne są częste kontakty osobiste, wskazane jest zapraszanie potencjalnych kontrahentów do Polski na swój koszt. **Nie można budować relacji wyłącznie w oparciu o kontakty mailowe czy telefoniczne**. Należy zawsze pamiętać o **konieczności wysyłania życzeń** z okazji Ramadanu i innych świąt religijnych, a w zależności od stopnia „westernizacji” partnera również na Nowy Rok (ale nie na Boże Narodzenie czy Wielkanoc!).

Istotne jest, aby mieć świadomość, że **parter saudyjski jest wymagający i budowanie wzajemnego zaufania może trwać długo, zatem nie można nastawiać się na natychmiastowe zyski**. Należy nastawić się raczej na wyrobienie w sobie zdolności do dłuższej współpracy z partnerem o odmiennej mentalności i kulturze, często trudnej dla Polaków do zrozumienia i akceptacji.

Z uwagi na **bardzo dużą kulturową wstrzemięźliwość Arabów w używaniu słowa „nie”** (arab. *la*), odpowiedzi udzielane przez nich w czasie negocjacji trzeba uważnie odczytywać w danym kontekście, jak również zwracać uwagę na ew. dodatkowe informacje/komentarze/uwagi/oceny oraz tzw. język ciała. Elementem tej strategii jest też często zachowanie milczenia lub nieskończone przeciągane w czasie nieudzielenia odpowiedzi zamiast udzielenie wprost odpowiedzi odmownej.

Mieszkańcy kraju traktują siebie jako elitę wśród innych nacji arabskich, stąd ich stosunek do innych Arabów może być niekiedy wyniosły czy nawet lekko lekceważący. Z powyższych względów nie jest **zalecane przywożenie do AS tłumaczy o korzeniach arabskich**, gdyż może to wywołać protesty Saudyjczyków odnośnie ich udziału w spotkaniach biznesowych i powodować niepotrzebną konfuzję.

Generalnie **nie zaleca się wysyłania delegacji składających się z samych kobiet**, ani grup pod przewodnictwem kobiety. Podczas spotkań biznesowych kobiety biorące w nim udział muszą być przygotowane na chłodniejsze traktowanie ze strony mężczyzn (graniczące czasem z ignorowaniem ich obecności), mężczyźni natomiast mogą się spotkać z wylewnym okazywaniem sympatii. Przy powitaniu, kobieta podająca dłoń może również zostać zignorowana i taki sam efekt może wywrzeć wyciągnięcie ręki w kierunku kobiety przez mężczyznę, dlatego też lepiej powstrzymać się od tego typu zachowań aby uniknąć niezręczności.

Warto zwrócić uwagę na **formalny wymóg uzyskiwania pozwolenia na organizowanie publicznych imprez promocyjnych z udziałem przedstawicieli obu płci** – o ile w ogóle zostanie ono wydane, należy się liczyć z długim okresem oczekiwania na odpowiedź.

## Komunikacja/język

Bardzo cenione i przyciągające większą uwagę są materiały promocyjne opracowane w języku arabskim. Oprócz merytorycznego aspektu handlowego, w odbiorze gospodarzy, dowodzi to większego szacunku i przywiązywania większego znaczenia do rynku saudyjskiego.

W trakcie powitania miłym gestem jest przepuszczenie przodem (np. w czasie przechodzenia przez drzwi) rozmówcy znajdującego się po prawej stronie. Należy utrzymać przez dłuższy czas uścisk dłoni rozmówcy, a przy dłuższej znajomości przywitać się specyficznym rodzajem pocałunku niedotykającego policzków rozmówcy, a raczej chusty okalającej jego twarz. W dobrym tonie jest unikanie chaotycznej gestykulacji i zakładania „nogi na nogę” z uwagi na wyprostowaną postawę rozmówcy arabskiego. Stosownym zachowaniem jest również okazywanie cierpliwości w trakcie rozmowy i stosowanie pojedynczych dygresji rozładujących napięcie w zależności od tematyki spotkania. Warto również opanować kilka słów w języku arabskim i stosować je w rozmowach (np. przywitanie „*assalam alejkum*”, pożegnanie „*ma'a salama*”, podziękowanie „*szukran*” itp.).

## Ubiór biznesowy

Od mężczyzn oczekuje się **stroju europejskiego**. Poza hotelowymi terenami rekreacyjnymi należy powstrzymać się od noszenia krótkich spodni odsłaniających łydki. Wymagany zwyczajowo okryciem wierzchnim dla kobiet (w tym cudzoziemek) noszonym

w miejscach publicznych są czarne zapinane peleryny do kostek (*abaja*). W niektórych miejscach szczególnie uczęszczanych przez Saudyjczyków (czasem również w kompleksach handlowych), wobec kobiet wymagana jest również chustka/szal na głowę – można z niej zrezygnować trzymając ją zarazem w pogotowiu. Tak ścisłe zakazy nie obowiązują w portowej Dżeddzie, są bardziej liberalne od tych w ortodoksyjnym Rijadzie.

## Upominki

Co do zasady prezenty podczas spotkań biznesowych są **mile widziane** – wszelkie podarunki, które są związane w Polską (albumy, obrazy z wyłączeniem zakazanej tematyki, wyroby z bursztynu a w szczególności „różaniec islamski”, nożyki do listów, również srebrne, polska porcelana i kryształy, przedmioty związane z końmi, biała broń, galanteria skórzana, bombonierki) czy z działalnością biznesową firmy powinny zostać dobrze przyjęte.

**Obowiązuje absolutny zakaz wręczania alkoholu, jak i np. wyrobów na bazie wieprzowiny.**

## Informacje dodatkowe

**Nie odnotowuje się zjawiska tzw. patriotyzmu konsumenckiego.** Na wybory klientów wpływa przede wszystkim cena, popularność danej marki na co bardzo duży wpływ mają opinie rodziny i znajomych, jak również relacje danego kraju z królestwem.

Saudyjczycy uważają królestwo za kolebkę islamu, który stoi na straży tej wiary, czego wyrazem jest m.in. tytuł monarchy rozpoczynający się od formuły „strażnik dwóch świętych meczetów” a dopiero potem wskazujący na jego królewski charakter. W powyższym kontekście Saudyjczycy są bardzo wrażliwi na wypowiedanie o władcy wyłącznie pochlebnych opinii i przedstawiciele firm polskich winni absolutnie unikać negatywnych wypowiedzi zarówno o samym królu, jak i o rodzinie królewskiej.

## IRAK



## Informacje ogólne

Irak znajduje się w strefie **klimatu zwrotnikowego suchego**, a na południowym zachodzie, skrajnie suchego. Północne regiony zaliczane są do strefy podzwrotnikowej. Suche i gorące lato (maj–październik) i relatywnie chłodna i wilgotna zima (grudzień–marzec).

Przed podróżą należy sprawdzić zalecenia WHO i poddać się właściwym **szczepieniom** (w niektórych regionach kraju występują przypadki malarii, polio, cholery i wścieklizny).

Środkiem płatniczym są **irackie dinary** (papiery o nominałach: 50, 100, 250, 500, 1000, 5000, 10 000 oraz 25 000, brak monet). W powszechnym użyciu są dolary amerykańskie.

Wymiany można dokonać w kantorach lub bankach. Kurs dolara waha się a granicach 1250 – irackich dinarów.

Obywatele RP mogą wjeżdżać do Iraku na podstawie **wiz** uzyskanych w ambasadzie tego kraju w Warszawie lub w innych irackich przedstawicielstwach dyplomatyczno-konsularnych. Dotyczy to wszystkich kategorii paszportów.

Jeżeli celem podróży jest iracki Kurdistan (tylko!), wizę z terminem ważności do 14 dni otrzymuje się na przejściu granicznym.

## Tradycja/religia

Dane demograficzne mają szacunkowy charakter, bowiem ostatni spis powszechny obejmujący wszystkie prowincje kraju przeprowadzono w 1987 roku. Ocenia się, że dzisiaj Irak liczy około 35 milionów osób, z czego około 30% to mieszkańcy wsi. Gęstość zaludnienia w poszczególnych prowincjach. waha się znacząco. Główne miasta zlokalizowane są wzdłuż rzek Tygrysu i Eufratu.

Cechą charakterystyczną Iraku jest jego **duże zróżnicowanie etniczne, plemienne, religijne i regionalne**. Społeczeństwo irackie składa się w 76% z Arabów, 19% Kurdów i 5% Jazydów, Turkmenów, Asyryjczyków, Kakai, Mandajczyków i Bahaitów.

Na terenach dzisiejszego Iraku w początkach **islam**u miały miejsce wydarzenia, które doprowadziły do schizmy w islamie na tle sukcesji po proroku Mohammedzie. 97% Irakijczyków wyznaje islam, jego **sunnicki lub szyicki** odłam. Ci ostatni stanowią większość, bo około 60–65%.

**Wyznawcami szyizmu** są głównie Arabowie, którzy zamieszkują południowe prowincje kraju. Szyici są też wśród Turkmenów, Kurdów (zwanych Faili Kurds) oraz Szabaków, którzy mieszkają na północy kraju. Sunnici stanowią 32–37% ludności kraju. **Arabscy sunnici** dominują w zachodnich prowincjach Iraku. Większość Kurdów i Turkmenów też wyznaje sunnizm.

**Kurdowie** stanowią zdecydowaną większość w prowincjach Dohuk, Irbil i Saulejmanija. Są też licznie reprezentowani na tzw. terenach spornych z Arabami – od Khanaqin przy granicy z Iranem poprzez Kirkuk do Sindżaru na granicy z Syrią (dawne tereny kurdyjskie do lat 90. ub. wieku).

Do 2003 roku w Iraku mieszkało prawie 1,5 miliona chrześcijan różnych denominacji. Wśród nich największą grupę stanowili katolicy chaldejscy. W ostatnich latach w obliczu fizycznego zagrożenia ze strony islamskich terrorystów duża rzesza irackich chrześcijan wyjechała za granicę. Zostało ich około 400 tysięcy, głównie w irackim Kurdystanie. Ze względu na brak wiernych w Bagdadzie zamknięto np. 8 kościołów.

**Przynależność plemienną** deklaruje ponad 80% Irakijczyków z wszystkich grup etnicznych poza chrześcijanami. Liczbę plemion szacuje się na 150, a klanów na kilka tysięcy.

Główne konfederacje plemion na północy kraju: Szammari, Dżiburi, Tikriti, Dulaimi; na południu: Zubaidi, Khazal, Unayzah; w irackim Kurdystanie: Barzani oraz Talabani.

**Wspólnoty plemiennie-rodzinne** powstały jeszcze przed islamem i późniejsze schizmy religijne nie zdołały ich podzielić. W obecnej sytuacji, kiedy struktury państwa są osłabione plemiona **odgrywają znaczącą rolę we wszystkich aspektach życia społeczno-politycznego kraju.**

Społeczeństwo irackie jest w **dużej mierze tradycyjne**, ale pozytywnie nastawione do kultury europejskiej. Niezależnie od wyznania Irakijczycy wykazują się szacunkiem i otwartością wobec innych religii, zwłaszcza Kurdowie.

Sfera gospodarcza jest **zdominowana przez mężczyzn** – doświadczonych w kontaktach ze światem zewnętrznym. Zachowania europejskie są powszechną normą. Dotyczy to ubioru, wymiany wizytówek i upominków.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

Prowadzenie działalności biznesowej z podmiotami irackimi **wymaga dużego doświadczenia** i umiejętności radzenia sobie ze specyfiką biznesową Bliskiego Wschodu. Wynika to z odmiennej kultury prowadzenia biznesu.

Najważniejsze są **relacje osobiste**, wzajemne zaufanie, rekomendacje i poparcie czynników politycznych, zwłaszcza w pierwszym okresie nawiązywania kontaktów.

Sprawdza się formuła obecności przedstawicieli biznesu w składzie delegacji towarzyszącej wysokim przedstawicielom Polski podczas oficjalnych wizyt w Iraku.

**Ustanowienie miejscowego przedstawiciela** – agenta czy dystrybutora – jest najszybszym i najbardziej efektywnym sposobem wejścia na iracki rynek. Miejscowy przedstawiciel, jako zasada, żąda wyłączności.

W przypadku Iraku, należy raczej oddzielnie ustanowić agenta w Irbilu – dla irackiego Kurdystanu i w Bagdadzie – dla pozostałej części kraju.

## Komunikacja/język

Arabowie posługują się **językiem arabskim**. Kurdowie natomiast językiem kurdyjskim, głównie dialektami Sorani lub Kurmandzi. Należy jednak pamiętać, że każda prowincja posługuje się własnym dialektem. Starsze pokolenie Kurdów zna język arabski. Młode pokolenie – mniej, bowiem po 1991 roku zaprzestano jego nauczania w wielu szkołach na terenie irackiego Kurdystanu. Niemniej jednak obecnie język arabski jest jednym z przedmiotów nauczanych podczas studiów uniwersyteckich.

**Język angielski** jest znany przede wszystkim przez młodsze osoby, ale biznesmeni zajmujący się międzynarodowym handlem posługują się nim przynajmniej na poziomie podstawowym (również niemieckim i rosyjskim). Znalezienie tłumacza angielsko-irackiego, czy też angielsko-kurdyjskiego nie stanowi problemu.

## Ubiór biznesowy

Nawet na nieoficjalne spotkania gospodarze przychodzą w garniturach. W przypadku Kurdystanu, tylko nieliczni biznesmeni noszą tradycyjny kurdyjski strój.

Reguły dotyczące kobiecego stroju są dużo mniej restrykcyjne niż w innych krajach Bliskiego Wschodu. Przedstawicielki biznesu noszą markowe stroje europejskie.

## Upominki

Powszechną praktyką jest **wręczane sobie drobnych upominków**, których w sytuacjach biznesowych nie powinno się odmawiać. Dobrymi pomysłami na prezenty są np. albumy, pamiątki związane z Polską, spinki do mankietów, dla pań – delikatna biżuteria, jedwabne chustki.

## Informacje dodatkowe

Angażowanie się w **duże projekty rządowe** należy pozostawić firmom o silnej pozycji finansowej i z własnym zapleczem bezpieczeństwa.

**Dzisiaj największym dłużnikiem firm zagranicznych jest iracki rząd.** Małe i średnie firmy zagraniczne preferują świadczenie usług dla międzynarodowych koncernów naftowych operujących w Iraku, bowiem wobec nich iracki rząd skrupulatnie wywiązuje się z podjętych zobowiązań finansowych.

W relacjach z prywatnym sektorem, przy właściwych zabezpieczeniach bankowych, nie ma większych problemów z **wyegzekwowaniem należności** za dostarczone towary. W przypadku inwestycji prywatnych konieczna jest wizyta na miejscu u irackiego partnera i jej szczegółowy ogląd. Należy uwzględnić, że iraccy partnerzy chcieliby szybkiego zwrotu poniesionych nakładów, najlepiej w okresie 2–3 lat.

**Nowym zjawiskiem jest angażowanie się bogatych fundacji religijnych z Nadzafu i Karbali** w działalność usługowo-produkcyjną, wyręczając w wielu dziedzinach instytucje państwowe.

## IRAN



### Informacje ogólne

Iran leży w dwóch **strefach klimatycznych**: podzwrotnikowej (obejmującej większość terytorium kraju) oraz zwrotnikowej (nad wybrzeżem Zatoki Perskiej). Temperatura w Teheranie w miesiącach letnich wynosi 35–45°C, natomiast w miesiącach zimowych waha się pomiędzy 5 a –5°C. **Ze względu na niską wilgotność powietrza, wysokie temperatury nie są w Iranie tak uciążliwe jak w warunkach europejskich.**

Dodatkowe **szczepienia** nie są wymagane. We wschodnich prowincjach Iranu (granica z Afganistanem i Pakistanem) występuje zagrożenie zarażenia się cholera. Zaleca zachowanie ostrożności – przestrzeganie zasad higieny, picie wody wyłącznie przegotowanej lub butelkowanej, powstrzymanie się od picia napojów z lodem, stosowanie środków dezynfekcyjnych oraz niezwłoczne zgłaszanie się do lekarza w razie wystąpienia objawów infekcji przewodu pokarmowego.

W przypadku podróży poza obszary niezamieszkanie, szczególnie obszary górskie, należy rozważyć szczepienie przeciwko wścieklźnie (zagrożenie ze strony psów pasterskich).

W Iranie **nie działają zachodnie karty kredytowe i płatnicze**. Oznacza to, że planując pobyt w Iranie należy przywieźć ze sobą odpowiednią ilość gotówki. Euro, dolar amerykański oraz inne waluty **wymieniane są w kantorach** w całym kraju.

Do wymiany pieniędzy w kantorze może być potrzebne okazanie paszportu.

**Istnieje obowiązek wizowy.**

### Tradycja/religia

Dominującą religią w Iranie jest **islam szyicki**, kraj zamieszkuje także: Sunnici, Chryścijaanie, Bahaici oraz Żydzi. Szyici stanowią ok. 95% populacji.



**Kobiety przyjeżdżające z zagranicy traktowane są z szacunkiem.** Są częstymi uczestniczkami polskich i europejskich delegacji biznesowych do Iranu. Należy pamiętać, że podczas spotkań z przedstawicielami administracji publicznej podczas przywitania nie podaje się kobietom ręki, a jedynie skłania się głowę. Zasada ta zwykle nie obowiązuje podczas spotkań prywatnych.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

Tradycyjnie w Iranie dominuje **kultura spotkań osobistych**, które są elementem **budowania zaufania** między partnerami. Spotkania organizowane są często nawet wówczas, gdy wiadome jest, iż nie przyniosą wiążących ustaleń – istotne jest podtrzymanie kontaktu z partnerem.

Polskie firmy zainteresowane Iranem mogą odnieść wrażenie, że Polska i polskie produkty nie są w Iranie wystarczająco rozpoznawalne. Jednym z kroków mogących **zbudować lepszy wizerunek** jest zaproszenie irańskiego kontrahenta do Polski w celu pokazania zakładu czy miejsc związanych z danym przedsiębiorstwem, pod warunkiem faktycznego zaawansowania rozmów.

Generalnie irańscy przedsiębiorcy postępują w **sposób uczciwy**. Problematiczna – z europejskiego punktu widzenia – może okazać się **niechęć do odmawiania wprost**. W irańskiej kulturze bezpośrednia odmowa jest uważana za obrazę, dlatego chcąc odmówić rozmówca zacznie kluczyć, sugerować inne rozwiązania lub nie będzie chciał wskazać terminu.

**Przeciąganie podejmowania decyzji** nie musi jednak oznaczać decyzji negatywnej, a wynika z długotrwałego procesu budowania zaufania i odmiennych od europejskich uwarunkowań podejmowania decyzji.

W powszechnej opinii synonimem jakości są dla Irańczyków produkty niemieckie. Rzadko irańscy przedsiębiorcy mają świadomość, iż w Polsce produkowane są podzespoły dla wielu niemieckich produktów. Warto to podkreślić, a także zaznaczyć, że jakość towarów wytwarzanych w Polsce nie odbiega od niemieckich.

## Komunikacja/język

W większości wypadków irańscy przedsiębiorcy posługują się w stopniu co najmniej dobrym **j. angielskim**. W niewielu przypadkach konieczne jest korzystanie z usług tłumacza.

Jeśli kierownictwo firmy nie zna języka w wystarczającym stopniu, zwykle zaprasza na rozmowę jednego z pracowników, który tłumaczy spotkanie.

W irańskiej administracji publicznej, a także w wielu firmach **dominującym środkiem komunikacji jest faks**. Ponadto, **nie wszędzie panuje zwyczaj regularnego sprawdzania skrzynki e-mail**.

Zwykle po wysłaniu e-maila dzwoni się do adresata z informacją o wysłanej wiadomości.

Często praktykowane jest używanie w **komunikacji służbowej z e-maili prywatnych** z adresów na gmail czy yahoo, a także wykorzystywanie w tym celu komunikatorów takich jak what's up, telegram, facebook itp. Dotyczy to także osób pełniących funkcje oficjalne.

## Ubiór biznesowy

Należy pamiętać o przestrzeganiu zasad islamskiego stroju – obowiązuje **strój zakrywający sylwetkę**, może to być **europejski strój biznesowy**. W przypadku kobiet na głowie należy mieć chustę.

W praktyce kobiety mogą się ubrać w dłuższą marynarkę lub tunikę ze spodniami oraz chustę.

## Upominki

Podczas spotkań **przyjęte jest wręczanie drobnych upominków** np. gadżetów firmowych. Należy pamiętać, że podczas spotkań oficjalnych **nie należy wręczać alkoholu, który jest w Iranie zakazany**. Ze względu na obowiązujący w Iranie *dress code* nie jest także praktykowane ofiarowywanie krawatów.

## Informacje dodatkowe

Pomimo posiadania przez Iran znacznych złóż ropy i gazu ziemnego, **w gospodarce brakuje wolnych funduszy na inwestycje**, co wynika z niskich możliwości wydobywczych irańskiego sektora naftowego. Błędne jest, zatem założenie – często popularne wśród przedsiębiorców, – że irańskie przedsiębiorstwa posiadają nadwyżki środków, których dotychczas nie mogły wydatkować ze względu na sankcje. **W istocie irańskie firmy, zarówno państwowe, jak i prywatne, uzależniają zawarcie kontraktu od zapewnienia przez swojego kontrahenta finansowania projektu**. W tym kontekście irański rynek może okazać się trudny dla przedsiębiorstw zainteresowanych transakcjami *ad-hoc*.

Pewnym zagrożeniem dla potencjału współpracy gospodarczej jest forsowana przez władze **polityka tzw. gospodarki oporu**, sprowadzająca się do wzmacniania własnych możliwości produkcyjnych i stosowania mechanizmów protekcyjnych, kosztem importu. Współcześnie, zagraniczni przedsiębiorcy mogą być narażeni na podejrzliwość ze strony instytucji gospodarczych czy np. urzędów celnych poczuwających się do działania w myśl zasad „gospodarki oporu”. Ważnym elementem jest także w tym kontekście **dostosowanie oferty polskich przedsiębiorstw** do rzeczywistych potrzeb irańskiego rynku oraz upodobań irańskich klientów, nieraz różniących się od preferencji klientów polskich.

Zdarzają się **przypadki prób wyłudzenia zaproszeń** od polskich firm w celu otrzymania wiz Schengen. Oszustwo polega na wysłaniu przez nieznaną osobę e-maila z prośbą o wystawienie zaproszenia wizowego na wskazany termin w celu przeprowadzenia pilnych rozmów biznesowych. Wiadomości te są zwykle pisane bardzo słabym j. angielskim i są łatwe do zidentyfikowania.

## IZRAEL



### Informacje ogólne

**Klimat zróżnicowany.** Na zachodzie, od granicy z Libanem do Strefy Gazy ciągnie się pas wybrzeża Morza Śródziemnego, na którym panuje typowy klimat śródziemnomorski z łagodnymi zimami i gorącym, wilgotnym latem. Na wschód od pasa przybrzeżnego znajduje się rejon wyżynno-górzysty, a na południu pustynia Negew, zajmująca ponad 50% powierzchni całego kraju. W tych dwóch regionach panuje typowo pustynny, gorący i suchy klimat (w Jerozolimie, ze względu na znaczną wysokość n.p.m. zdarzają się zimne opady śniegu).

**Szczepienia** ochronne nie są obowiązkowe. Choć woda z wodociągów miejskich jest zdatna do picia bez przegotowania, zalecane jest używanie wody butelkowanej.

W bankach i kantorach nie ma możliwości **wymiany** polskich złotych na szekle. Karty kredytowe są w powszechnym użytku.

Mogą natomiast wystąpić problemy związane z korzystaniem z kart płatniczych/debetowych wyposażonych w chip, w tym z wypłacaniem gotówki z bankomatów. **Zalecane jest posiadanie gotówki.** Walutą obowiązującą w Strefie Gazy i na Zachodnim Brzegu jest szekel.

**Nie ma obowiązku wizowego** przy pobytach do 90 dni.

### Tradycja/religia

Społeczeństwo Izraela jest jednym z najbardziej **różnorodnych** na świecie, zatem wszelkie uogólnienia przy konkretnych kontaktach biznesowych należy traktować z pewną dozą sceptycyzmu. Kobiety uczestniczą na równych prawach z mężczyznami w życiu społecznym i biznesowym.

Izraelczycy są przekonani o swojej kompetencji, elokwencji i jasnych perspektywach osiągnięcia celów – czemu często dają wyraz w konwersacjach. Jednocześnie wyrażają przekonanie, że **nie ma rzeczy niemożliwych**; „porywanie się z motyką na słońce” ma tutaj zabarwienie pozytywne. Nierzadko w rozmowach starają się **sztucznie podnieść swoją pozycję** i pozycjonować bardziej jako arbiter/sędzia niż jako partner biznesowy.

**Progresywny, wysoce konkurencyjny i zglobalizowany sektor biznesowy** zatrudnia zaledwie 8% całej siły roboczej, i praktycznie to on (współ z wąską grupą naukowców) jest adresatem większości działań dyplomacji ekonomicznej i promocji gospodarczej.

W środowisku biznesowym Izraela następujące cechy można uznać za dominujące:

- **Silna orientacja na cel.** W przeciwieństwie do kultur relacyjnych Azji Wschodniej i świata arabskiego, **Izraelczycy prezentują typ kultury transakcyjnej**, gdzie kontakty międzyludzkie służą przede wszystkim wymiernym celom biznesowym.
- **Determinacja i odporność na niepowodzenia.** Izraelscy biznesmeni mają dobrze rozwiniętą zdolność pragmatycznego i racjonalnego oceniania szans biznesowych. Ewentualne porażki/bankructwa traktowane są jako niezbędny element samodoskonalenia i lekcja z której wyciągane są wnioski na przyszłość.
- **Płaska struktura zarządcza**, hierarchia/prestiż oparte niemal wyłącznie na wiedzy/kompetencji. Szacunkiem darzy się przedsiębiorców i naukowców, odnoszących wymierne sukcesy mierzone zyskiem/udziałem w rynku lub udokumentowanym odkryciem, użytecznym społecznie i biznesowo.
- **Orientacja globalna.** Podróże zagraniczne Izraelczyków praktycznie zawsze wiążą się z wykorzystaniem samolotu i lotów poza własny region. Wrogie sąsiedztwo i mały rynek wewnętrzny determinują proeksportowy imperatyw środowiska biznesowego.

W Izraelu daje się odczuć **rozdźwięk** między profesjonalizmem, zaawansowaniem technologicznym i globalnie zorientowanym biznesem, a jakością usług publicznych i sprawnością działania określonych instytucji (banki, firmy telekomunikacyjne etc.) wobec ich klientów lokalnych. **Rynek wewnętrzny jest dosyć protekcyjnistyczny**, o niejasnych standardach funkcjonowania, co przekłada się na zakłócanie mechanizmów konkurencyjnych i w efekcie wysokie ceny oraz niski poziom usług cyfrowych, bankowych czy transportowych w samym Izraelu.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

**Kulturą biznesową najbliższą Izraelowi jest kultura amerykańska.** Duża część środowiska biznesowego Izraela studiowała lub pracowała w USA. Znajomość języka angielskiego jest więc na poziomie zbliżonym do znajomości hebrajskiego.

Na etapie budowania relacji i rozpoznawania rynku, szczególnie, gdy oferta nie leży w kręgu ich bezpośredniego zainteresowania, Izraelczycy chętnie przedstawiają/rekomendują rozmówcy spotkania z innymi osobami z branży. Wychodzą z założenia, że tego typu rekomendacja zostanie w przyszłości odwzajemniona.

Bezpośredniość wyrażania opinii, która często przybiera formę otwartej krytyki to charakterystyczna cecha rozmów z Izraelczykami, zarówno w sferze życia prywatnego, jak i publicznego. Zachowania, które w Polsce ocierałyby się o impertynencję, są w Izraelu spotykanym elementem dialogu. Izraelczycy szczególnie cenią konkretne, acz nierzadko twarde rozmowy biznesowe, nie zaś te okraszone uprzejmościami i niedopowiedzeniami.

## Komunikacja/język

Środowisko biznesowe charakteryzuje **szybkość komunikacji**. Na typowe zapytania biznesowe odpowiada się – nawet w formie bardzo skrótowej – niemal natychmiast, co oznacza bardziej kwestię **minut/godzin niż dni**.

**Brak odpowiedzi** nie oznacza z reguły niezapoznania się ze sprawą lub zapomnienia o niej, ale stanowi sygnał dla drugiej strony dot. braku zainteresowania dalszymi rozmowami.

## Ubiór biznesowy

*Dress code* jest jednym z najmniej sformalizowanych na świecie, co wynika z powyższych cech kultury biznesowej oraz z uwarunkowań klimatycznych.

## Upominki

**Nie ma tradycji** wręczania upominków na okoliczność oficjalnych rozmów. Tym niemniej dobrze sprofilowane prezenty – szczególnie w związku z polskimi korzeniami wielu Izraelczyków – mogą wydatnie pomóc w budowaniu sprzyjającej atmosfery rozmów.

## Informacje dodatkowe

**Dla zrozumienia etyki biznesowej Izraelczyków kluczowe są dwie instytucje:**

- **Siły zbrojne są podstawowym katalizatorem więzi społecznych.** Sam proces selekcji do określonych jednostek wojskowych jest istotniejszy od np. egzaminów na uczelnie wyższe, albowiem to przede wszystkim w wojsku Izraelczycy nabywają kompetencji i znajomości do wykorzystania w przyszłej karierze biznesowej. Najbardziej elitarne jednostki kryptograficzne/rozpoznawcze szkolą przyszłą światową elitę sektora ICT. Arabowie – obywatele Izraela w większości nie służą w siłach zbrojnych, co znacząco obniża ich szanse na rynku pracy.
- **Ośrodki akademickie/naukowo-badawcze.** Działalność akademicka jest traktowana pragmatycznie a nie „misyjnie” – ma służyć rozwiązywaniu konkretnych problemów biznesowych i, ułtymatywnie, generowaniu zysków. Izraelskie nakłady badawczo-rozwojowe są – ex aequo z Rep. Korei – najwyższe na świecie i wynoszą ponad 4,2% PKB.

## LIBAN



### Informacje ogólne

Na wybrzeżu panuje **klimat śródziemnomorski** z gorącym, wilgotnym latem i łagodną deszczową zimą. Średnie temperatury w Bejrucie wahają się między 29 a 32 stopniami w lecie i 16–19 zimą. Liban cieszy się ponad 300 słonecznymi dniami w roku. W górach, zimą temperatury spadają poniżej zera, a szczyty górskie pokrywa gruba warstwa śniegu. Doskonałe warunki do uprawiania narciarstwa panują od grudnia do końca marca, pozostała część roku sprzyja turystyce górskiej.

W Libanie nie występują zagrożenia sanitarno-epidemiologiczne i nie ma obowiązku specjalnych **szczepień** ponad standardowe, zalecane przez WHO.

Woda z wodociągów miejskich nie nadaje się do picia. Zalecane jest spożywanie wody po przygotowaniu bądź wody butelkowanej. Nagminnie występują przerwy w dostawie energii elektrycznej, jednakże większość hoteli i budynków użyteczności publicznej posiada własne generatory.

**Walutą** którą można dokonywać transakcji są, poza libańskimi lirami, dolary amerykańskie. Kwota na rachunkach w sklepach, restauracjach itd. podawana jest zazwyczaj w LL i USD. Można płacić jednocześnie dwiema walutami, również reszta może być wydana w taki sam sposób. Kurs libańskiej liry do dolara amerykańskiego jest od dawna „sztywny”, tj. 1USD=1500LL.

**Istnieje obowiązek wizowy.**

Wizy wszystkich rodzajów wydaje Ambasada Libanu w Warszawie, zaś wizę turystyczną można otrzymać po przylocie na lotnisku w Bejrucie. **WAŻNE:** izraelska pieczęć graniczna w paszporcie jest jednoznaczna z odmową wjazdu do Libanu.

### Tradycja/religia

W Libanie występuje **18 oficjalnych religii** z czego głównymi są chrześcijaństwo i islam (szyici i sunnici). Libańczycy między sobą zazwyczaj najpierw pytają rozmówcę z imię, nazwisko i miejsce pochodzenia w celu wycucia jakiej jest religii i jaki status społeczny reprezentuje ich rozmówca.

**Przyjaźń** dla Libańczyka to ważna relacja interpersonalna, co niesie za sobą jednak nie tylko plusy, ale także dużą odpowiedzialność; dlatego też lepiej zachować status 'znajomego', jeżeli nie chce się mieć zbyt intensywnych relacji z partnerem libańskim.

Zgodnie z miejscowymi obyczajami, **nigdy nie należy odmawiać wprost** będąc poproszonym o przysługę, nawet jeżeli wiemy, że jej spełnienie jest niemożliwe. **Przyjacielowi nie można odmówić**; nawet jeżeli nie jesteśmy w stanie spełnić jego prośby, należy postarać się pomóc przynajmniej w jakimś stopniu lub spełnić część prośby.

Jeżeli się staraliśmy, ale niestety nie udało nam się zrealizować czyjejs prośby – liczy się już sam fakt podjęcia prób wsparcia; **starania są często odbierane jako równoważne do samej pomocy**.

Analogicznie – jeżeli Libańczyk nam coś obieca to wcale nie znaczy, że to zrobi; w kulturze arabskiej **intencje bywają ważniejsze od czynów**. Im ktoś nas lepiej zna tym bardziej powinniśmy mu pomagać – z jego strony można liczyć na podobne podejście.

**Honor, godność i przyjaźń** to najważniejsze wartości dla wielu Libańczyków; urażając ich honor – zyskujemy sobie wroga; szanując ich godność – zyskujemy przyjaciela. Warto mieć na uwadze fakt, że w kraju arabskim pomyślnie realizując bieżący kontrakt, automatycznie zwiększamy szanse dla swojej firmy na otrzymanie trzech następnych.

Liban (obok m.in. Tunezji i Maroka) należy do nielicznego grona państw muzułmańskich, w którym dniami wolnymi od pracy (**weekendem**) są **sobota/niedziela**, a nie jak ma to miejsce w przypadku większości krajów z tego kręgu – piątek/sobota. W procesie planowania przedsięwzięć biznesowych ważne jest również wcześniejsze ustalenie w którym momencie danego roku wypada tradycyjny miesiąc muzułmańskiego postu (Ramadan), który z zasady nie sprzyja spotkaniom i negocjacjom.

Warto mieć świadomość, że w trakcie Ramadanu muzułmanie od wschodu do zachodu słońca powstrzymują się od spożywania napojów i posiłków, palenia tytoniu etc. Dlatego też będąc w trakcie Ramadanu w każdym kraju muzułmańskim warto mieć to na uwadze i samemu zbyt ostentacyjnie nie łamać tych norm.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

W działaniach biznesowych na Bliskim Wschodzie niezwykle istotne znaczenie odgrywają **relacje interpersonalne**. Działając z polecenia znanej kontrahentowi osoby ma się wielokrotnie większe szanse na załatwienie sprawy (generalnie: znajomości i poparcie są w krajach arabskich dużo ważniejsze niż w Polsce). Dobre słowo od innych sprawi, że choć osobiście kontrahent nie zna danej firmy, to przestaje ona dla niego być podmiotem zupełnie obcym. Większość współpracujących będzie się starała zacieśniać **kontakty prywatne**. Libańczycy będą się starali zawierać stosunkowo bliskie relacje; jeżeli kogoś polubią będą dążyli do **częstych i raczej intensywnych spotkań**.

W relacjach pomiędzy mężczyznami ucałowanie w policzek na **powitanie**, przytrzymanie za rękę, nachylenie się podczas rozmowy i wpatrywanie w oczy jest zachowaniem naturalnym i nie niosącym za sobą żadnych implikacji seksualnych.

**Punktualne** przybycie na spotkanie jest oczywistym elementem etykiety, jednakże arabskie poczucie czasu i terminowości są na tyle płynne, że należy liczyć się z tym, że druga strona może się spóźnić bez zbytniego zażenowania. Podejmowanie decyzji przez partnera może potrwać dłużej niż zwykle dzieje się to w Polsce. Należy wykazać się elastycznością i cierpliwością.

Rozpoczynając dyskusję warto **najpierw porozmawiać o tematach neutralnych**, ponieważ przechodzenie od razu do interesów jest postrzegane jako brak dobrego wychowania.

**Nie należy krytykować publicznie** żadnego z rozmówców, bo można zyskać sobie śmiertelnego wroga. **Stanowcze odmawianie jest niewskazane** – należy starać się nie mówić zdecydowanie „NIE”, może to zostać odebrane jako obraźliwe.

Brak pośpiechu i ustępstwa to główne zasady negocjacji. Ważne jest więc takie określenie **marginisu negocjacyjnego**, aby móc spełnić przynajmniej część oczekiwań drugiej strony. W rozmowach należy zdecydowanie unikać prób przyspieszania negocjacji.

## Komunikacja/język

Zasadniczo każdy wykształcony Libańczyk, poza językiem arabskim, **biegle włada również angielskim i francuskim**.

Jednakże nie zawsze mamy pewność jak bardzo nienaganne wykształcenie odebrał nasz partner biznesowy i teoretycznie może się zdarzyć, że osoba mówiąca po angielsku nie potrafi pisać w tym języku – często dlatego też nie odpisuje na ważną korespondencję zwlekając do kolejnego spotkania. Uwaga ta ma jednak mimo wszystko mniejsze zastosowanie do Libanu – tutaj w większości przypadków poważni przedsiębiorcy mają szerokie obycie w świecie, „zachodni” styl bycia i gruntownie opanowany język angielski oraz francuski.

W kulturze arabskiej **prywatność nie dotyczy kwestii finansowych i rodzinnych**, które pomagają zidentyfikować status osoby, z którą rozmawiamy. **Przedstawiając się** należy określić swoje stanowisko i zajmowaną pozycję; ważnej jest by zapamiętać pozycję rozmówcy – dla Libańczyków **bardzo ważna jest oficjalna hierarchia**. Należy wyraźnie określić, kto jest przywódcą w grupie i do kogo należy ostateczna decyzja.

Niezwykle istotna jest **forma podtrzymywania kontaktu** – po pierwsze spotkanie osobiste – rozmowa „twarzą w twarz”, ew. rozmowa telefoniczna; dopiero w ostateczności mail, fax lub inne środki pisane.

Czego Libańczyk nie powie przez telefon może powiedzieć osobiście, a w ten sposób mamy szansę domyślić się i dopytać jakie są jego rzeczywiste intencje.

## Ubiór biznesowy

Z uwagi na znaczne wpływy kultury zachodniej (jak na kraj bliskowschodni), nie ma w zasadzie rozbieżności w zakresie zasad odnoszących się do ubioru w stosunku do tych



przyjętych w naszym kręgu kulturowym. Powyższe ma zastosowanie zarówno do ubioru mężczyzn jak i kobiet. Z pewnością jednak warto, będąc bizneswoman, ubrać się nieco bardziej zachowawczo i skromnie, w szczególności, kiedy nie do końca wiemy, czy nasz rozmówca prezentuje podejście konserwatywne czy też „wyzwolone”.

## Upominki

W Libanie w okresie świąt, muzułmańskich jak i chrześcijańskich (szczególnie Bożego Narodzenia), partnerzy biznesowi **często przesyłają sobie upominki** w postaci np. koszy ze słodyczami oraz kartki z życzeniami.

## Informacje dodatkowe

W trakcie rozmowy Libańczycy mają tendencję do nienaturalnego dla naszego kręgu kulturowego **skracania dystansu** – należy być przygotowanym na zaburzenie naszej sfery osobistej – dopiero co poznany Libańczyk może stanąć (dla nas) nienaturalnie blisko – w odległości mniejszej niż 1 metr. Zwłaszcza na początku może to wywołać nasz dyskomfort.

## ZJEDNOCZONE EMIRATY ARABSKIE



## Informacje ogólne

Klimat ma w krajach Zatoki Perskiej duże znaczenie także z pkt. widzenia biznesu. W okresie **od maja do września jest bardzo gorąco** (do 50°C) oraz (zwłaszcza na wybrzeżu, czyli w Abu Zabi, a także Dubaju), wilgotno, co determinuje tempo i warunki życia.

Warto zauważyć, że np. wytrzymałość materiałów musi uwzględniać te ekstremalne warunki, dotyczy to elewacji budynków, farb stosowanych na zewnątrz, tkanin, lakierów samochodowych, kosmetyków. Jest oczywiście również ważne dla branży spożywczej.

Obszar PZEA jest wolny od szczególnych zagrożeń sanitarno-epidemiologicznych. Nie są wymagane jakiegokolwiek **szczepienia**. Woda ze wszystkich wodociągów miejskich pochodzi z odsalanej i uzdatnianej do picia wody morskiej. Zalecane jest spożywanie wody przegotowanej bądź mineralnej.

**Waluta** – dirham (AED), dzielący się na 100 filsów – w pełni wymienna na waluty światowe; związana stałym kursem wymiany z dolarem USA (AED 3,67 = USD 1,00). W stosunku do innych walut – w tym również do euro – kurs dirhama jest płynny i zmienia się razem z kursem dolara USA do tych walut. Wymiana walut obcych na dirhamy i w drugą stronę nie stanowi problemu. Wymiany można dokonywać nie tylko w bankach czy hotelach, ale również w specjalnych punktach zajmujących się transferami pieniędzy za granicę oraz w większych supermarketach. W niektórych supermarketach można płacić w dolarach, euro lub walutach krajów ościennych.

**Nie ma obowiązku wizowego** przy pobytach do 90 dni.

## Tradycja/religia

Państwo Zjednoczonych Emiratów Arabskich, **druga co do wielkości gospodarka** Rady Współpracy Państw Zatoki (RWPZ) po Królestwie Arabii Saudyjskiej, to z jednej strony typowa dla regionu arabska **monarchia absolutna**, a z drugiej – najbardziej zróżnicowane ze wszystkich arabskich krajów Zatoki państwo. W Polsce jest na ogół postrzegane jako typowy **kraj arabski**, co jest z pewnością oceną słuszną, pamiętać należy jednak o tym, że aspekty kulturowe czy wręcz cywilizacyjne, warunkujące życie w PZEA i prowadzenie tu interesów, mogą być w zależności od kontekstu albo bardzo podobne do panujących w innych krajach regionu, albo mocno odmienne.

Kluczowa różnica polega na tym, że **emiraccy Arabowie** stanowią jedynie 15–20% 9-milionowej populacji kraju. Większość mieszkańców PZEA stanowią przybysze głównie z Azji południowej: Pakistanu, Indii, Bangladeszu, Nepalu, Filipin, a także, w mniejszym stopniu, Arabowie z Syrii, Palestyny, Maroka, Egiptu i Jordanii oraz Afrykańczycy. Znaczną grupę ludności, zwłaszcza w Dubaju (ok. 10%) stanowią Irańczycy, lub potomkowie przybyłych tu z Iranu (i dawnej Persji) rodzin i oczywiście liczna grupa tzw. ekspatów, czyli mieszkających tu Amerykanów, Europejczyków, Australijczyków czy obywateli RPA. Do tej grupy zaliczają się Polacy, których w PZEA zamieszkuje kilka tysięcy.

Oznacza to, że wskazówki dotyczące właściwego postępowania z arabskimi (emirackimi) partnerami nie zawsze dotyczyć będą jego kontrahenta. Wielu Indusów, Pakistańczyków, czy Arabów spoza Zatoki działa w sferze przedsiębiorczości, zarówno prowadząc własne firmy, jak i pracując w tutejszych firmach państwowych, bądź w obecnych w PZEA firmach zagranicznych. Jednakże należy zauważyć, że przedstawiciele innych narodowości zaakceptowali panującą w PZEA **arabską kulturę** i znajduje to swoje odbicie także w biznesie. Należy jednak pamiętać, że w przypadku, gdy naszym kontrahentem jest np. Hindus, warto się zapoznać także z uwarunkowaniami kulturowymi biznesu w Indiach itd.

Poza tym, na PZEA składa się **siedem emiratów**, tworząc „państwa w państwie”. Państwo jest federacją siedmiu emiratów: Abu Zabi (stolica), Adżman, Dubaj, Fudżajra, Ras al-Khaima, Szardża oraz Umm al-Quwain. W każdym z emiratów władzę sprawuje głowa innej rodziny rządzącej od pokoleń na danym terytorium, której przedstawiciele są również

częścią **władz federacyjnych** (krajowych)<sup>21</sup>. Stołeczny Emirat Abu Zabi (włącznie z należącym do niego mastem Al Ain) stanowi prawie 90% całego terytorium kraju i kreuje ok. 2/3 jego PKB – głównie z powodu faktu, że posiada prawie wszystkie złoża ropy naftowej na terenie PZEA. Dubaj i inne emiraty nie posiadają ropy naftowej prawie w ogóle.

Każdy emirat ma **autonomiczny system prawny** – legalizacja rezydencji oraz działalności biznesowej w jednym emiracie nie musi automatycznie oznaczać pełnych uprawnień w innych, choć istnieje oczywiście daleko posunięta integracja.

PZEA jest przede wszystkim bardzo **dynamicznym rynkiem** relatywnie młodego, w większości dość dobrze uposażonego konsumenta, który lubi nowinki technologiczne, znane światowe marki, korzysta w jak największym stopniu z aplikacji dostępnych na smartfonach, śledzi wydarzenia poprzez media socjalne i spędza wieczory i weekendy w restauracjach, kawiarniach i galeriach handlowych raczej niż w domu.

Duża część ekspatów to ludzie młodzi, którzy przyjechali na kilkuletnie kontrakty (choć wiele z nich decyduje się zostać dłużej niż początkowo planowało). Spora część to młode rodziny z małymi dziećmi. Są więc znaczącą grupą docelową dla marek/produktów kupowanych przez klientów w wieku 25–40 lat oraz młodych małżeństw z dziećmi. Warto pamiętać, że oprócz Emiratczyków oraz ekspatów z krajów rozwiniętych, istnieje jeszcze druga, być może liczniejsza grupa: mniej wykwalifikowani robotnicy z Azji i Afryki.

Produkt dla niezamożnego klienta masowego może znaleźć bardzo szerokie możliwości dystrybucji przy odpowiednim podejściu i wykorzystaniu lokalnych współpracowników znających realia i mentalność tej grupy klientów.

Dla mieszkańców PZEA bardzo ważne jest aby produkt był postrzegany jako **najlepszy w danej kategorii** – niekoniecznie istotny jest natomiast rachunek ekonomiczny, czyli stosunek jakości do ceny. Konkurowanie niższą ceną nie musi być w związku z tym skuteczne, może odbierać tzw. „cool factor”. Ma to duże znaczenie uwzględniając fakt, że rynek ZEA ma od wielu pokoleń bardzo mocne relacje z wieloma państwami azjatyckimi posiadającymi przewagę niskich kosztów pracy.

Konkurowanie z usługami lub produktami, które w łatwy sposób mogą być dostarczone z tańszych państw azjatyckich ma relatywnie mniejsze szanse na sukces, należy szukać nisz w średnim przedziale cenowym gdzie polskie firmy mogą konkurować jakością.

<sup>21</sup> Według niepisanej zasady prezydentem ZEA jest głowa rodziny z Abu Zabi (nazwisko Al-Nahyan) natomiast premierem jest władca Dubaju (nazwisko Al-Maktoum), jako że te dwa emiraty były *de facto* założycielami federacji. Państwo zostało powołane do życia pod przewodnictwem Szejka Zayed bin Sultan Al-Nahyan w 1971 r.

W świecie arabskim, także w PZEA, nadal króluje **biurokracja**. Niezwykle pomocne jest zatrudnianie na miejscu osoby zwanej **mandub**, która oszczędzi nam wiele cennego czasu, załatwiając niezbędne formalności w urzędach (doświadczony *mandub* jest nieoceniony!).

Wielu urzędników piastuje prestiżowe posady w sektorze państwowym (który oferuje najlepsze warunki pracy), a oprócz tego nadzoruje własną działalność gospodarczą. Znając lokalne realia, **sprawy służbowe w lokalnych urzędach załatwia się przed południem** (najlepsze godziny to 9:00–13:00), a **spotkania typowo biznesowe – wieczorem**.

Odradza się prowadzenie spraw związanych z biznesem w okresie letnim (czerwiec – koniec września) oraz w czasie świąt religijnych i państwowych.

Warto ze szczególną starannością budować swój **wizerunek i reputację** (w świecie arabskim wszelkie opinie są powszechnie wymieniane w danym środowisku). Wysoko ceniona jest kultura osobista (*adab*), kurtuazja, dobre maniery i gust. Należy zaznaczyć, że dyskwalifikująca dla partnera arabskiego jest arogancja oraz brak poszanowania muzułmańskich norm obyczajowych i religijnych.

PZEA są na tle pozostałych krajów RWPZ bardzo postępowe w równouprawnieniu. **Kobiety** piastują wiele wysokich stanowisk, nie muszą zakrywać włosów ani twarzy (choć Emiratkę prawie zawsze to robią), funkcjonują publicznie. Należy jednak pamiętać, że poza pisaniem równouprawnieniem istnieją tradycyjne arabskie normy – zdanie mężczyzny jest zawsze ważniejsze, kobiecie nie podaje się ręki, a negocjacje najlepiej prowadzić mężczyznom.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

**Rozmowy** o wspólnych przedsięwzięciach najlepiej prowadzić z partnerem emirackim na bazie otwartego dialogu, bliskich relacji międzyludzkich i wzajemnego zaufania. W całym procesie negocjacji nie należy jednak porzucać dyscypliny i czujności (ważne jest **właściwe przygotowanie**, warto też korzystać z rad specjalistów ds. bliskowschodnich).

Rozpoczynając działalność w PZEA dobrze jest dysponować nieograniczonym innymi terminami kalendarzem oraz liczyć się z perspektywą znacznych kosztów. Na tutejszym rynku **decyduje jakość oferowanych produktów i usług**, wsparty profesjonalnym podejściem do kontrahenta czy klienta są jedyną gwarancją sukcesu.

Ważną rolę w życiu gospodarczym kraju odgrywają **Izby Przemysłowo-Handlowe** (każdy emirat ma swoją), a także lokalne zrzeszenia przedsiębiorców.

Na terenie PZEA funkcjonują dwa takie zrzeszenia polskich przedsiębiorców, jedno w Abu Zabi, drugie w Dubaju. Wielu ich członków to Arabowie związani z Polską.

**Partnerzy w biznesie** powinni być dobierani ostrożnie; od ich pozycji, reputacji i koneksji (**wasta**) zależy powodzenie całego przedsięwzięcia. **Rekomendacje** danej osoby

zwielokrotniają szanse na pozytywne załatwienie wielu spraw, a jeden sfinalizowany kontrakt otwiera dalsze możliwości. Pomimo sprawnej administracji, większość spraw, od najdrobniejszych do najważniejszych, przyspiesza się (lub w ogóle umożliwia) za pomocą znajomości.

**Zdecydowanie należy wystrzegać się prób jakiegokolwiek przekupstwa!** Jest ono nie tylko surowo karane, ale także postrzegane jako niekompetencja.

Przy nowym przedsięwzięciu, początkowe spotkania mogą odbywać się na niższym szczeblu (mając na celu wysondowanie naszego stanowiska itp.), jednak ogromne znaczenie ma ustalenie, kto podejmuje kluczowe decyzje. „Aktem samobójczym” może być otwarta **krytyka rozmówcy**, lub negatywne komentowanie zjawisk zaobserwowanych w PZEA, jak również tematów tabu związanych z religią. Nie należy oczekiwać, że to gospodarze dostosują się do naszych zwyczajów i norm.

W arabskiej tradycji intencje są ważniejsze od czynów, dlatego też **nigdy nie należy kategorycznie odmawiać przysługi**, nawet, jeśli jest ona niemożliwa do spełnienia – szczerze starania odbierane są na równi z rzeczywiście udzieloną pomocą. W każdej sytuacji unika się jednoznaczności, udzielania odmowy wprost i przekazywania złych wiadomości w sposób obcesowy (chodzi o „zachowanie twarzy” przez partnera).

Najważniejsze są kontakty osobiste, tak więc **umowy dżentelmeńskie** są traktowane jako wiążące, a uścisk dłoni oznacza więcej niż podpisany kontrakt. Nie należy wówczas koniecznie nalegać na przedstawienie umowy w formie pisemnej – może to być odbierane jako nadmierna podejrzliwość.

**Punktualność** jest oznaką szacunku, należy się jednak liczyć z tym, że partner może się spóźnić lub z wystąpieniem nieoczekiwanego wydarzenia w trakcie spotkania. Sposób prowadzenia negocjacji określa się **taktyką „otwartych drzwi”** (z zastrzeżeniem, że poruszane są kwestie poufne) – rozmówca będzie odbierał telefony, a osoby trzecie – będą przyjmowane i traktowane z atencją, a do tematu rozmów wraca się dopiero po ich wyjściu.

**Prezentację** należy rozpocząć od przedstawienia siebie (i partnerów rozmów), z podkreśleniem ukończonych uczelni, projektów, w których brało się udział, posiadanych tytułów itd. Zarówno **wykształcenie, jak i doświadczenie** budzą w świecie arabskim szacunek.

Niezależnie od okoliczności, **należy przyjąć propozycję poczęstunku** (zazwyczaj kilkakrotnie podawana kawa z kardamonem lub czerwona herbata z dużą ilością cukru), uprzejmie jest skosztować 2–3 takie napoje. Przyjętą przez konserwatywnych muzułmanów formą **powitania** z cudzoziemcem jest skinienie głową lub uścisk dłoni (osobno między mężczyznami i kobietami).

Lokalni partnerzy są zdecydowanie bardziej nastawieni na **konsultacje niż konfrontacje** (stąd i czas podejmowania decyzji jest dłuższy). Nie należy zbyt nagle przechodzić do sedna sprawy, a **kurtuazyjna rozmowa** o rodzinie itp. jest oznaką zaufania.

**Kwestie problematyczne omawia się w cztery oczy**, bez audytorium. Stanowcze obstawanie przy swoim stanowisku będzie odbierane jako brak elastyczności.

W przypadku **zawieszenia negocjacji i/lub zmiany głównego negocjatora** – należy liczyć się z koniecznością ponownego ich rozpoczęcia.

Warto pamiętać o powszechnym **fatalizmie arabskim** – wiele zobowiązań opatrywanych jest zastrzeżeniem „jeśli taka będzie wola Boga” (*Inszallah*), co może prowadzić do prób renegeacji w późniejszym czasie.

## Komunikacja/język

Język **angielski** jest w powszechnym użyciu, przy czym należy zaznaczyć, że stopień biegłości rodowitych Emiraczyków oraz przybyszy z Azji może być zróżnicowany.

Dobre wrażenie wywrze przekazanie **wizytówek z rewersem w języku arabskim**.

Najbardziej skuteczne dla powodzenia spraw jest komunikowanie się przez **telefon komórkowy** oraz **dostarczanie dokumentów osobiście** lub przez kierowcę, ale do rąk własnych zainteresowanego.

## Ubiór biznesowy

Zaleca się, by w kontaktach z emirackimi partnerami być świadomym różnic kulturowych pomiędzy społeczeństwami Zachodu a Bliskiego Wschodu, w tym przede wszystkim kwestii związanych z ubiorem (zwłaszcza kobiet) oraz obyczajowością. Ze szczególną wrażliwością należy podchodzić do spraw związanych z relacjami społecznymi oraz osobistymi pomiędzy kobietą i mężczyzną. Emiracyzcy na spotkanie biznesowe przybędą w swoim tradycyjnym stroju, natomiast oczekuje się że europejski partner zachowa businessowy *dress code* (garnitur, krawat).

## Upominki

Wręczenie prezentów jest **praktykowanym zwyczajem**. Ich dobór nie jest łatwy ze względu na szeroką dostępność różnorodnych wyrobów. Dobrym rozwiązaniem jest prezent nawiązujący do osoby obdarowywanej np. do jego hobby lub perfumy. Można wręczać upominki firmowe. Nie należy wręczać alkoholu, wyrobów z wieprzowiny i związanych z psami, noży, a mężczyznom złotej biżuterii lub wyrobów z jedwabiu.

## Informacje dodatkowe

**Europa i firmy europejskie cieszą się w PZEA dużym prestiżem**. Sam fakt bycia „europejskim przedsiębiorcą” zdecydowanie sprzyja prowadzeniu biznesu z partnerami z PZEA, pamiętać jednak należy o tym, aby wykazywać się, w miarę możliwości znajomością kultury, obyczajowości i nawet w minimalnym stopniu, języka arabskiego. Pozwala to

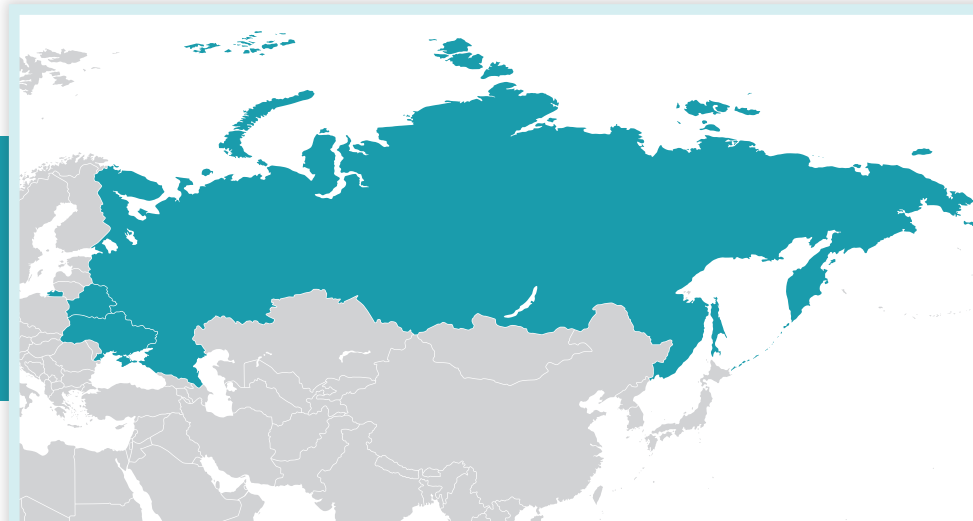
niwelować dystans w relacjach. Warto odnotowania w tym punkcie jest również charakterystyczne postrzeganie **Polski jako kraju wschodnioeuropejskiego**. Prestiż, jakim nasz kraj cieszy się w krajach, które były z Polską związane gospodarczo w latach PRL (Libia, Algieria, Syria) nie występuje w PZEA.

Polacy, wraz z obywatelami Wspólnoty Niepodległych Państw i pozostałymi narodowościami Europy Środkowej i Wschodniej są „umieszczani” w jednej kategorii. Przy czym, co dość bolesne, ale warto odnotowania – prestiż Europy Wschodniej jest nieporównywalnie niższy, niż Zachodniej. **Warto podkreślać związki z Zachodem** (inwestor, doświadczenie, patenty i rozwiązania, technologie, klienci itd.).

W odniesieniu do **potencjalnych miejsc dystrybucji** towarów i usług warto wziąć pod uwagę, że duża część ludzi, głównie rodziny z dziećmi, spędza większość wieczorów i weekendów w galeriach handlowych – szczególnie w gorące miesiące letnie.

Inwestycja w chociażby małe stoisko w jednej z dużych galerii ma szansę okazać się dobrym sposobem rozpoczęcia dystrybucji/reklamy produktu na rynku.

# WSPÓLNOTA NIEPODLEGŁYCH PAŃSTW



Kultura biznesu na terenie państw post-sowieckich **coraz mniej różni się od znanych Polakom reguł obowiązujących w państwach europejskich** lub byłych koloniach brytyjskich. Państwa powstałe z rozpadu ZSRR w ostatnich dwu dekadach rozwinęły kontakty gospodarcze i biznesowe z większością państw świata, zaś w ostatnich piętnastu latach wpływ procesu globalizacji na tym terenie zauważalnie się pogłębił. Różnice oczywiście pozostały, wynikające zarówno z tradycji narodowych, jak i kulturowego wpływu okresu sowieckiego, ale nie mają aż takiego znaczenia dla sukcesu w biznesie, jak doświadczenie, obycie towarzyskie, znajomość przedmiotu rozmów i rzetelność. Poniżej przedstawiamy zagadnienia o jakich warto pamiętać w kontaktach z państwami regionu:

- **Strefy czasowe i brak zmiany czasu na lotni.** W Rosji obowiązuje obecnie 11 stref czasowych, a w Kazachstanie dwie. Tym samym w niektórych prowincjach godzina jest różna niż ta w stolicy danego państwa.

Prowadząc interesy z kontrahentami z prowincji warto korzystać ze sprawdzonego rozwiązania: **dodatkowych zegarów ustawionych na czas lokalny.**

- **Ogromne różnice klimatyczne** na terenach b. ZSRR powodują, iż przed podróżami biznesowymi należy sumiennie sprawdzać lokalną pogodę, co w obecnych czasach nie jest problemem.



- **Lokalny patriotyzm.** W Polsce znacznie mniejszą wagę przykładamy do wszystkich „naj” (najwyższy budynek, największy stadion, największe muzeum), ale dla obywateli państw WNP to bardzo istotne. Kto chce prowadzić interesy na rynkach wschodnich, powinien starać się **podtrzymywać kontakty pozabiznesowe** ze swoimi kontrahentami. Należy więc przestudiować przewodniki i **poznać lokalne przedmioty dumy narodowej i tradycje narodowe/lokalne.**
- **Dni wolne od pracy i święta.** Po Nowym Roku następują: prawosławne Boże Narodzenie, potem Nowy Rok wg starego stylu, potem prawosławne święta i tak aż do 10 stycznia. W maju należy pamiętać o długim weekendzie, zwykle trwającym od 1 do 9 maja (tzw. Dzień Zwycięstwa). Większość instytucji odpracowuje dni „pomostowe”, ew. łączą dni wolne z urlopami i w tym okresie nie jest praktycznie możliwe załatwienie czegośkolwiek w urzędzie i z kontrahentem (wyjątkiem są kontakty nieformalne). Powszechnie obchodzony jest nadal Międzynarodowy Dzień Kobiet (8 marca), jak i (23 lutego) Dzień Obrońcy Ojczyzny, traktowany powszechnie jako „dzień mężczyzny”.
- **Upominki dla kontrahentów.** Warto wcześniej zastanowić się nad „**spersonalizowanym**” upominkiem.

Mogą to być np. kalendarze wydrukowane w języku rosyjskim, uwzględniające i polskie, i rosyjskie święta, eleganckie notesy z wytłoczonym adresem internetowym firmy, aktówki konferencyjne opatrzone logo, eleganckie krawaty i jedwabne apaszki.

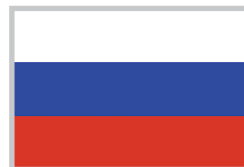
- **Znaczenie imprez biznesowych** (tj. targi, wystawy, konferencje) jest zdecydowanie większe, niż w Polsce. Warto na nie jeździć, ale udział musi być **rzetelnie przygotowany**. Nie należy liczyć na to, że uda się umówić spotkania z wszystkimi kontrahentami na miejscu – mają oni wcześniej już zarezerwowany harmonogram spotkań.
- **Korupcja i uwarunkowania nieformalne** nadal są problemem, jednak nie należy ich mitologizować. W wyniku słabo funkcjonującego systemu sądownictwa i prawa lokalnego **poziom akceptacji społecznej tych zjawisk** na terenie post-sowieckim jest znacznie wyższy niż w krajach Unii Europejskiej (choć Gruzja jest tu chwalebny wyjątkiem).

Niektóre elementy etykiety biznesowej są istotnie różne w zależności od kraju. **Narody Azji Centralnej są przywiązane do tradycji, której nieodłącznym elementem jest system hierarchiczny.** W związku z tym, rozmowy należy prowadzić zwracając się bezpośrednio do osoby, której powierzone zostało przewodnictwo spotkania. Ta osoba jest, bowiem na pewno władna podejmować wszelkie decyzje. Z osobą starszą lub stojącą wyżej w hierarchii nie należy się spierać w obecności jej podwładnych. W czasie rozmów biznesowych lepiej unikać tematów politycznych.

Prowadząc sprawy biznesowe w Azji Centralnej, **można liczyć się również z propozycjami parterów kazińskich w kwestii zatrudnienia ich rodziny.** Ma to głęboki kontekst kulturowy oparty o struktury rodowe, w których do dobrobytu dochodzą wspólnym wysiłkiem i pracą wszystkich członków danej rodziny.

Jak wszędzie w krajach postsowieckich, można spodziewać się, że **partnerzy nie będą przywiązywać nadmiernej uwagi do swojej punktualności**. Warto wziąć to po uwagę planując wizytę i przyjąć sobie pewien „margines bezpieczeństwa” w programie dnia.

## ROSJA



### Informacje ogólne

W przypadku Rosji mamy do czynienia z niezwykle bogactwem stref klimatycznych. Jeśli chodzi o europejską część Rosji, to **klimat jest ostrzejszy od pogody w Polsce**; zima bardziej mroźna, lato bardziej upalne. Część azjatycka Rosji – Syberia, Daleki Wschód – cechuje się klimatem zdecydowanie bardziej mroźnym i bardzo ostrym: inne musi być ubranie, a zwłaszcza obuwie.

Wiosną w dalekowschodnich miastach w powszechnym użyciu są zapomniane w Polsce **kalosze** – gumowe buty nakładane na wierzch na właściwe obuwie, aby ochronić je przed wodą i błotem, **inne są zasady korzystania z samochodu** (np. nie jest polecane kupowanie diesla ze względu na mrozy, jak i problematyczne może być w tej części Rosji kupienie odpowiedniego paliwa; w okresie zimowym stosowane mogą być specjalne **elektryczne ogrzewacze akumulatorów oraz często na ulicy pozostawia się samochody z włączonym silnikiem** – wyłączenie może skutkować natychmiastowym zamarznięciem).

W tych rejonach Rosji **inne są również konstrukcje i ocieplenie budynków** warto więc np. przy planowanych inwestycjach zamówić projekt u miejscowego architekta i określić wymagane standardy techniczne.

Po reformie w 2014 r. w Rosji obowiązuje obecnie **11 stref czasowych**. Warto w związku z tym upewnić się, jaka jest **godzina lokalna** (i czy takie same są godziny urzędowania), co w stolicy. Ważne, aby **za każdym razem sprawdzić** (np. w internecie) **strefę czasową, do której przypisana jest konkretna miejscowość**, a nie sugerować się niewielką odległością od sąsiedniego miasta, o którym wiadomo, w jakiej jest strefie. **Podział na strefy jest tak bardzo umowny**, że zdarzają się dwugodzinne różnice między miejscowościami oddzielonymi od siebie fizycznie np. tylko rzeką!

Jeśli czas moskiewski różni się od warszawskiego o 2 godziny zimą (UTC+3) oraz o 1 godzinę latem, to w Omsku będzie już UTC+7 (czyli czas moskiewski +3), w Irkucku UTC+9 (czyli moskiewski +5), a na Kamczatce UTC+12. Inaczej mówiąc, w Warszawie będzie 8 rano, w Moskwie „w zasadzie” 10.00 (albo 9.00). Dodatkową komplikacją jest **eksklawa kaliningradzka, która ma czas środkowoeuropejski**, czyli taki jak w Warszawie latem i o godzinę późniejszy zimą.

Występuje zagrożenie AIDS (zwłaszcza w Obwodzie Kaliningradzkim), gruźlicą i chorobami układu pokarmowego (zwłaszcza na prowincji). Odnotowano ogniska występowania ptasiej grypy. Zalecane są **szczepienia** przeciwko dyfterytowi, tężcowi, gruźlicy, żółtacze typu A i B oraz chorobie wywołanej przez ukąszenie kleszczy.

**Wymiany pieniędzy** można dokonywać bez ograniczeń w bankach i kantorach, ale niektóre z nich, jak np. w obwodzie kaliningradzkim, wymagają okazania paszportu. Należy wystrzegać się wymiany poza kantorami i bankami, mimo oferowania lepszego kursu, z uwagi na duże prawdopodobieństwo otrzymania fałszywych banknotów. Bankomaty przyjmują karty płatnicze światowych sieci. Banki pośredniczą w transferze z zagranicy pieniędzy dla osób prywatnych.

**Istnieje obowiązek wizowy.**

## Tradycja/religia

**Kultura biznesu w Rosji zasadniczo nie różni się od ogólnoeuropejskiej.** Rosja w ostatnich latach nie tylko rozwinęła kontakty gospodarcze i biznesowe z całym światem (a wprowadzenie sankcji przez Europę i USA rozszerzyło te kontakty na Azję – zwłaszcza Chiny, Afrykę i Amerykę Południową), ale również dokonała skoku cywilizacyjnego. Napływ nowych towarów i usług i również nowych wzorów zachowań i reakcji spowodowały, że polski biznesmen w Rosji nie powinien odczuwać istotnych różnic w kulturze biznesowej; chociaż wprawdzie one istnieją, ale **nie mają aż takiego znaczenia dla sukcesu w biznesie**, jak doświadczenie, obycie, skrupulatność.

Warto pamiętać, że w Federacji Rosyjskiej mamy do czynienia z **dwoma długimi okresami wakacyjnymi**. Pierwszy następuje po Nowym Roku (przerwa trwa tak aż do ok. 10 stycznia), drugi – to długi weekend majowy, trwający od 1 (tzw. Święto Pracy) aż do 9 maja (tzw. Dzień Zwycięstwa).

W tygodniu przed długimi weekendami urzędy są bardzo „obłożone”, ponieważ interesanci chcą zdążyć z załatwieniem sprawy, póki nie zapanował urlopowy nastrój. Lepiej więc zaplanować załatwienie terminowych spraw tak, aby nie trafić na **bardzo długi weekend**.

Pojawiają się informacje, że rosyjskie władze planują skrócenie ustawowych styczniowych świąt noworocznych, ale zmuszenie Rosjan do pracy w tym okresie może się okazać bardzo trudne.

Współpracując z partnerami rosyjskimi, a zwłaszcza inwestując na miejscu, należy pamiętać, że **Międzynarodowy Dzień Kobiet** w Rosji nadal obchodzony jest bardzo szczególnie. 8 marca to dla Rosjan tradycyjnie wielkie święto i nigdy nie należy zapominać o wyartykułowaniu pełnej nazwy: Międzynarodowy Dzień Kobiet, ponieważ ta „międzynarodowość” jest dla świętujących bardzo ważna.

Szef firmy, który zapomniałby o wręczeniu 8 marca swoim pracownikom kwiatów (alternatywnie: słodyczy, drobnych, ale eleganckich upominków, biletów do teatru, zaproszeń na koncert) uchodziłby za gburą!

W lutym natomiast (23) obchodzony jest **Dzień Obrońcy Ojczyzny**, traktowany powszechnie jako „dzień mężczyzny”.

To święto nakładające na pracodawcę przede wszystkim obowiązek nie tyle uczczenia go razem z personelem, za to obarczające odpowiedzialnością za dopilnowanie, aby personel był trzeźwy. Dzień Obrońcy Ojczyzny to jeden z tych nielicznych dni w roku, kiedy każdy mężczyzna czuje się w obowiązku wnieść 3 toasty: „za tych, co zginęli”, „za tych, co na służbie” oraz „za nas z wami”.

Jednym z pierwszych pytań, jakie usłyszy biznesmen zakładający firmę w Rosji dotyczy chęci i zamiarów zatrudniania **imigrantów zarobkowych ze „stanów”**, czyli republik z byłego Związku Radzieckiego: Kirgistanu, Uzbekistanu, Tadżykistanu. Uważa się ich za **dobrych i tanich pracowników**, często bardzo dobrze wykształconych, ale najczęściej wykonujących prace fizyczne. Są spokojni, pracowici, chętni do brania nadgodzin w razie potrzeby.

W środkowej części Rosji i na Syberii osiedliło się bardzo **wielu imigrantów z Chin**, w niektórych miejscach powstały całe *china-towns*. Chińczycy, w odróżnieniu od imigrantów ze stanów, **rzadko szukają zatrudnienia w niechińskich firmach** – mają własny biznes, własne szkoły i przedszkola, restauracje i kluby. Stanowią bardzo ostrą konkurencję dla przedsiębiorców, którzy chcieliby zainwestować w opanowanych przez nich branżach.

W Federacji Rosyjskiej warto także pamiętać o **stereotypach**, z których jednak tylko część stanowi prawdziwe zagrożenie.

**Korupcja i szara strefa.** Z badań wynikałoby, że w Rosji bardzo trudno być uczciwym z powodu wszechobecnej korupcji.

W badaniu Transparency International z 2016 r. określającym m.in. Index Percepcji Korupcji (Corruption Perceptions Index) Rosja znalazła się na 131 miejscu (na 179 ocenianych państwach), ex aequo z Ukrainą, Nepalem, Kazachstanem i Iranem, z wynikiem 29 punktów na 100; w rankingu za 2016 r. ACCA (the Association of Chartered Certified Accountants), z **szarą strefą** szacowaną na 39% PKB, znalazła na czwartym miejscu listy państw z największą szarą strefą w gospodarce (za Azerbejdżanem – 67% PKB, Nigerią – 48% PKB i Ukrainą – 46% PKB). Rosyjski współczynnik (39% PKB) jest wyższy o 84% od średniej światowej (22,66% PKB). Z danych Global Corruption Barometr (TI) wynika, że Rosjanie za najbardziej skorumpowanych uważają urzędników wyższego szczebla (92% wskazań), policję (89% wskazań), system wymiaru sprawiedliwości (84%), władzę ustawodawczą (83%), partie polityczne (77%), służbę zdrowia (75%), edukację (72%), wojsko (70%), środki masowego przekazu (59%), biznes (57%), NGO (45%), organizacje wyznaniowe (40%).

Dla biznesmena oznacza to **konieczność obracania się w środowisku urzędniczym, które podejmuje bardzo wiele decyzji o charakterze uznaniowym**, np. w kwestii obniżenia ceł i podatków, zaniżania wysokości zysku, faworyzowania wybranych ofert w przetargach i zamówieniach publicznych. Od **arbitralnej decyzji urzędnika skarbowego** zależy m.in. zaakceptowanie lub odrzucenie deklaracji podatkowej.

Skutkowało to między innymi tym, że w 2014 r. aż 42% zarejestrowanych firm i przedsiębiorstw osiągnęło zero zysku, a więc nie płaciły one podatków. Jest mało prawdopodobne, aby prawie połowa firm pracowała bez osiągnięcia zysków, a więc można zakładać, że właściciele większości spośród nich „pozyskali” zgodę urzędników na uznanie ich biznesu za nieprzynoszący dochodu.

Trzeba liczyć się z faktem, że konkurencja ze strony miejscowych firm jest tak silna, gdy mają one niższe koszty i ceny **ponieważ rynek zatrudnienia również nie działa uczciwie** (w 2016 r. rosyjski urząd statystyczny szacował, że prawie 22% dochodów ludności pochodzi z dodatkowego „nieformalnego” zatrudnienia). Pracodawca, który uczciwie zatrudnia pracowników na umowę, płaci obowiązkowe świadczenia – a więc produkuje i sprzedaje drożej.

Polscy biznesmeni z wieloletnim doświadczeniem w Rosji pytani o „szarą strefę” i korupcję stwierdzili jednak, że funkcjonują na tym rynku nie wręczając „dodatkowych gratyfikacji”, stawiając natomiast na dokładną znajomość przepisów, odpowiednie przygotowywanie dokumentów, dbałość o wypełnianie wszelkich wymogów proceduralnych.

Warto uodpornić się natomiast na **wszechobecną biurokrację**, wynikającą prawdopodobnie ze słabego przygotowania merytorycznego, asekuranctwa, a być może również – z obawy o posądzenia o łapówkarstwo. **Urzędnicy boją się podejmować decyzje**, obwarowują się więc procedurami związanymi z koniecznością zdobycia przez firmy zaświadczeń, oświadczeń, zezwoleń, potwierdzeń. Polskie podmioty powinny w związku z tym uwzględnić w swoich biznesplanach fakt, że **procedury w Rosji są niezwykle czasochłonne**.

Ważna rada: **należy procesować się!** Kto wie, że ma rację, a urzędnik mnoży żądania w celu wymuszenia łapówki lub oczekiwania, aż inna osoba podejmie decyzję – ten ma wszelkie szanse wygrać w sądzie odszkodowanie za straty poniesione w wyniku opieszałości, asekuranctwa lub niekompetencji urzędu.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

**Kontakty pozabiznesowe** są podstawą prowadzenia z sukcesem interesów w Rosji. Z pewnością sympatii miejscowych partnerów nie zaskarbi sobie ta osoba, która podczas nieformalnego spotkania lekceważąco potraktuje miejscowe cuda natury, architektury czy techniki. Nie ma wątpliwości, że **znajomość lokalnych ciekawostek**<sup>22</sup>, z których

<sup>22</sup> Warto przestudiować informacje dot. lokalizacji partnera rosyjskiego i dowiedzieć się np., że w Moskwie zbudowano największe wieżowce w Europie (Wieża Federacja, czyli *Башня Федерация* i jeszcze jedenaście innych w dwudziestce najwyższych gmachów Europy) i posiada największe na świecie cylindryczne akwarium; że moskiewskie metro przewozi codziennie ponad 9 mln pasażerów – najwięcej poza państwami azjatyckimi, a jego punktualność sięga 99,98 %; że Sankt-Petersburg znalazł się na 8 miejscu listy najatrakcyjniejszych turystycznie miast świata UNESCO, a Ermitaż uznany został przez *TripAdvisor* za najpiękniejsze muzeum europejskie i trzecie na liście światowej.

miejscowi są autentycznie dumni i którymi się szczyć może okazać się przydatne nie tylko podczas przełamywania pierwszych lodów. Co więcej – mogą być nieprzyjemnie zdziwieni, gdy okaże się, że partner nigdy nie słyszał o tych wyjątkowych obiektach czy miejscach. W powyższym kontekście istotnym elementem w budowaniu relacji z rosyjskim kontrahentem, który należy mieć na uwadze, jest fakt, iż Rosjanie są bardzo czuli na krytykę ich państwa, w szczególności, jeśli pada ona z ust obcokrajowca, (przy czym sami mogą narzekać do woli). Ma to związek z silnym poczuciem patriotyzmu społeczeństwa, które zostało jeszcze dodatkowo podbite w ostatnim okresie przez propagandowy przekaz państwowych mediów w wyniku niełatwej sytuacji międzynarodowej, w jakiej znajduje się Federacja Rosyjska po zajęciu Krymu (sankcje UE i USA itp.). Z tego powodu należy wystrzegać się inicjowania tematów politycznych, w tym wypowiedzi poddających w wątpliwość system panujący w Rosji z prezydentem W. Putinem na czele, ponieważ postępowanie takie może skutecznie usztywnić rosyjskiego partnera i zniechęcić go do dalszych relacji.

**Znaczenie targów, wystaw, jarmarków i innych imprez biznesowych** jest zdecydowanie większe, niż w Polsce. Nie tylko warto na nie jeździć, ale jest to wręcz niezbędne, pod warunkiem jednak, że udział w targach zostanie **rzetelnie przygotowany**. Po pierwsze, nie należy liczyć, że uda się umówić na bieżąco spotkania ze szczególnie atrakcyjnymi kontrahentami. Wszyscy mają harmonogramy spotkań umówione i przygotowane dużo wcześniej i działanie w ostatniej chwili powiedzie się tylko wówczas, gdy składana oferta będzie wyjątkowo atrakcyjna. W przeciwnym razie osoby uprawnione do podejmowania decyzji będą po prostu zajęte, a spotkanie z personelem pomocniczym, bez uprawnień decyzyjnych to strata czasu.

Rosyjskie firmy najczęściej wysyłają na targi **menedżerów, którzy mają możliwość podpisywania kontraktów**, więc tylko z nimi warto rozmawiać, ale również należy zapewnić obecność osoby decyzyjnej po polskiej stronie. Poślanie na targi pracownika, tylko w celu „rozejrzenia się” i „porozmawiania z potencjalnymi partnerami” nie ma większego sensu: koszt jest wysoki a dodatkowo można tym samym wyrobić firmie opinie niepoważnej. Jednocześnie warto pojawiać się tylko na tych targach, które najlepiej pasują do profilu działalności. Po trzecie, targom zazwyczaj towarzyszą **odczyty i wykłady** teoretyków i praktyków biznesu (w języku rosyjskim z konsekwentnym tłumaczeniem na angielski): w ich trakcie **przekazywana jest najświeższa wiedza dotycząca np. zmian w prawie pracy, podatkowym, ubezpieczeniowym** – dostępna wprawdzie w Internecie, ale często w okrojonej formie. Ponadto, wykład to możliwość zawarcia szeregu nowych znajomości, zarówno z wykładowcami, jak i współuczestnikami. Z tego powodu warto również pojawić się na towarzyszącym targom przyjęciu.

Uwaga: zarówno **udział w przyjęciu, jak i w wykładach trzeba – przeważnie, chociaż są odstępstwa od tej zasady – osobno wykupić**. Podobnie jak za udział przedsiębiorcy zapłacić trzeba za udział w imprezie własnego tłumacza.

Stoisko polskiej firmy powinno koniecznie oferować odwiedzającym **drobne upominki**: próbki, poręczne notesy z logo firmy, foldery **w języku rosyjskim**.

Rosjanie prowadzą **aktywny tryb życia**, wiele czasu spędzają na świeżym powietrzu i chętnie uprawiają sporty masowe<sup>23</sup>. Rozrywką popularną przez cały rok jest grillowanie w miejskich i podmiejskich parkach. Na takie **sportowo-towarzysko-grillowe spotkania zapraszani są bliżsi i dalsi znajomi, w tym również partnerzy biznesowi**.

Wypada zapytać, czy i w jaki sposób można włączyć się w organizację imprezy, co przynieść i przygotować. Jeśli zapraszający twierdzi, że nie ma takiej potrzeby – warto mimo wszystko zabrać z sobą do spróbowania coś „bardzo polskiego” (np. domową szarlotkę z cynamonem, kiełbasę, ogórki małosolne, Żubrówkę).

Doskonałą okazją do zacieśnienia znajomości może być **zaproszenie przez partnera biznesowego do łaźni, czyli bani**.

Łażnia to cały rytuał, o którym nowicjusz powinien wiedzieć, że – po pierwsze – musi sprawdzić u lekarza, czy nie ma przeciwwskazań zdrowotnych (np. skoki ciśnienia, astma), po drugie – należy mieć z sobą nakrycie głowy (istnieje cały przemysł produkujący filcowe czapeczki do bani), bo gorąca para szkodzi włosom, po trzecie – trzeba uważać na dowcipnych, którzy polewają w łaźni rozpalone kamienie piwem albo wódką (alkohol w postaci pary wdychany i przyswajany przez skórę upija równie skutecznie, jak alkohol przyjmowany doustnie, więc po takim seansie powrót do domu samochodem może okazać się problematyczny).

Przyjętą, **powszechną formą kontaktów są spotkania biznesowe w restauracji**. Rosjanie niezbyt chętnie zapraszają swoich partnerów biznesowych do domów albo na daczę, chyba, że znajomość jest już dość długa i zażyła.

Warto pamiętać, że czasy, kiedy podczas biznesowej kolacji zdecydowanie nadużywano alkoholu<sup>24</sup> – należą (raczej) do przeszłości. Zamiast stołu zastawionego kilkoma butelkami wódki **większe wrażenie na zaproszonym kontrahencie robi lampka bardzo eleganckiego koniaku, francuskie wino „z górnej półki”, rzadkiej marki whisky**.

<sup>23</sup> Wykazują się przy tym zdecydowanie duchem współzawodnictwa i nawet tak „kontemplacyjne” hobby jak obserwowanie ptaków potrafią przekształcić na kolektywnie uprawianą dyscyplinę sportu (*birdwatching* sportowy: drużyny obserwatorów muszą w określonym czasie na określonym odcinku sfotografować i prawidłowo zaklasyfikować jak największą liczbę gatunków ptaków). Popularnością cieszą się wschodnie sporty walki: w weekendy w moskiewskim parku poranna rozgrzewka dla miłośników tai-chi, aikido czy judo potrafi zgromadzić kilka tysięcy amatorów.

<sup>24</sup> Spacerując ulicami Moskwy nie widzi się prawie w ogóle pijanych osób (wyjątkiem jest wspomniany wcześniej Międzynarodowy Dzień Kobiet i Dzień Obrońcy Ojczyzny). W niepamięć odchodzą już również czasy, kiedy pracownicy pili alkohol w pracy, już nie świętuje się ani urodzin i świąt, ani awansów (chyba że szef sam zezwala na takie imprezy – ale to ryzykowne).

## Komunikacja/język

Rosjanie zdecydowanie preferują rozmowy i kontakty **w języku rosyjskim**. Zwłaszcza poza Moskwą i innymi większymi miastami brak znajomości języka uniemożliwia właściwie prowadzenie biznesu.

**Rzeka spamu**, zalewa rosyjskie komputery, w związku z czym wszyscy mają bardzo dobre filtry. Dla osoby uruchamiającej biznes w Rosji ma to praktyczne znaczenie z dwóch powodów: po pierwsze – **należy koniecznie zainstalować taki filtr**, ponieważ hurtownie danych bardzo szybko przechwycą nowy adres mailowy z rosyjskiej przestrzeni wirtualnej i skrzynka firmy zostanie „zalana” powodząc mało istotnych ofert. Po drugie – kontrahenci również posiadają takie filtry, co oznacza, że **korespondencja do nich kierowana ma szansę trafić do spamu** – tym większą, jeśli oferta rozesłana była na wiele adresów jednocześnie.

Również **rozesyłanie ofert na ogólne adresy firmy może zniechęcić**, bo nikt nie odpowie. Stąd między innymi tak wielką popularnością w Rosji cieszą się wszelkie targi i wystawy biznesowe. Warto w nich uczestniczyć, choćby tylko po to, aby rozdać i zebrać dziesiątki wizytówek i wykorzystać je do wysłania e-maila do konkretnej już osoby.

Ważne jest przy tym **kontrolowanie także własnej skrzynki spamowej**, aby sprawdzić, czy np. długo oczekiwana odpowiedź na ofertę nie została tam automatycznie przekierowana.

Zdarza się, że w odpowiedzi na e-mail napisany po angielsku lub niemiecku, a zwłaszcza zawierający arkusze Excela (w korespondencji cyrylicą również się to zdarza, choć zdecydowanie rzadziej) przychodzi strona nieczytelnych znaków i symboli. Oznacza to, że **kontrahent korzysta z innej strony kodowej** – pomocy można szukać na <http://www.charset.ru> (prowadzona jedynie w języku rosyjskim) albo u **zaufanego informatyka**, który zainstaluje właściwy program. Określenie „zaufany” ma to kluczowe znaczenie, ponieważ kradzieże danych są w Rosji na porządku dziennym.

## Ubiór biznesowy

*Dress code* nie odbiega zasadniczo od polskiego.

## Upominki

Upominki dla kontrahentów i poważnych rozmówców są **zdecydowanie mile widziane**. Miejscowi biznesmeni wychodzą z targów wręcz obładowani gadżetami reklamowymi, ale osobiście wykorzystują tylko te najatrakcyjniejsze, pozostałe trafiają do pracowników bez uprawnień decyzyjnych. Również pod tym względem trzeba więc pokonać konkurencję i zaproponować atrakcyjniejszy upominek – co nie znaczy droższy, ale **spersonalizowany**, ponieważ pod tym względem rynek rosyjski stał się wymagający.



Zainwestowanie w **gustowne, przydatne i dopasowane do lokalnych warunków upominki** z pewnością się opłaci np. przygotowanie kalendarza firmowego wydrukowanego **w języku rosyjskim**, uwzględniającego zarówno polskie, jak i rosyjskie święta (dzięki czemu kontrahent może sprawdzić, kiedy i dlaczego w polskiej firmie nikt nie odbierze telefonu), eleganckie notesy z wyłoczonym adresem internetowym firmy, aktówki konferencyjne opatrzone logo, eleganckie krawaty i jedwabne apaszki. Uwielbiane kiedyś „ptasie mleczko” i „śliwki w czekoladzie” Rosjanie już produkują sami, więc przestały być atrakcją, podobnie zresztą jak polska wódka (nawet „Żubrówka”).

Na **nośniki elektroniczne** – czy to z ofertą, czy w charakterze gadżetu reklamowego – raczej nie będzie chętnych (z powodu wirusów komputerowych).

## Informacje dodatkowe

Doskonałe wykształcenie informatyczne Rosjan powoduje, że wielu z nich to również świetni **hakerzy**, którzy z różnych pobudek sprawdzają poziom zabezpieczeń firm działających na tamtejszym rynku. Nowa firma to wyzwanie dla uczniów i studentów, którzy często np. **próbują zmieniać dane na stronie internetowej**, wprowadzając np. fikcyjny rabat, oferowany ponoć przez firmę, albo wskazując na radykalne skrócenie terminów dostaw.

**Dobre zabezpieczenia i ochrona antywirusowa to podstawa.** Ważne jest też systematyczne aktualizowanie zabezpieczeń, oraz – chociaż dwa razy w tygodniu – kontrolowanie strony internetowej firmy, czy nie pojawiły się na niej nieautoryzowane wiadomości.

**Strona internetowa firmy powinna być wykupiona w domenie ru** – nie tylko z powodu priorytetyzacji, jaka obowiązuje w rosyjskich wyszukiwarkach (typu yandex.ru albo google.ru), ale także z powodu zaufania. Statystycznie udowodniono, że **nawet ci Rosjanie, którzy biegle władają językiem obcym chętniej otwierają strony z rozszerzeniem ru**. Oczywiście warto wykupić pozycjonowanie strony internetowej.

Wbrew powszechnie panującej w Polsce opinii, **Rosjanie są świetnymi kierowcami**. Muszą być, skoro z sukcesem radzą sobie z **ogromnym natężeniem ruchu drogowego** skutkującym wielokilometrowymi korkami (tylko w dużych miastach i tylko w godzinach szczytu), niesprawnymi samochodami, gigantycznymi robotami drogowymi.

Statystyka wypadków drogowych wskazuje wprawdzie, że liczba ofiar śmiertelnych w wypadkach komunikacyjnych maleje, ale wciąż jest wysoka. Najwięcej ofiar pojawia się w wyniku zderzeń czołowych lub bocznych (32,8 tys. poszkodowanych), złego stanu nawierzchni (30,7 tys. poszkodowanych), najechania na pieszego (23,8 tys. w tym 2,7 tys. ofiar śmiertelnych). **Statystycznie, najwięcej wypadków z ofiarami śmiertelnymi i najcięższymi ranami zdarza się nocą, w piątki i soboty i w maju.**

Zagrożenia wynikające z ruchu drogowego mają dla cudzoziemca jeszcze jeden ważny aspekt: **za dwa wykroczenia w ruchu drogowym** (i to wcale nie te najpoważniejsze, kończące się wypadkiem, ale np. przekroczenie prędkości, wyprzedzanie w miejscu niedozwolonym) **unieważniana jest wiza!** Biznesmen, którego pozbawiono w ten sposób wizy, może mieć duży problem ze „zdalnym” zarządzaniem firmą z Polski.

Odnosząc się do informacji dot. **działania mafii** np. kaukaskiej, tadżyckiej, czy kazachskiej (wymuszanie haraczy, zastraszanie biznesmenów i ich rodzin, grożenie bronią, przemyt i narkotyki podrzucane do przewożonego ładunku) należy podkreślić, że **sytuacja w zakresie bezpieczeństwa uległa zdecydowanej poprawie.**

## BIAŁORUŚ



### Informacje ogólne

**Klimat umiarkowanie kontynentalny.** Średnia temperatura w styczniu waha się od  $-4^{\circ}\text{C}$  na północnym zachodzie do  $-8^{\circ}\text{C}$  na północnym wschodzie, a w lipcu od  $17^{\circ}\text{C}$  na północy do  $19^{\circ}\text{C}$  na południu. Roczne opady wahają się w granicach od 550 do 700 mm, maksimum przypada na okres letni.

Nie wymaga się **szczerpień** ochronnych. Zagrożenie chorobami zakaźnymi, np. błonicą (zwłaszcza latem), grypą (w zimie) i chorobami wenerycznymi, jest dość duże. Latem i jesienią w lasach należy uważać na kleszcze roznoszące wirusowe choroby. Na południu kraju panuje duże napromieniowanie radioaktywne w wyniku awarii elektrowni atomowej w Czarnobylu (1986 r.), brak wiarygodnych danych o rzeczywistym skażeniu.

Środkiem płatniczym jest wyłącznie miejscowa **waluta** (białoruski rubel – BYR). Na terytorium Białorusi przestrzegany jest zakaz dokonywania płatności walutami obcymi (np. USD, EUR). Pieniądże można wymienić w bankach czynnych z reguły do godz. 17.00 (przy zakupie waluty należy okazać paszport, bank nie pobiera prowizji przy wymianie waluty). W dużych miastach sieć banków jest dość dobrze rozwinięta (w wybranych punktach w Grodnie, Brześciu i Mińsku można sprzedać lub kupić polskie złotówki).

Zabroniona jest czarnorynkowa wymiana waluty. Przygodna wymiana pieniędzy może być potraktowana jako **niezgodna z prawem i skończyć się zatrzymaniem oraz grzywną.**

**Istnieje obowiązek wizowy.**

## Tradycja/religia

Społeczeństwo białoruskie jest społeczeństwem **stosunkowo mało religijnym**. Zauważalna jest jednak istotna prawidłowość – o ile większość społeczeństwa deklaruje swoją przynależność do białoruskiej cerkwi, która jest częścią rosyjskiej cerkwi prawosławnej o tyle znakomita większość osób z tej grupy ma dość chłodny stosunek do obrzędów religijnych i uczestnictwa w życiu cerkwi. Z kolei mniejszość rzymskokatolicka jest przywiązana do Kościoła, zazwyczaj z dumą podkreśla swoje wyznanie i uczestnictwo w uroczystościach religijnych. W obszarach zwartej zamieszkiwania wyznawców Kościoła Rzymskokatolickiego (głównie Grodzieńszczyzna) kwestie religijne mogą stosunkowo często pojawiać się podczas rozmów – specyfiką miejscową jest ich częste łączenie z kwestią narodowościową. Dość powszechne jest bowiem przyznawanie się do wiary katolickiej w połączeniu z informowaniem o przodkach (najczęściej matka, babka) narodowości polskiej.

Białoruś należy do krajów o **stosunkowo płaskiej strukturze dochodów** w społeczeństwie. Nie obserwuje się dużych dysproporcji, jakkolwiek coraz bardziej widoczne są różnice w tym zakresie pomiędzy stolicą a prowincją. Wynikający ze specyfiki białoruskiego systemu społeczno-ekonomicznego **egalitaryzm i nacisk na aspekty społeczne działalności gospodarczej** jest czynnikiem bardzo istotnym.

Niezależnie od przedmiotu rozmów bądź negocjacji można założyć, że aspekt korzyści społecznych w transakcji biznesowej będzie zajmować kluczowe miejsce.

Bardzo **negatywnie na Białorusi postrzegany jest, co do zasady, liberalizm ekonomiczny**, kojarzony z brakiem zasad regulujących działalność gospodarczą i „złymi latami 90.". Stąd też duże znaczenie mają zagadnienia ochrony i warunków pracy, **odpowiedzialności społecznej biznesu**, ograniczania zysku kosztem inwestycji w kapitał ludzki i społeczny etc. Znaczące transakcje w białoruskiej gospodarce wymagają zgody władz ze względu na obowiązujący system polityczny. Białoruś jest bardzo zainteresowana napływem BIZ, know-how, a także współpracą biznesową w celu pozyskiwania nowych rynków zbytu dla produkcji białoruskiej, w szczególności w krajach UE.

Białoruś jest krajem, w którym **kobiety** mają coraz bardziej otwarte ścieżki kariery – zarówno w administracji publicznej, jak i w biznesie. Tym niemniej ich rola wciąż jest stosunkowo ograniczona, system, zwłaszcza na prowincji, wciąż pozostaje w istotnej mierze patriarchalny<sup>25</sup>. W administracji stosunkowo wysoki odsetek kobiet zajmuje niskie i średnie stanowiska, mniej jest ich na stanowiskach wyższych, zazwyczaj jednak są one wówczas wysokiej klasy profesjonalistami. W biznesie kobiet jest więcej, w tym (choć nieliczne) kobiety na kierowniczych stanowiskach w dużych firmach państwowych – np. Białoruskiej Kompanii Potasowej. Stosunkowo więcej kobiet działa w sferze prywatnej, odnosząc sukcesy.

<sup>25</sup> Jedyne 2 spośród 24 ministrów w białoruskim rządzie to kobiety, kobietą jest szefowa Administracji Prezydenta, czy przewodnicząca Centralnej Komisji Wyborczej.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

**Rozmowy** z partnerami białoruskimi nie charakteryzują się, w stosunku do otoczenia polskiego, znaczącymi odmiennosiami. **Pozostałe kwestie prowadzenia rozmów i negocjacji (ubiór, komunikacja pozawerbalna) nie odbiegają od standardów przyjętych w Polsce.**

Coraz bardziej mitem niż rzeczywistością, jest popularność napojów alkoholowych – obecnie (pomijając starsze pokolenie i niektóre specyficzne sfery gospodarcze) zwyczaje w tym zakresie nie odbiegają znacząco od zwyczajów spotykanych w Polsce.

Partnerzy białoruscy zazwyczaj cechują się natomiast **wysokim poczuciem tzw. patriotyzmu konsumenckiego**. Promocja białoruskich towarów i usług jest zadaniem wysoko stawianym na agendzie przez administrację państwową, również wśród społeczeństwa dostrzegana jest pewna moda na towar białoruskie, mimo iż dość powszechna jest opinia o tym, że towary/usługi z Europy Zachodniej są synonimem wysokiej jakości.

## Komunikacja/język

Język angielski jest bardzo słabo znany na Białorusi. Dominuje **język rosyjski** i w tym też języku należy prowadzić rozmowy. Użyteczne jest korzystanie z usług tłumaczy. W przypadku słownictwa specjalistycznego może okazać się, iż znajomość podstawowego rosyjskiego może być niewystarczająca. Do dobrego tonu można zaliczyć powiedzenie kilku słów/zdań po białorusku, zwłaszcza w zachodniej i środkowej części kraju. Nie należy natomiast zakładać znajomości przez rozmówców języka polskiego. Z uwagi na bliskość obu krajów inne zasady komunikacji są zbliżone do zasad komunikacji z partnerami polskimi.

## Ubiór biznesowy

*Dress code* jest bardzo zbliżony do polskiego. Strój formalny to garnitur, nieformalny – tzw. smart casual to koszula oraz marynarka. Generalnie przeważa formalizm i lepiej jest, w razie wątpliwości, zastosować wariant formalny ubioru.

## Upominki

O ile podejście do spotkań biznesowych zasadniczo nie różni się od polskiego, to pewnym „rysem wschodnim” jest bardziej rozpowszechniony (ale nie nadmierny) zwyczaj wręczania upominków.

## Informacje dodatkowe

W kontaktach z partnerami białoruskimi **pożądana jest ogólna orientacja w historii Białorusi i Europy Wschodniej, zwłaszcza XX wieku**. Tematy historyczne, w tym tzw.

tematy trudne (okres II RP, 17 września 1939, II wojna światowa, Kuropaty) pojawiają się niekiedy podczas rozmów i negocjacji, zwłaszcza w sytuacjach, w których **strona białoruska chce „podeprzeć się” historią dla zademonstrowania swoich przewag**. Z drugiej strony, w sytuacjach odwrotnych – kiedy strona białoruska zamierza **zaakcentować wspólnotę korzeni i tradycji historycznych** mogą paść odwołania do Wielkiego Księstwa Litewskiego, Rzeczypospolitej Obojga Narodów, lub nawet bliższych historycznie doświadczeń w postaci „nostalgii za wspólnym obozem” – częściej zwłaszcza wśród starszego pokolenia.

Pewien wpływ na percepcję historii ma również fakt, czy nasz rozmówca pochodzi z zachodniej, czy ze wschodniej Białorusi. **Na zachodniej Białorusi częstsze są odwołania do „czasów polskich”**, tj. okresu II RP, który jest wspominany najczęściej z pewną nostalgią, choć nie jest postrzegany jako „raj utracony”. Z kolei na wschodzie okres ten nie wywołuje istotniejszych skojarzeń, a jeśli już to nie są one zazwyczaj pozytywne. **Istotnym czynnikiem pozostaje wiek partnera po stronie białoruskiej** – im starszy, tym należy spodziewać się głębiej tkwiących stereotypów i wzorców myślenia sowieckiego, im młodszy – tym bardziej otwarty i znający świat. Dotyczy to nie tylko historii, ale rzutuje na całokształt postrzegania otaczającej rzeczywistości.

W ostatnim okresie coraz więcej miejsca w białoruskiej przestrzeni informacyjnej zajmuje kwestia **polityki historycznej rządu RP**. Jako że przestrzeń informacyjna na Białorusi kreowana jest w istotnej mierze przez Rosję, to pojawiają się w niej informacje o „niszczeniu pomników Armii Czerwonej, cmentarzy wojskowych etc.”. O ile młodsze pokolenie podchodzi do tych kwestii w sposób wyważony, rozumiejąc wszystkie niuanse sprawy, o tyle starsze pokolenie, wychowane w ZSRR, często traktuje sprawę bardzo emocjonalnie. Z kolei **tematem konfrontacyjnym** może być stosunek do sowieckiego dziedzictwa i sowieckiej narracji historycznej. Starsze pokolenie często wciąż łączy Polskę z takimi nazwiskami jak F. Dzierżyński, obficie dzieląc się swoją nostalgią za ZSRR.

Podsumowując, kwestie wspólnej historii nie muszą być tematami, których wypadałoby się obawiać. Zazwyczaj chłodna i konstruktywna dyskusja, zwłaszcza z przedstawicielami młodszego pokolenia, pozwala dojść do konsensusu i może zaowocować jeszcze ściślejszymi kontaktami.

## UKRAINA



### Informacje ogólne

Większa część kraju położona jest w strefie **klimatu umiarkowanego kontynentalnego**, na południowym wybrzeżu Półwyspu Krymskiego klimat zbliżony jest do klimatu

śródziemnomorskiego. Średnie temperatury w Kijowie w latach 2004–2013 wynosiły od  $-3,4^{\circ}\text{C}$  w styczniu do  $22^{\circ}\text{C}$  w lipcu.

Zalecane są **szczepienia** przeciw żółtaczkce. Stan sanitarny kraju nie jest najlepszy. Turystom zaleca się zabranie ze sobą leków na żołądek. Nie należy pić wody z kranu. Corocznie odnotowuje się wzrost zachorowań na gruźlicę i AIDS. Okresowo, głównie latem, szczególnie w południowych regionach Ukrainy, występują ogniska zapalne żółtaczk i duru brzusznego. W regionach północnych utrzymuje się podwyższony poziom promieniowania po katastrofie w Czarnobylu.

W związku z niewielką, w porównaniu z krajami UE, ilością terminali płatniczych **zalecane jest posiadanie większej ilości gotówki** w miejscowej walucie pozwalającej na pokrycie bieżących wydatków.

**Nie ma obowiązku wizowego** przy pobytach do 90 dni.

## Tradycja/religia

Warto zauważyć, że podjęta w listopadzie 2013 roku decyzja W. Janukowycza o niepodpisywaniu Umowy Stowarzyszeniowej z UE doprowadziła do wybuchu protestów (tzw. „Euromajdan”, „Drugi Majdan”, „Rewolucja Godności”), podczas których protestujący domagali się **nie tylko powrotu do negocjacji stowarzyszeniowych z UE, ale również ograniczenia korupcji**, która w latach niepodległej Ukrainy osiągnęła gargantuiczne rozmiary i trwale paraliżowała rozwój kraju.

W wyniku finansowego i militarnego poparcia Rosji na części obwodów donieckiego i ługańskiego powstały tzw. republiki ludowe (doniecka i ługańska), zaś Ukraina zainicjowała na tych obszarach tzw. Operację Antyterrorystyczną (ukr. ATO)<sup>26</sup>. Działania wojenne nałożyły się na i tak już **trudną sytuację gospodarczą kraju**, co w rezultacie przełożyło się na jeszcze głębsze jej pogorszenie – w roku 2013 ukraiński PKB się nie zmienił w porównaniu z rokiem 2012 (tj. wzrost wyniósł 0%), ale już w roku 2014 spadł o 6,8%, zaś w roku 2015 – o 9,9%. Te dwa lata uznawane są za najcięższe w historii Ukrainy po 1991 r.

**Od 1 stycznia 2016 roku Umowa o Pogłębionej i Kompleksowej Strefie Wolnego Handlu (ang. DCFTA) z UE zaczęła być prowizorycznie stosowana**, co jednocześnie doprowadziło do zaostrzenia stosunków handlowych z Rosją. **11 czerwca 2017 roku Ukraina została objęta ruchem bezwizowym z UE**. 11 lipca zakończył się proces ratyfikacji Umowy Stowarzyszeniowej z Ukrainą po stronie UE, dzięki **czemu Umowa może zacząć obowiązywać w pełnym wymiarze od 1 września 2017 roku**.

<sup>26</sup> Wobec kompletnej demoralizacji ukraińskiej armii, główny ciężar działań wojennych poniosły oddziały ochotnicze. W marcu 2014 r. Rada Najwyższa Autonomicznej Republiki Krymu podjęła decyzję o przyłączeniu do Rosji, którą to decyzję Rosja uznała niemal natychmiast 5 września 2014 pod międzynarodowym naciskiem, Rosja, Ukraina, OBWE oraz przedstawiciele „republik ludowych” podpisali w Mińsku protokół o zawieszeniu broni. Linia demarkacyjna między „republikami ludowymi” a kontrolowaną przez Kijów częścią kraju nie zmieniła się od tego czasu w istotny sposób.

Po aneksji Krymu i wschodnich obwodów **liczbę ludności** Ukrainy szacuje się na około 42,6 mln. Według ostatniego powszechnego spisu ludności, który miał miejsce w 2001 r., narodowość ukraińską zadeklarowało 77,8% społeczeństwa. Najliczniejsze mniejszości narodowe to: Rosjanie – 17,3%, Białorusini – 0,6%, Mołdawianie – 0,5%, Tatarzy Krymscy – 0,5%, Bułgarzy – 0,4%, Węgrzy, Rumuni i Polacy – po 0,3%.

Brak jest oficjalnych danych dotyczących **struktury wyznaniowej** na Ukrainie. Z badań ankietowych prowadzonych przez niezależne ośrodki wynika, że około  $\frac{3}{4}$  ukraińskiego społeczeństwa deklaruje się jako osoby wierzące, a jako regularnie praktykujące – ok. 35–40%. Wśród wierzących zdecydowanie dominują wyznawcy prawosławia<sup>27</sup>. Liczbę rzymskich katolików i protestantów szacuje się na około 1% (każda z w/w grup religijnych). Wśród wyznań niechrześcijańskich najważniejszą, choć nieliczną grupę, stanowią muzułmanie, reprezentowani głównie przez Tatarów Krymskich. W Charkowie, Dnieprze oraz Odessie do wpływowych należą przedstawiciele wyznania judaistycznego.

**Prowadzenie działalności biznesowej** na Ukrainie z punktu widzenia kultury biznesowej, w tym ubioru czy komunikacji pozawerbalnej, **nie różni się znacząco** od zasad znanych polskim biznesmenom z kraju macierzystego.

Niemniej jednak, istnieją różnice, na które warto zwrócić uwagę. Ukraina należy do grupy kulturowej, w której **szczególną rolę w społeczeństwie odgrywają związki nieformalne**. Związane jest to w dużej mierze ze słabością instytucji państwowych oraz **bliskimi powiązaniem świata biznesu i polityki** zarówno na szczeblu centralnym, jak i lokalnym. **Nawiązanie oraz zachowanie dobrych relacji osobistych** z potencjalnymi partnerami jest więc istotnym elementem ułatwiającym prowadzenie biznesu nad Dnieprem. Niemniej, nawiązanie tychże relacji nie powinno ograniczać zdroworozsądkowego podejścia do prowadzenia działalności gospodarczej. W związku z relatywnie **słabo funkcjonującym systemem sądowniczym** poziom nihilizmu prawnego na Ukrainie jest znacznie wyższy niż w krajach Unii Europejskiej.

Rekomendowanym jest unikanie podejmowania decyzji oraz działań, które mogłyby pozwolić miejscowym służbom porządkowym na **podważenie legalności** prowadzonego biznesu, nawet pomimo zapewnień ze strony ukraińskich partnerów, że sprawa zostanie „rozwiązana po znajomości”.

Stałym elementem życia społeczno-gospodarczego na Ukrainie jest **korupcja**, obecna we wszystkich rodzajach relacji, niezależnie od struktury własnościowej podmiotu-partnera oraz szczebla, na którym podejmowane są decyzje. W związku z powyższym w prowadzeniu kontaktów biznesowych z partnerami ukraińskimi zalecane jest przyjęcie

<sup>27</sup> Są oni skupieni w kilkunastu wspólnotach wyznaniowych, z których zdecydowanie najważniejsze to Ukraiński Kościół Prawosławny Patriarchatu Kijowskiego (z którym identyfikuje się około 35% ukraińskiego społeczeństwa) oraz Ukraiński Kościół Prawosławny Patriarchatu Moskiewskiego (do którego przynależność deklaruje około 20% mieszkańców Ukrainy). Pozostałe ważniejsze wyznania to Ukraiński Kościół Greckokatolicki (około 10%). Na Ukrainie funkcjonuje również Ukraiński Autokefaliczny Kościół Prawosławny, jednak liczba jego wyznawców waha się w granicach 1%.

logiki relacji z kontrahentami, która zapewni **maksymalną ochronę transakcji**. Przy zawieraniu i realizowaniu kontraktów w szczególności należy dążyć do:

- uzyskania **100-procentowej przedpłaty** za dostarczane (eksportowane) na Ukrainę towary/usługi;
- dokonywania **opłaty** za zrealizowane usługi/dostawy towarów **po ich całkowitym wykonaniu**;
- wskazywania w zawieranych kontraktach **prawa i sądu polskiego jako właściwego** dla rozstrzygania ewentualnych sporów powstałych podczas realizacji umowy (co ma związek z faktycznym brakiem możliwości dochodzenia praw w ukraińskich sądach).

Choć sytuacja powoli ulega zmianie, to wciąż jednak dominującą pozycję na stanowiskach decyzyjnych i kierowniczych zajmują mężczyźni. **Kobiety** zajmują przede wszystkim stanowiska pomocnicze lub asystenckie, których absolutnie nie należy lekceważyć, w związku z bezpośrednim dostępem do dokumentacji firmy oraz kalendara kierownika.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

Brak większych różnic w stosunku do Polski, z zastrzeżeniami z poprzedniego rozdziału.

W **nawiązaniu kontaktów** z lokalnymi przedsiębiorstwami mogą pomóc miejscowe izby przemysłowo-handlowe, administracja lokalna, stowarzyszenia branżowe lub firmy prawnicze. Warto również wziąć pod uwagę **udział w lokalnych lub wyspecjalizowanych** targach, które często gromadzą proaktywnych przedsiębiorców z określonej branży lub regionu.

**Przed spotkaniem** radzimy zadzwonić i potwierdzić umówione wcześniej spotkanie, ponieważ punktualność (a także dotrzymywanie terminów) nie należy do najsilniejszych cech miejscowej kultury biznesowej. Pierwsze, **zapoznawcze spotkanie** może odbyć się zarówno w biurze firmy lub na terenie zakładu produkcyjnego, jak również w restauracji lub kawiarni.

**Rachunek** może zostać uregulowany przez stronę ukraińską, jako stronę goszczącą, jednak nie jest to powszechną regułą i można również zaproponować uregulowanie rachunku za obie strony. Należy jednak tego dokonać wyłącznie **za zgodą partnera, ponieważ samodzielne opłacenie rachunku może zostać przyjęte jako osobista obraza**.

## Komunikacja/język

Zgodnie z art.10 Konstytucji na Ukrainie językiem urzędowym jest **ukraiński**, przy czym państwo ukraińskie zapewnia prawną ochronę, wsparcie swobodnego rozwoju oraz wykorzystanie języka rosyjskiego i innych języków mniejszości narodowych zamieszkujących



terytorium Ukrainy<sup>28</sup>. Według danych spisu powszechnego z 2001 r. język ukraiński za język ojczysty uznawało 67,5% społeczeństwa, natomiast język rosyjski – 29,6%. Z najnowszych badań ankietowych wynika, że w ciągu ostatnich lat liczba osób deklarujących narodowość ukraińską, oraz język ukraiński jako ojczysty wzrosła.

Należy jednak podkreślić, że językiem biznesu jest **rosyjski**, którym swobodnie posługuje się zdecydowana większość Ukraińców.

Na początku współpracy warto jednak ustalić, w jakim języku będzie prowadzona dalsza korespondencja.

W związku z **ograniczoną powszechną znajomością j. angielskiego**, szczególnie w małych i średnich miastach, zalecane jest korzystanie z usług tłumacza. Również oficjalne dokumenty, w tym **umowy, muszą być spisane w j. ukraińskim**, więc przed ich podpisaniem polecamy skonsultowanie tekstu z tłumaczem.

Wykorzystywanie **wizytówek** staje się coraz bardziej popularne. Większość partnerów ukraińskich powinna posiadać wizytówki, które wymienia się na początku spotkania.

Warto zapytać, który ze wskazanych numerów jest preferowanym numerem kontaktowym oraz poprosić o bezpośredni numer komórkowy do właściciela wizytówki oraz jego asystenta.

Alfabet łański jest rozpoznawalny, więc **tłumaczenie wizytówek na język ukraiński lub rosyjski nie jest obowiązkowe**.

Na Ukrainie wciąż wiele firm, szczególnie z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, nie posiada rozbudowanej lub przetłumaczonej **strony internetowej**, albo w ogóle jej nie posiada. Na Ukrainie wciąż **mało popularnym sposobem komunikacji jest wykorzystywanie poczty elektronicznej**. Nawet jeżeli taka jest podana na stronie internetowej rekomendujemy skorzystanie z dostępnego numeru telefonu i omówienie sposobu komunikacji, który będzie wykorzystywany w przyszłości. Alternatywą dla e-maili mogą być **komunikatory** (Viber, Messenger) z których korzysta znaczna część Ukraińców.

## Ubiór biznesowy

Nie odbiega zasadniczo od polskiego.

<sup>28</sup> Do języków regionalnych oraz języków mniejszości narodowych zalicza się następujące języki: rosyjski, białoruski, bułgarski, ormiański, gagauski, jidysz, krymsko-tatarski, mołdawski, niemiecki, grecki, polski, romski, rumuński, słowacki, węgierski, rusiński, karański, krymczacki.

## Upominki

Drobne upominki z Polski lub miasta-siedziby firmy, czy też pochodzenia jej właściciela, są **mile widziane**, podobnie jak polskie słodycze (dla kobiet) lub polskie napoje alkoholowe (dla mężczyzn).

## Informacje dodatkowe

Coraz większa grupa młodych osób z dystansem podchodzi do kwestii nadmiernego spożywania **alkoholu**.

Jeśli strona goszcząca nie zaproponowała alkoholu, lepiej wstrzymać się z namawianiem Ukraińców do jego spożycia, szczególnie na pierwszym spotkaniu. Odmowa, pomimo stereotypowego podejścia, nie powinna również nikogo obrazić tym bardziej wpłynąć na podpisanie kontraktu.

Niemniej, kultura spożywania alkoholu jest wciąż żywa i na przykład podczas spotkania **można zostać poproszonym o wygłoszenie toastu** (nawet w j. polskim) wykraczającego poza polskie „Na zdrowie!”. W takim wypadku warto podziękować za zaproszenie lub pochwalić działalność i gościnność partnera.

# AZJA CENTRALNA



## KAZACHSTAN



### Informacje ogólne

Klimat Kazachstanu jest **silnie kontynentalny**. Średnia temperatura stycznia wynosi od  $-19^{\circ}\text{C}$  na północy do  $-4^{\circ}\text{C}$  na południu kraju, a lipca od  $+17^{\circ}\text{C}$  na północy do  $+31^{\circ}\text{C}$  na południu; najniższa, występująca zimą temperatura dochodzi do  $-50^{\circ}\text{C}$ . Silny wiatr unoszący latem tumany piasku, zimą powoduje burze śnieżne zwane buranami.

Należy zwrócić uwagę, że klimat w Astanie jest znacznie bardziej surowy niż w Ałmaty, różnice temperatury mogą przekraczać nawet 20 stopni.

Głównym zagrożeniem są wszelkiego typu infekcje pokarmowe oraz pasożyty. W ostatnim czasie rejestruje się znaczny wzrost zachorowań na gruźlicę. Wskazane jest **zaszczepienie się** przed przyjazdem przeciw żółtaczkce pokarmowej typu A i wszczepiennej typu B. Podczas pobytu należy dokładnie myć zakupione produkty żywnościowe i pić tylko przegotowaną lub butelkowaną wodę. Na bazarach lepiej nie kupować żywności

gotowej do spożycia. Odnotowuje się dużą liczbę zachorowań na choroby weneryczne, a także zarażenia wirusem HIV.

Nie ma problemu z **wymianą pieniędzy**. W dużych miastach są liczne punkty wymiany walut, w których bezpiecznie można wymienić pieniądze.

**Nie ma obowiązku wizowego** przy pobytach do 90 dni.

## Tradycja/religia

W grudniu 2016 r. Kazachstan świętował 25. rocznicę uzyskania niepodległości a w 2015 r. w zorganizowano oficjalne obchody 550-lecia Chanatu Kazachskiego, podkreślając historyczną ciągłość między współczesnym Kazachstanem, a państwem założonym w połowie XV wieku, po rozpadzie Złotej Ordy, przez Kerej-chana – jednego z potomków Czyngis-chana<sup>29</sup>. Kazachski Chanat był oparty na strukturze **żuzów – związków plemiennych**.

Do dziś **przynależność do jednego z trzech żuzów (starszego, średniego lub młodszego) odgrywa duże znaczenie w życiu politycznym i społecznym** w Kazachstanie.

Kazachstan **chętnie odwołuje się także do starszego dziedzictwa**, w tym w szczególności do **Jedwabnego Szlaku**, którego odgałęzienia w różnych okresach przebiegał przez terytorium współczesnego Kazachstanu. Imperium Rosyjskie, które do połowy XIX objęło kontrolę nad całym terytorium współczesnego Kazachstanu związane było natomiast z likwidacją władzy chanów, i poddaniu Kazachów licznym ograniczeniom<sup>30</sup>. Po prawie 200 latach rosyjskiej dominacji w dniu 16 grudnia 1991 r. Kazachstan ogłosił niepodległość.

Wg danych ze stycznia 2016 populacja Kazachstanu wynosiła 17,67 mln mieszkańców. Kazachstan zalicza się do **najrzadziej zaludnionych krajów na świecie**, gęstość zaludnienia wynosi tylko 6 osób na km<sup>2</sup>. Ponad połowa ludności zamieszkuje w obwodach południowych, jest to również region, gdzie dominuje j. kazachski, w odróżnieniu od zamieszkałej licznie przez mniejszość rosyjską północy. Ludność narodowości kazachskiej

<sup>29</sup> Stolicą był Turkiestan, którego znaczenie jako centrum administracyjnego, ale również duchowego, było związane ze znajdującym się tam Mauzoleum Chodży Ahmeda Jasawi, **sufickiego mędrca** żyjącego w XII wieku. Mauzoleum z epoki Timuridów jest dziś głównym zabytkiem architektonicznym na terenie Kazachstanu i centralnym punktem odniesienia w kazachskiej historii.

<sup>30</sup> Kilukrotnie dochodziło do prób powstrzymania rosyjskiej ekspansji. Za bohatera narodowego i lidera ruchu wyzwolenczego uchodzi dziś w Kazachstanie Kenesary-chan – ostatni chan, który stał na czele wszystkich trzech żuzów i dowódca antyrosyjskiego zrywu z lat 1837–1847. Tragiczna w skutkach okazała się prowadzona w latach 30. kolektywizacja rolnictwa (klęska głodu pochłonęła 2–3 miliony Kazachów, czyli blisko połowę populacji z tamtego okresu). W Kazachstanie ulokowano system łagrów stanowiących część sowieckiego GUŁAG'u. W latach 60. powstał kosmodrom Bajkonur, w okolicach Semipałatyńska ulokowano natomiast poligon jądrowy. Negatywny wpływ tych projektów na środowisko naturalne jest odczuwalny do dzisiaj. W latach 50. prowadzono akcję zagospodarowywania nowych żyznych ziem stepowych (**celina**). W ramach kampanii w Kazachstanie osiedliły się tysiące Rosjan i Ukraińców, sama akcja okazała się jednak gospodarczym fiaskiem, doprowadziła do erozji i wyjąłowienia gleby.

stanowi 63% (2009 r.), rosyjskiej – 24%. Pozostałe 13% to przede wszystkim Uzbegy, Ukraińcy, Tatarzy, Niemcy, Ujgurzy, Koreańczycy. Liczbę Polaków szacuje się na ok. 32 tysiące. Istotnym elementem polityki społecznej władz jest utrzymywanie **zgody między-etnicznej** w Kazachstanie, jako państwie wielonarodowym.

Według danych statystycznych w Kazachstanie funkcjonuje około 3 088 **wspólnot i stowarzyszeń religijnych**, należących do 17 wyznań (początek 2013 r.). Wśród wierzących są wyznawcy wszystkich światowych religii: islamu, chrześcijaństwa (prawosławni, katolicy, protestanci), buddyzmu, judaizmu, hinduizmu. Zgodnie z ostatnim spisem powszechnym z 2009 r. ponad 70% społeczeństwa uważa się za muzułmanów.

Powszechne wśród tej grupy jest stosowanie zwyczajów muzułmańskich, głównie dotyczące tradycyjnego pochówku i obrzezania, stosunkowo nieduża część wyznawców dotrzymuje postu w ramadanie, czy czyta Koran.

W Kazachstanie mieszają się wpływy tradycji oraz wzorców zaczerpniętych z Zachodu ze wschodnimi. Kazachowie są narodem **bardzo przywiązanym do tradycji**, której nieodłącznym elementem od wieków jest **system hierarchiczny**. Jest on obecny także w relacjach biznesowych. W kontekście hierarchiczności należy jeszcze zwrócić uwagę na kwestie dotyczące miejsca **kobiet** w społeczeństwie kazachskim. Choć kobiety w Kazachstanie coraz częściej zajmują stanowiska kierownicze, zarówno w sektorze prywatnym jak i we władzach publicznych, przed podjęciem negocjacji biznesowych warto rozważyć możliwość **powołania mężczyzny na szefa delegacji** udającej się na rozmowy z partnerami kazachskimi.

Nieodłączną częścią kazachstańskiej tradycji jest **gościnność**.

**Za naruszenie etykiety uważa się podjęcie gościa bez poczęstunku** – odmowa przyjęcia zaproszenia na poczęstunek będzie źle odebrana. Do stołu należy usiąść dopiero po wymyciu rąk. Poczęstunek może zawierać typowe kazachskie napoje i potrawy (np. kumys, tj. sfermentowane kobyle mleko czy beszbarmak, który tradycyjnie je się rękoma).

Kazachowie są **narodem bardzo towarzyskim**. Lubią zawierać przyjaźnie, znajomości, zwłaszcza jeśli u ich podłoża leżą sprawy zawodowe. Dlatego nieraz, po zakończonych rozmowach biznesowych mogą pojawić się propozycje udziału w przyjęciu lub paść zaproszenie do domu. **Odmowa przyjęcia zaproszenia może zostać potraktowane jako obraza**. Po rozmowach biznesowych, partnerzy kazachscy mogą też czasami zaproponować **wspólne wyjście do bani, czy lokalu**.

Jakkolwiek są muzułmanami, **alkohol nie stanowi tematu tabu**, a rozmówcy mogą okazać się znawcami dobrych trunków. Jeśli w trakcie spotkania podawany jest alkohol należy spodziewać się **konieczności wygłoszenia toastu**. Warto przygotować go odpowiednio wcześniej.

Pozostawienie części posiłku na talerzu to sygnał, że gość jest syty. Pusty talerz zostanie szybko uzupełniony.

Prowadząc sprawy biznesowe w Kazachstanie, można liczyć się również z **propozycjami parterów kazachskich w kwestii zatrudnienia ich rodziny**. Nie są to sytuacje częste, jednakże mają one głęboki kontekst kulturowy oparty jeszcze o struktury klanowe, w których do dobrobytu dochodzono wspólnym wysiłkiem i pracą wszystkich członków danej rodziny.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

**Pierwszy etap znajomości** może służyć „wybadaniu” partnera. Szczegółowe pytania o warunki współpracy, jakość produktu itp. pojawią się dopiero później. Partnerzy będą przywiązywać duże znaczenie do osobistych zalet rozmówcy.

Jak wszędzie w krajach postsowieckich, możemy spodziewać się, że Kazachowie nie będą przywiązywać nadmiernej uwagi do spraw związanych z **punktualnością**. Dlatego zdarza się, że rozpoczęcie rozmów może opóźnić się. Warto wziąć to po uwagę planując wizytę w Kazachstanie i przyjąć sobie pewien „margines bezpieczeństwa” organizując spotkania.

**Przy powitaniu i pożegnaniu praktykowany** jest uścisk obiema dłońmi – jest to oznaka szacunku. Należy przywitać się z wszystkimi osobami obecnymi na spotkaniu, nie tylko ze znajomymi.

**Rozmowy często przebiegają powoli**. To samo pytanie może zostać zadane kilka razy w różnej formie.

W czasie rozmów biznesowych **lepiej unikać tematów politycznych**. Społeczeństwo Kazachstanu jest dosyć mocno spolaryzowane i nie wiadomo do jakich poglądów przywiązany jest rozmówca. Partner może np. negatywnie oceniać zaangażowanie polityczne Zachodu w rejonie poradzieckim, być wrażliwy na uwagi dot. bieżącej sytuacji politycznej.

W trakcie rozmów Kazachowie **mogą być bardzo ekspresyjni**. Ich przebieg może czasami mieć charakter żywiołowy, wynika to z faktu, że część z nich emocjonalnie angażuje się w dyskusję. Dlatego nieraz dla „ostudzenia emocji” można zaaranżować krótką przerwę (choćby dla wypicia kawy itp.).

W związku z systemem hierarchicznym, rozmowy należy prowadzić zwracając się **bezpośrednio do osoby, której powierzone zostało przewodnictwo**. Ta osoba jest władna podejmować wszelkie decyzje. Z osobą starszą lub stojącą wyżej w hierarchii **nie należy się spierać** w obecności jej podwładnych.

## Komunikacja/język

Wg danych spisu powszechnego z 2009 r. **język rosyjski zna 84,8%** obywateli RK. Znajomość **kazachskiego** zadeklarowało 62% osób.

Język kazachski stopniowo zyskuje na popularności, do czego przyczyniają się głównie zmiany demograficzne (wzrost udziału etnicznych Kazachów w populacji RK). Zgodnie z Konstytucją RK, język kazachski posiada status państwowego, ale jednocześnie „w urzędach państwowych na równi z kazachskim oficjalnie stosuje się język rosyjski”.

Warto też wyposażyć się w **wizytówki**, którymi Kazachowie bardzo chętnie wymieniają się z partnerami biznesowymi. W ich przypadku jest to **niemalże rytuał**, dlatego nie należy się dziwić temu, że ich wizytówki są zwykle bardzo rozbudowane (łącznie z tym, że ich właściciel wymienia na nich wszystkie tytuły naukowe, pełnione funkcje itp.). Dobrze widziane są wizytówki **w dwóch językach: angielskim i rosyjskim bądź angielskim i kazachskim**.

## Ubiór biznesowy

Kazachowie są narodem **przywiązującym wagę do wyglądu zewnętrznego**. Stąd zwracają uwagę na ten aspekt u osób, z którymi rozmawiają. Modny garnitur, zegarek czy też w przypadku kobiet ładny żakiet mogą stanowić dobry wstęp do dalszych negocjacji. Kazachowie **cenią dobry gust**, dlatego, jeśli chodzi o ubiór, przywiązują wagę do każdego detalu. Nie należy o tym zapominać w relacjach z kazachskimi partnerami.

## Upominki

**Po zakończonym spotkaniu** można oczekiwać, że partnerzy z Kazachstanu wręczą nam jakiś prezent. Dobrze jest więc zabrać z kraju upominki, którymi można się później odwzajemnić.

W przypadku **zaproszenia do domu** – mile widziany jest drobny upominek dla gospodyni, np. słodycze, ale nie alkohol.

## Informacje dodatkowe

Jakkolwiek władze podejmują szeroko zakrojone działania mające na celu ograniczenie zjawiska **korupcji/łapówkarstwa**, Kazachstan wciąż pozostaje na 131. miejscu (na 176) w rankingu percepcji korupcji tworzonym przez organizację *Transparency International*.

## UZBEKISTAN



## Informacje ogólne

Znaczna **kontynentalność**, jałowość, obfitość ciepła i światła należą do głównych cech klimatycznych Uzbekistanu, wynikających z usytuowania kraju w środkowej części rozległego kontynentu oraz dużą odległością od oceanów. Uzbekistan podlega również

intensywnemu promieniowaniu słonecznemu. Z uwagi na umiarkowane temperatury **najlepszym okresem na podróżowanie** jest wiosna (kwiecień–maj) i wczesna jesień (wrzesień–październik).

Średnia temperatura w styczniu wynosi około  $-6^{\circ}\text{C}$ , a w lipcu  $+32^{\circ}\text{C}$ , przy czym, **w okresie czerwiec–sierpień temperatura dochodzi nawet do  $+45-48^{\circ}\text{C}$** . Według indeksu jałowości UNEP4 terytorium całego kraju (z wyjątkiem przedgórskich i górskich terenów) składa się z **obszarów skrajnie suchych**, znajdujących się pod wpływem susz glebowych i powietrznych powodujących procesy degradacji i pustynnienia środowiska. Na terytorium Uzbekistanu **występują trzęsienia ziemi**.

Zaleca się **zaszczepienie się** od żółtaczki pokarmowej typu A i żółtaczki wszczepiennej typu B oraz tężca.

Planując podróż do Uzbekistanu należy pamiętać, żeby **zabrać odpowiednią ilość środków płatniczych w gotówce (najlepiej w USD)** na pokrycie kosztów pobytu, z uwagi na ograniczone możliwości korzystania z kart płatniczych (wyłącznie niektóre hotele<sup>31</sup>). Zgodnie z obowiązującymi przepisami, **wymiany pieniędzy** należy dokonywać w bankach lub oficjalnych punktach wymiany. Kurs czarnorynkowy jest ponad dwukrotnie korzystniejszy.

**Istnieje obowiązek wizowy.**

Po przylocie do Taszkontu należy się liczyć z dość długą odprawą paszportową i celną. Analogiczna sytuacja ma miejsce przy odlocie. Stąd też pasażerowie powinni zjawić się do odprawy na minimum 2 godziny przed odlotem.

## Tradycja/religia

Uzbecy reprezentują typ mieszany, łączący cechy europejskie (kaukaskie) i mongoloidalne. Zwyczaje i cechy mentalności poszczególnych grup etnicznych zostały ze sobą ściśle powiązane, przemieszane tworząc unikalny koloryt narodu uzbeckiego.

Uzbekistan jest jednym z największych państw Azji Środkowej pod względem **liczby ludności** i zajmuje trzecie miejsce wśród państw WNP. Uzbecy stanowią 82% liczącej 32,12mln populacji, Tadzycy – 5%, Kazachowie – 3%, Rosjanie – 2,5%, Karakałpacy – 2,5%, Tatarzy – 1,5%. Wg przeprowadzonych w 1989 roku badań dot. mniejszości narodowych, Uzbekistan zamieszkiwało ok. 3000 osób polskiego pochodzenia. Łącznie w kraju mieszka ponad 130 narodowości.

Zgodnie z konstytucją, Uzbekistan jest państwem świeckim, w którym jednym z priorytetów polityki państwa jest: pluralizm religijny, tolerancja oraz dialog międzywyznaniowy. Uzbekistan jest krajem muzułmańskim: 94% ludności stanowią wyznawcy **islam**

<sup>31</sup> W Taszkencie, Samarkandzie, Bucharze nie ma dużych problemów z rezerwacją hoteli (obcokrajowcy dokonują opłaty wyłącznie w USD).



**sunnickiego**, a około 6% – inni., w tym chrześcijanie<sup>32</sup>, Żydzi. W Uzbekistanie zarejestrowanych jest ponad 2235 organizacji religijnych i 16 konfesji religijnych.

**Islam odgrywa ważną rolę w życiu społecznym, rodzinnym i codziennym** Uzbeków. Kanony religijne określają wiele codziennych, rodzinnych, światopoglądowych aspektów życia Uzbeków nie są muzułmanami fanatycznymi; świeckość zachowuje się wraz z różnorodnością życia lokalnego, a tolerancja mieszkańców wobec innych religii jest szeroko znana za granicą; Jednocześnie, ze strony państwa przyjęto dość surowe zasady postępowania w celu zapobiegania powstawania i upowszechniania ruchów radykalnych, oraz przeciwko religijnemu ekstremizmowi.

Geostrategiczne położenie Uzbekistanu – na skrzyżowaniu głównych i najkrótszych, historycznie ukształtowanych szlaków transportowych kontynentu Euroazjatyckiego miało duży wpływ na kształtowanie kultury, mentalności oraz tradycji narodu uzbeckiego. Na długo przed powstaniem **Wielkiego Szlaku Jedwabnego** na terenach Azji Środkowej istniały szlaki, które były wykorzystywane w celach handlowych<sup>33</sup>. Stosunki handlowe między Azją Środkową i Chinami stopniowo się wzmacniały. Więzy dyplomatyczne, handlowo gospodarcze i kulturowe między miastami rozciągały się z Chin do Hiszpanii, z Europy i Afryki do Oceanu Indyjskiego.

Jedną z niezmiennych tradycji życia lokalnego stanowi **gościnność**. Nie przyjęcie gościa lub przyjęcie go źle, nie przestrzegając tradycji, oznaczało ściągnąć wstyd na rodzinę, wieś, ród. Zwyczaj nakazywał być gościnnym nawet w stosunku do wroga. **Umiejętność przyjmowania gości** jest ceniona przez społeczeństwo uzbeckie znacznie wyżej niż bogactwa stołu lub dobrobyt rodziny. **Odmawianie zaproszenia na ucztę nie jest dobrze widziane. Bardzo ważna jest punktualność.**

Podczas Ramadanu nie zaleca się publicznego spożywania napojów alkoholowych.

Mała przedsiębiorczość generuje 56,9% PKB kraju i zatrudnia 78,1% ludności Uzbekistanu. Liczba zatrudnionych w sektorze prywatnym małej przedsiębiorczości wynosi

<sup>32</sup> Od 1883 do 1885 roku pierwszym oficjalnym proboszczem katolickim w Kraju Turkiestańskim był ksiądz Ferdynand Senczykowski. To dzięki jego działaniom w Taszkencie została wybudowana pierwsza kaplica katolicka. Od 1902 do 1917 roku kuratorem Turkiestanu był ksiądz Justyn Bonawentura Pranajtis. W tym okresie zostały wybudowane kaplice w Ferganie, Samarkandzie oraz tymczasowo kaplica-kościół w Taszkencie. W 1912 roku obok kaplicy katolickiej zaczęła się budowa dużej taszkienckiej katedry katolickiej – Katedra Najświętszego Serca Jezusa, której budowa została ostatecznie zakończona po 88 latach. Obecnie w Uzbekistanie funkcjonuje 5 parafii katolickich. Zwierzchnikiem uzbeckistańskich katolików jest biskup Jerzy Maculewicz.

<sup>33</sup> Jeden z najstarszych szlaków – „lazurytowy”, powstał jeszcze w 3–2 tysiącleciu p.n.e. Uznaje się, że zaczynał się on w górach Pamiru, przechodził przez Iran do Azji Zachodniej i Egiptu. Inny szlak – „Droga Królewska” w monarchii Achemenidów w VI–IV wieku przed n.e. łączył miasta Azji Mniejszej Efez i Sardes na wybrzeżu Morza Śródziemnego z jednej ze stolic Iranu Suzę. Jeszcze jeden szlak prowadził z Iranu przez Baktrię, Sogdianę, oazę Taszkiencką i terytorium Kazachstanu do Altaju, natomiast, Wielki Szlak Jedwabny z Chin do krajów Europejskich zaczął powstawać w II wieku p.n.e.

9,57 mln osób. Według danych Izby Przemysłowo-Handlowej Uzbekistanu, udział **kobiet** prowadzących działalność gospodarczą wynosi 10% całkowitej liczby przedsiębiorców (około 52 tys.). Państwo prowadzi politykę mającą na celu zapewnienie zatrudnienia kobiet i zwiększenie ich udziału we władzy ustawodawczej i wykonawczej, zaangażowanie w działalność gospodarczą.

W praktyce procesy te są hamowane przez **nieformalne bariery kulturowe, edukacyjne, ekonomiczne, finansowe, wynikające z tradycji**. Społeczeństwo uzbeckie nie popiera aktywnej działalności kobiet w społeczeństwie. Pojęcie równości płci nie jest jeszcze znane i jest niejednoznacznie postrzegane. Aktywna przedsiębiorczość kobiet, zwłaszcza na wsi, często jest traktowana jako wyzwanie dla męskiej dominacji i próba ekonomicznego uniezależnienia się.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

Według starej tradycji podczas spotkania dwóch muzułmanów, najpierw **powitanie** bez względu na to, jakie panują pomiędzy nimi relacje – przyjazne czy wrogie. Każde powitanie musi być odwzajemnione. Osoby stojące wyżej na drabinie społecznej powinny pierwsze powitać osoby niższe rangą, jadące konno – pieszych, młodzi – starszych itd.

Dziś Uzbekcy są dość otwarci i demokratyczni w komunikacji. Przy **powitaniu** zawsze ściskają dłoń znajomych, jak i nieznanym.

**Podając rękę tradycyjnie pyta się o zdrowie, rodzinę i pracę. Natomiast witając się z kobietami i osobami siedzącymi daleko, należy przyłożyć prawą rękę do serca i grzecznie pokłonić się.** Witać się kilka razy dziennie, nawet ze znajomymi – to dość powszechna reguła.

Zasady nowoczesnej komunikacji biznesowej w Uzbekistanie dopiero się kształtują; obecnie zawierają elementy zachodniego prowadzenia rozmów biznesowych, jak i wielowiekowe, wschodnie tradycje w zakresie prowadzenia transakcji handlowych.

Uzbekcy przedsiębiorcy **zawsze okazują szacunek wobec partnera biznesowego**: odbierają z lotniska, zapewniają nocleg, częstują, pytają o stan zdrowia i rodziny, dopiero potem przechodzą do spraw biznesowych. Takie podejście ma na celu **budowanie ciepłych towarzyskich relacji biznesowych**.

Podczas rozmów i spotkań w organizacjach urzędowych ważna jest **punktualność i terminowość**. W razie potrzeby na takich spotkaniach są obecni eksperci danej dziedziny, którzy odpowiadają na pytania. Zazwyczaj ze spotkań sporządzane są **notatki**.

Uzbekcy partnerzy najpierw sprawdzają otrzymaną informację, następnie podejmują decyzje i zaczynają działać. W kontaktach biznesowych należy zachowywać się w sposób

**zrozumiwały i przewidywalny**, unikając agresji. Rozmowy odbywają się w atmosferze spokojnej i pełnej szacunku.

Jednym z najważniejszych elementów sukcesu negocjacji dla partnera uzbeckiego jest **nie tylko materialna, lecz także moralna satysfakcja**.

Zgodnie z mentalnością wschodnią **negocjacje – to nie tylko biznes** –ale również spotkania pomiędzy ludźmi, którzy chcą sobie nawzajem pomagać.

Podczas negocjacji biznesowych Uzbegy preferują **spotkania nieformalne**, tzn. wspólne kolacje, wizyty, wycieczki itd., natomiast styl zbyt formalny i biurokratyczny kojarzy się im negatywnie.

Należy podkreślić ważność **stosunków rodowych**, rodzinnych i pomocy wzajemnej. W stosunku do bliskich przyjaciół, Uzbegy są bardzo odpowiedzialni i zawsze wykazują duży szacunek. Przed podjęciem ważnych decyzji, np. związanych z biznesem, **Uzbegy konsultują się z osobami starszymi** ze swojego otoczenia.

Pomimo wielu pozytywnych aspektów prowadzenia działalności gospodarczej w Uzbekistanie, należy wziąć pod uwagę to, że jeśli partnerzy biznesowi na zachodzie mówiąc „tak” wyrażają gotowość do współpracy i biznesu, to **w Uzbekistanie „tak” („chop”) może zarówno oznaczać zgodę, jak i niezgodę**. Wynika to z faktu, że uzbecki partner nie lubi kategorycznie wyrażać braku zgody, odmawiać.

## Komunikacja/język

Od 1989 r. językiem urzędowym jest **uzbecki**. W 1993 r. wprowadzono alfabet łaciński, nadal jednak w użyciu jest **cyrylica**. W dużych miastach i obszarach przemysłowych drugim najczęściej używanym językiem jest **rosyjski**, który jest językiem komunikacji między-etnicznej. Język **angielski** jest coraz częściej wprowadzany do szkół, co powoduje zwiększanie się jego roli<sup>34</sup>.

Przy pierwszym spotkaniu biznesowym zwyczajowo wymienia się **wizytówkami**.

## Ubiór biznesowy

W Uzbekistanie, jak w większości krajów muzułmańskich, należy ściśle przestrzegać miejscowych zwyczajów i zaleceń. Dotyczy to w szczególności **dostosowania ubioru** do odwiedzanych miejsc, w tym szczególnie – obiektów sakralnych i miejsc kultu. Nie zaleca się noszenia szortów, odzieży zbyt krótkiej lub otwartą, szczególnie na terenach wiejskich.

<sup>34</sup> W Republice Karakałpackiej językiem urzędowym jest również język karakałpacki (pokrewny kazachskiemu). W miejscach zwartej zamieszkania używane są także języki tadżycki, kazachski i kirgiski. Edukacja szkolna w Uzbekistanie jest prowadzona w siedmiu językach. Należy podkreślić, że historycznie na terytorium współczesnego Uzbekistanu wraz z językiem dominującym zawsze istniała wielojęzyczność.

Ubiór dla **spotkań biznesowych** jest dość swobodny; podczas spotkań w organizacjach urzędowych, bankach, dużych korporacjach należy założyć klasyczny garnitur z krawatem, nawet w okresie letnim.

## Upominki

Składając wizytę powinno się wręczać **drobne prezenty i upominki**.

## Informacje dodatkowe

Zazwyczaj goście są przyjmowani w największym pokoju domu lub w ogrodzie przed domem, ponieważ klimat lokalny pozwala zorganizować ucztę na świeżym powietrzu przez prawie osiem miesięcy w roku. **Przed wejściem do pomieszczenia domowego powinno się zdjąć buty**. Stół („dastarhan”) jest zazwyczaj nakrywany w środku pomieszczenia lub w przypadku ogrodu – pod drzewami lub w innym cienistym miejscu. Goście powinni postępować zgodnie z życzeniem gospodarzy, jednak zazwyczaj gospodarze bardzo się starają zadowolić samych gości.

**Kobiety zazwyczaj nie siedzą przy jednym stole z mężczyznami**, ale w dużych miastach raczej nie przestrzega się tej zasady. Przy stole nie powinno się komplementować kobiety i zwracać na nie uwagi, wypada jednak zapytać o sprawy rodzinne i stan zdrowia członków rodziny.

Na każdą istotną uroczystość (wesele, rocznica itd.) zazwyczaj zaprasza się dużą liczbę gości. Tradycyjnie gotuje się wiele potraw. **Każdy gość powinien przynajmniej spróbować każdej potrawy**, by okazać szacunek wobec gospodarza. Uroczyste uczyty zaczynają się od licznych przystawek, następnie podaje się zupę, a później 1–2 dania główne. Jeśli menu zawiera płow (*pilav*), to zazwyczaj podawany jest na końcu. Jednak nikt nikogo nie popędza. Goście nadal rozmawiają, piją herbatę, częstują się owocami i słodyczami, dopiero potem żegnają się z gospodarzami i innymi gośćmi.

Mimo tradycji islamskich, **większość Uzbeków spożywa alkohol**, przynajmniej przy gościach. W przypadku kiedy goście nie spożywają alkoholu, to gospodarze powinni być uprzedzeni wcześniej.

Każdy posiłek w Uzbekistanie zaczyna się i kończy **pieniem herbaty**. Parzenie tego najbardziej popularnego napoju w kraju, a także nalewanie go gościom **jest przywilejem mężczyzn**, w pierwszej kolejności gospodarza domu. Herbatę zaparza się w małych czajniczkach i nalewa do specjalnych czarek do herbaty. **Tradycyjną cechą gościnności jest nalewanie małej ilości napoju – im bardziej gość jest szanowany tym mniej napoju w jego filiżance**. Wyjaśnienie tego paradoksu jest bardzo proste – znakiem szacunku wobec gospodarzy jest częste zgłaszanie się „po dolewkę”.

Ponieważ **w nocy miejski transport nie funkcjonuje**, a ilość taksówek jest ograniczona, najlepszym rozwiązaniem jest zamówienie samochodu z hotelu. Można również

skorzystać z dojazdu samochodem prywatnym (bardzo popularna forma usług). **Wysokość opłaty należy uzgodnić z góry.** W ciągu dnia można się poruszać metrem lub środkami komunikacji miejskiej.

W zasadzie **nie ma ograniczeń w podróżowaniu po kraju**, za wyjątkiem miejscowości i regionów, gdzie znajdują się obiekty o specjalnym znaczeniu. **Nie wolno fotografować dworców, mostów, metra i innych tego typu obiektów.** Natomiast, z uwagi na wzmocnioną kontrolę ruchu osobowego wewnątrz kraju, w miejscach publicznych **należy mieć przy sobie obowiązkowo dokumenty** i, na wszelki wypadek, **telefon do Ambasady RP w Taszkencie.**

Od cudzoziemców i osób bez obywatelstwa, którzy nie mają stałego miejsca zamieszkania w Uzbekistanie jest pobierany **podatek turystyczny**, który wynosi 2 dolary za dobę i jest opłacany w tej samej walucie, co inne usługi hotelowe (w dolarach, euro lub sumach).

# ZAKAUKAZIE



## ARMENIA



### Informacje ogólne

Klimat Republiki jest **kontynentalny**, z mroźną zimą i upalnym latem. Na południu Armenii, w rejonie miasta Megri panuje klimat **subtropikalny**. Występują także znaczne różnice pogodowe pomiędzy regionami w zależności od wysokości nad poziomem morza. Cechą charakterystyczną Armenii jest przewaga dni słonecznych; ich liczbę szacuje się nawet na 220 dni w roku.

**Szczepienia** nie są wymagane. Zaleca się ścisłe przestrzeganie zasad higieny ze względu na duże zagrożenie żółtaczką oraz chorobami pasożytniczymi, szczególnie na obszarach wiejskich. Należy pić wodę przegotowaną lub dostarczaną w fabrycznych pojemnikach oraz myć warzywa i owoce przed spożyciem. Na obszarach górskich często można spotkać silnie uczulający i drażniący barszcz Sosnowskiego

**Nie ma obowiązku wizowego** przy pobytach do 180 dni.

## Tradycja/religia

Historia Armenii liczy kilka tysięcy lat. Największy zasięg państwa ormiańskiego docho- dził w przeszłości do Księstwa Jerozolimskiego i Morza Śródziemnego. Armenia zawsze leżała na styku interesów geopolitycznych innych imperiów – od imperium Aleksandra Wielkiego i Imperium Rzymskiego po Imperium Perskie, Bizancjum, Imperium Osmań- skie i Rosję. Położenie geograficzne ukształtowało w znacznym stopniu charakter Ormian, ale też było przyczyną wielu tragedii, ostatnią z nich była Rzeź Ormian w Turcji Osmań- skiej w latach 1915–17, kiedy to zginęło około 1,5 mln Ormian.

Wg oficjalnych danych, w Armenii żyje 2,99 mln osób (2016), natomiast diasporę szacuje się na ponad 11 milionów. Armenia jest prawie **etnicznie jednolita** – 98,11% mieszkań- ców republiki to Ormianie. Do mniejszości narodowych można zaliczyć Jezydów (1,17%), Rosjan (0,39%) i Asyryjczyków (0,09%). W Armenii żyje również niewielka grupa Polaków, skupiona przede wszystkim w dużych miastach: w Erywaniu i Giumri.

Do cech narodowych Ormian należy przede wszystkim **pracowitość, energia i pomy- słowość**. Wielowiekowa walka z okupantami i wrogami zjednoczyła Ormian, kształtując takie cechy jak przyjaźń, gotowość do pomocy. Ormianie mają dosyć ekstrawertyczny temperament, czasem dosyć wybuchowy, ale jednocześnie są uprzejmi, sympatyczni i gościnni. Cenią sobie subtelny humor i miłość do muzyki.

Ormianie są **bardzo gościnni**, przy powitaniu wyrażają szczerą radość ze spotkania. Gość musi wyjść z domu Ormianina najedzony i zadowolony. Wielu obcokrajowców podkreśla ormiańską otwartość, bezinteresowność, szczerą, przyzwoitość i uczciwość.

Z bardzo dużym szacunkiem odnoszą się **do osób starszych**, z których zdaniem bardzo się liczą – co powiedzą starsi, tego się nie kwestionuje.

Gdy do pomieszczenia wchodzi osoba starsza, młodzi wstają i siadają tylko po zaproponowaniu tego przez osobę starszą. Dorośli ludzie, mający już własne rodziny, radzą się swoich rodziców w ważnych sprawach, bardzo często też proszą o wyrażenie przez rodziców zgody! Do dzisiaj można spotkać się z unikaniem palenia papierosów przy osobie starszej lub unikania głośnych rozmów w ich obecności.

Należy zwrócić uwagę, że drugą stroną tego zjawiska jest nie do końca poważne trakto- wanie osób młodych. Zauważalna **różnica wieku będzie odgrywała rolę w kontaktach profesjonalnych**, usuwając kompetencje i zajmowane stanowisko na dalszy plan. Rów- nież płeć odgrywa znaczącą rolę w rozmowach z Ormianami: **kobiety** niejednokrotnie są traktowane protekcjonalnie, niezależnie od pełnionej przez nie funkcji.

Ormianie z dużym szacunkiem odnoszą się do **rodzin**. Ormiańska rodzina to swego ro- dzaju „państwo w państwie”.

Ormianie bardzo cenią podtrzymywanie więzi nawet z dalekimi krewnymi. Czynnie wspierają się i wymieniają usługami np. pomagają w załatwieniu pracy, umówieniu wizyty u specjalistów etc.

Kultura ormiańska jest **kulturą patriarchalną** – głową rodziny jest ojciec, z którego decyzjami się nie dyskutuje. Do dzisiaj pozycja mężczyzn jest uprzywilejowana, jeśli chodzi np. o zatrudnienie. Większość bezrobotnych w Armenii to kobiety. Nierzadko jest to kwestia wyboru dyktowanego przekonaniem, że pieniądze powinien zarabiać mężczyzna, podczas gdy rolą kobiety jest dbanie o dom oraz opieka nad dziećmi. Pogląd ten jednak jest często weryfikowany przez sytuację ekonomiczną rodziny i konieczność wsparcia domowego budżetu przez oboje małżonków. Kobiety wciąż stanowią mniejszość na kierowniczych stanowiskach, a ich zarobki są niższe od mężczyzn.

Bardzo często kobieta nie jest postrzegana jako partner mężczyzny; małżonkowie mocno separują od siebie kwestie postrzegane jako męskie i kobiece problemy. Jeśli mężczyzna ma problemy np. w pracy, żona nie wypytuje, a cierpliwie czeka, aż mąż sam zechce podzielić się swoimi kłopotami. Warto podkreślić, że kluczowe jest tutaj słowo „jeśli”, a nie „kiedy”, gdyż mężczyźni na Kaukazie nie chcą uchodzić za nieudaczników i bardzo często kobiety dowiadują się o poważnych problemach ich mężów od osób trzecich, przypadkowo i z dużym opóźnieniem w stosunku do początku kłopotów.

**Dzieci** zdecydowanie zajmują centralną pozycję w rodzinie – są hołubione i rozpieszczane, choć mają znacznie mniej wolności i swobody niż dzieci w Polsce. Od dziewczynek oczekuje się spokojnego, posłusznego i grzecznego zachowania. Wciąż do rzadkości należy widok dziewczynki na rowerze czy wrotkach. Dla większości ormiańskiego społeczeństwa to potomek płci męskiej stanowi spełnienie oczekiwań pokładanych przez rodziców i krewnych<sup>35</sup>. Chłopcy są rozpieszczani przez matki. Ojcowie najczęściej zaczynają się interesować wychowaniem dziecka, gdy ono dorasta; młodzieńcy mają dużą swobodę i są angażowani przez ojców w „męskie sprawy” (samochód, polowania, łowienie ryb, życie towarzyskie), podczas gdy dziewczynki są mocno ograniczane, z uwagi na reputację.

Dawniej w związek małżeński wchodził młodzi w wieku 18–20 lat. Obecnie sytuacja zbliża się powoli do norm europejskich, nadal jednak przeważają młode małżeństwa, które szybko decydują się na posiadanie dzieci.

Pozostały tradycje zawiązania związku – rodzina mężczyzny udaje się do domu kobiety, aby oficjalnie poprosić rodziców o jej rękę. Po zaręczynach jest organizowany ślub.

<sup>35</sup> Armenia stara się walczyć z problemem aborcji, wykonywanych ze względu na płęć przyszłego dziecka.



## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

W Armenii przyjętym jest, że **osoba przyjmująca przedstawia się pierwsza**, następnie czyni to gość. Ormianie ściskają dłoń stosunkowo długo i silnie. Odległość pomiędzy rozmówcami może być mniejsza niż przyjęte to jest w Europie.

Ormianie zdecydowanie **preferują kontakt osobisty** i zwracają uwagę na możliwość ustanowienia bliskich, przyjacielskich stosunków pomiędzy parterami gospodarczymi.

**Rozmowy biznesowe** należy zaplanować wcześniej i nie spóźnić się na spotkanie, nawet, jeśli partner ormiański sam nie będzie punktualny. Spóźnienia na Kaukazie są zjawiskiem nagminnym, nasz rozmówca może jednak od nas oczekiwać zachowania według „standardów europejskich”.

W trakcie negocjacji **nie należy okazywać gwałtownych emocji**, to może wpływać na reputację. Dopuszczalne jest targowanie się, ale nie zawsze jest to mile widziane, uzależnione jest od sytuacji. W trakcie negocjacji nie należy być zbyt bezpośrednim – Ormianie dosyć **boleśnie odczuwają odmowę**.

W Armenii nie jest przyjęte podejmowanie szybkich decyzji. Dlatego też podpisanie kontraktu może się opóźniać.

W trakcie rozmów Ormianie są bardzo przyjacielscy i będą wdzięczni, jeśli pozwoli im się rozpocząć i zakończyć rozmowę. W przerwach pomiędzy rozmowami biznesowymi można rozmawiać o kuchni, sporcie, pogodzie i historii. Nie należy dziwić się **pytaniom o sprawy osobiste** np. dotyczące stanu cywilnego czy posiadania dzieci.

Ze względu na trudne relacje z krajami ościennymi (blokada granicy z Turcją, nierozwiązany konflikt o Górski Karabach z Azerbejdżanem) należy z **dużą ostrożnością podchodzić do tematów związanych z historią regionu**. Są to kwestie wywołujące żywe emocje i rozmówca może zostać postawiony w konieczności opowiedzenia się po jednej ze stron (wg oczekiwań rozmówcy: ormiańskiej).

W trakcie rozmów biznesowych można spodziewać się, że Ormianie **zaproszą do siebie w gości**. Nie należy odmawiać, gdyż może to negatywnie wpłynąć na negocjacje. W trakcie posiłku, należy spodziewać się wielu **długich, kwiecistych toastów, których absolutnie nie należy przerywać**. Od gościa będzie oczekiwane **zrewanżowanie się toastem**, wyrażającym wdzięczność wobec gospodarzy.

## Komunikacja/język

W Armenii większość osób starszego pokolenia bardzo dobrze zna **język rosyjski**, młodszy w mniejszym stopniu, przedkładając ponad rosyjski znajomość **angielskiego** (lub innego języka zachodnioeuropejskiego).

Nierzadko można się spotkać z podstawową znajomością języka **polskiego**, mającą swe korzenie w doświadczeniach z początku lat dziewięćdziesiątych, kiedy wielu Ormian przyjeżdżało do Polski do pracy.

Ormianie szybko **skracają dystans** pomiędzy rozmówcami, przechodząc na „ty” i nie przywiązują dużej wagi do form grzecznościowych i tytułatury. Nie jest to jednak jednoznaczne z nawiązaniem głębokiej relacji.

## Ubiór biznesowy

Ormianie **nie przywiązują większej wagi** do zasad *dress codu*. Podczas gdy na spotkaniach wysokiego szczebla mężczyźni obowiązują garnitur i krawat, w przypadku pozostałych okazji obowiązuje mniej formalny styl: bez krawata, koszula z krótkim rękawem lub strój casualowy. Mężczyźni tradycyjnie noszą się na ciemno, ubierają długie spodnie (publicznie nie pokazują się w krótkich spodenkach) oraz posiadają krótko przystryżone fryzury.

Długie włosy, dready, piercing u mężczyzn itp. są postrzegane raczej negatywnie i mogą w skrajnych przypadkach wywoływać nieprzychylnie komentarze.

Od stroju kobiecego oczekuje się tradycyjnie rozumianej „kobiecości”. Nie zwraca się natomiast uwagi na wymogi formalne (zakryte stopy i ramiona, rajstopy, związane włosy etc.). Należy liczyć się z tym, że pomimo wskazania oczekiwanego *dress codu*, Ormianie zignorują tę wskazówkę i przyjdą ubrani tak, jak sami uważają za stosowne.

## Upominki

W ormiańskiej kulturze przyjętym jest **dawać i przyjmować prezenty**. Prezent powinien być opakowany. Przyjmując prezent **nie należy go otwierać w obecności innych osób**. Prezent dawany w trakcie rozmów biznesowych **nie powinien być drogi**, wskazanym jest dać gadżety z logiem firmy.

## Informacje dodatkowe

W Erywanii i większych miejscowościach nie ma problemu z dostępem do Internetu (funkcjonują kawiarenki internetowe lub jest możliwy dostęp do sieci WiFi w lokalach usługowych np. w restauracjach). Zagrożenie przestępczością pospolitą jest umiarkowane, co jednak nie zwalnia z obowiązku zachowania ostrożności i podstawowej troski o swoje bezpieczeństwo.

## AZERBEJDŻAN



### Informacje ogólne

W Azerbejdżanie występuje **9 stref klimatycznych** spośród 13 istniejących na świecie. Pasma Wielkiego Kaukazu służą jako naturalna bariera uniemożliwiająca masom zimnego powietrza napływ na terytorium Azerbejdżanu z zachodu. Z kolei góry Małego Kaukazu stanowią barierę dla mas gorącego, tropikalnego powietrza z południa, co sprawia, że klimat kraju pozostaje ciepły i łagodny. Klimat wilgotny subtropikalny występuje głównie na terenie Gór Tałyskich oraz w górskich częściach Niziny Lenkorańskiej, podczas gdy umiarkowany dominuje na zalesionych zboczach Wielkiego i Małego Kaukazu. Charakterystyczne dla tego regionu są stosunkowo chłodne lata, mroźne zimy i obfite opady. Z kolei strefa klimatu chłodnego występuje w wyższych partiach Wielkiego i Małego Kaukazu. Tam zima jest mroźna, trwa kilka miesięcy, a opady śniegu są bardzo obfite.

Nie ma obowiązkowych **szczepień**. Zagrożenie stanowi żółtaczka pokarmowa. Turyści odwiedzający latem azerbejdżańską prowincję, zwłaszcza południe kraju, mogą profilaktycznie zaszczepić się przeciwko błonicy i przyjmować preparaty antymalaryczne. Należy pić wodę przegotowaną lub dostarczaną w fabrycznych pojemnikach oraz myć warzywa i owoce przed jedzeniem.

Sieć punktów wymiany **walut** i bankomatów jest dobrze rozwinięta (akceptowane są karty VISA, MasterCard/Eurocard, American Express czy Maestro). Można płacić kartami w większych supermarketach, hotelach, restauracjach, stacjach benzynowych i centrach handlowych, przede wszystkim w dużych miastach, choć coraz częściej także na prowincji. Pieniądze można wymieniać tylko w bankach (brak kantorów). Walutą obowiązującą jest manat azerbejdżański. Zasadniczo brak jest możliwości dokonywania płatności w innej walucie niż manat.

**Istnieje obowiązek wizowy.** Wizę można wyrobić elektronicznie na stronie [www.evisa.gov.az](http://www.evisa.gov.az).

### Tradycja/religia

Azerbejdżan to państwo muzułmańskie, w którym w większość to wyznawców islamu to szyici. Religia nie odgrywa jednak tak dominującej roli jak np. w państwach arabskich. Azerbejdżan, mimo, że dominuje w nim islam, jest mocno zsekularyzowany. Występuje tolerancja religijna. Dużą rolę w życiu społecznym odgrywa rodzina (także ta dalsza).

### Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

W Azerbejdżanie najważniejsze są relacje osobiste/prywatne. Należy przyzwyczaić się do braku swojego partnera z arogancją i wyższością. Budowanie relacji wymaga

cierpliwości, punktualności, a także przebiegłości i chytryści w relacjach biznesowych, w każdym ich momencie.

## Komunikacja/język

Pożądana jest znajomość języka angielskiego i/lub rosyjskiego. Rosyjski jest popularny wśród starszego pokolenia, angielski wśród młodego. Dodatkowym atutem będzie znajomość tureckiego lub azerbejdżańskiego.

## Ubiór biznesowy

Standardowy jak w Europie.

## Upominki

Pozytywnie odbierane przez Azerbejdżan, dotyczy to także alkoholu. Szczególnie cenione są upominki drogie i wyrafinowane.

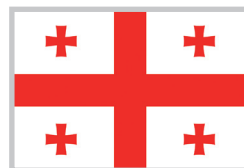
## Informacje dodatkowe

Należy unikać rozmów nt. Górskiego Karabachu i Armenii. Temat bardzo drażliwy dla Azerbejdżanu. Należy mieć na uwadze, iż w Azerbejdżanie panuje powszechna korupcja.

Należy z szacunkiem wypowiadać się o rodzinie prezydenta I. Alijewa oraz jego zmarłym ojcu.

W kontaktach biznesowych należy zachować szczególną ostrożność (zwłaszcza, jeśli chodzi o płatności). Nie rekomendujemy działalności inwestycyjnej, chyba, że polski podmiot ma zaufanie do miejscowego partnera. Powodzenie działalności biznesowej – przynajmniej na początkowym etapie – wymaga posiadania miejscowego pracownika zorientowanego w miejscowych realiach. Azerbejdżan nie jest członkiem WTO.

## GRUZJA



## Informacje ogólne

Kraj składa się z **dwóch stref klimatycznych**: wilgotnej, położonej bliżej morza **podzwrotnikowej** Gruzji Zachodniej oraz bardziej suchej, miejscami **stepowej** Gruzji Wschodniej. Są one rozdzielone niewysokim pasmem gór Suramskich (Lichskich), które

są jednocześnie łącznikiem Kaukazu z Małym Kaukazem. Górzyście ukształtowanie terenu przekłada się na wyraźną „piętrowość” klimatu.

W Gruzji nie są wymagane żadne **szczepienia** dla podróżnych. Należy wykazać ostrożność przy zakupie żywności, zwłaszcza na bazarach. Woda w sieci wodociągowej w większości miast nadaje się do bezpośredniego spożycia, jednak jest silnie chlorowana. Na górskich łąkach bardzo rozpowszechnioną rośliną jest silnie uczulający Barszcz Sosnowskiego.

Nie ma możliwości wymiany polskiej **waluty** na gruzińskie lari (GEL), w kantorach najczęściej wymieniane waluty to euro i dolar.

**Nie ma obowiązku wizowego** przy pobytach do 365 dni.

## Tradycja/religia

Pierwsze państwa gruzińskie powstały już w starożytności. Gruzja, jako drugi kraj na świecie (po Armenii) przyjęła chrześcijaństwo w 317 r.<sup>36</sup>. Od wieków była pod silnym wpływem kultury tureckiej i perskiej, jednak okres modernizacji kraju na wzór europejski nastąpił wraz z nadejściem panowania carskiej Rosji, które było znacznie bliższe gruzińskiemu społeczeństwu ze względu na więź religijną (prawosławie). Przez ostatnią dekadę rozwój inwestycji infrastrukturalnych i gospodarki gruzińskiej realizowany jest przede wszystkim z **funduszy organizacji rozwojowych**, firm i banków zagranicznych z Europy Zachodniej, USA, Japonii i Chin. Priorytetami Gruzji są **przywrócenie integralności terytorialnej kraju, integracja z UE i członkostwo w NATO**.

Gruzję zamieszkuje 3,7 mln mieszkańców (według spisu powszechnego z listopada 2014 roku). Struktura narodowościowa przedstawia się następująco: 83,8% – Gruzini, 6,5% – Azerowie, 5,7% – Ormianie, 1,5% – Rosjanie.

---

<sup>36</sup> Na XI i pocz. XII w. przypada okres świetności państwa gruzińskiego, zniweczony przez najazd Mongołów. Od tego momentu rozpoczyna się postępująca dezintegracja terytorium. Od 1801 roku ziemie gruzińskie zostają wchłaniane przez Rosjan, którzy prowadzą o tereny gruzińskie wojny z Turcją i Persją. Po I Wojnie Światowej w 1918 r. powstała Republika Gruzji. W 1921 r. ma miejsce agresja Armii Czerwonej, a w 1924 r. zostało krwawo stłumione gruzińskie powstanie przeciwko Sowiecom. W 1991 r. Gruzja stała się niepodległym państwem. Pierwszym demokratycznie wybranym prezydentem został Zwiad Gamsachurdia. Wkrótce wybuchły konflikty zbrojne w Osetii Południowej i Abchazji oraz wojna domowa pomiędzy zwolennikami i przeciwnikami prezydenta. Wiele dowodów wskazuje na inspirowanie tych wydarzeń przez organy Federacji Rosyjskiej. Sytuacja w kraju została opanowana przez byłego ministra spraw zagranicznych ZSRR Eduarda Szewardnadze, który wkrótce został wybrany na prezydenta Gruzji. Jego rządy zapewniły względną stabilizację polityczną i gospodarczą, jednak należy dodać, że powszechnymi zjawiskami stały się **korupcja, nepotyzm, bezrobocie, słabość instytucji państwowych**, co też przesądziło o utracie poparcia dla prezydenta. W 2003 r. miała miejsce „Rewolucja Róż”. Manifestacje, naciski opozycji i społeczności międzynarodowej doprowadziły do rozpisania nowych wyborów i dymisji prezydenta. W demokratycznych wyborach prezydenckich zwyciężył lider opozycji Micheil Saakaszwili. Gruzja przystąpiła do Wspólnoty Niepodległych Państw (WNP), która została powołana 21 grudnia 1991 r. na mocy porozumienia podpisanego w Ałma Acie. W 2009 r. Gruzja wystąpiła z WNP, w związku z konfliktem zbrojnym z Rosją w sierpniu 2008 r. Dotychczas wojska rosyjskie okupują 20% terytorium Gruzji, tj. obszar regionu Abchazji i Cchinwali/Osetii Płd. Obszary te nie są kontrolowane przez władze w Tbilisi.

Ponad 80% mieszkańców Gruzji deklaruje przynależność do Gruzińskiego Kościoła Prawosławnego, około 9% obywateli to muzułmanie, 4% należy do Ormiańskiego Kościoła Apostolskiego, 2% – do Rosyjskiej Cerkwi Prawosławnej. W **samoidentyfikacji większej części Gruzinów bardzo dużą rolę odgrywają kwestie religijne**, które budują poczucie świadomości narodowej, związanej z Gruzińskim Kościołem Prawosławnym i Apostolskim założonym w I w. n. e. przez apostoła Andrzeja.

Przedstawiciele biznesu gruzińskiego są **przywiązani do swojej unikatowej kultury, dumni z poczucia wolności i niepodległości państwa**, z bogatej kultury opartej na narodowych regionalnych tańcach i pieśniach, a także unikatowym alfabecie i języku, który ma bardzo długą tradycję piśmienniczą, sięgającą co najmniej V wieku.

Kultura biznesowa Gruzji charakteryzuje się **elitarnością**. Liczy się indywidualizm, ponadprzeciętny styl i bogactwo materialne. Związane jest to z **hierarchiczną, klanową strukturą społeczeństwa**, w której na czele klanów stoją osoby posiadające przymioty lidera i przywódcy dominującego niekwestionowanym autorytetem, wynikającym z posiadania autorytarnego charakteru i stylu bycia oraz znaczących środków materialnych, zapewniających elitarny status w środowisku klanowym i szerzej – w społeczeństwie.

**Poczucie indywidualności i niepowtarzalności** jest istotną wskazówką nie tylko w kontekście autoprezentacji w relacjach z przedstawicielami biznesu gruzińskiego, ale także marketingowym, w odniesieniu do pozycjonowania produktów, usług na rynku gruzińskim. **Komunikacja pozawerbalna** oparta jest na bogatej gestykulacji, mogącej przybierać sugestywną formę wyrazu.

Z uwagi na znikomą ofertę produkcji gruzińskiej, Gruzini siłą rzeczy nabywają przede wszystkim produkty zagraniczne. W Gruzji **patriotyzm konsumencki jest ograniczony** do preferowania oferty pochodzącej od osób związanych więzami rodzinnymi, klanowymi.

W przedsiębiorstwach **kobiety** rzadko zajmują stanowiska o charakterze decyzyjnym. Częściej wykonują funkcje średniego szczebla kierowniczego, księgowo i sekretarskie. Ważna jest natomiast reprezentacyjna rola kobiety towarzyszącej biznesmenowi, przy czym zachodzi tendencja stopniowego przejmowania przez kobiety tradycyjnie męskich ról w biznesie. Coraz więcej kobiet uczestniczy w tworzeniu i prowadzeniu mikroprzedsiębiorstw.

## Budowanie relacji, spotkania i negocjacje biznesowe

Relacje biznesowe z obywatelami Gruzji **opierają się na zasadach klanowości**, które wymagają **dogłębnej znajomości tradycji lokalnych**.

**Rozmowy biznesowe** prowadzone są w języku gruzińskim i dość często w języku rosyjskim lub angielskim (osoby do 45 roku życia). W rozmowach dużą wagę przywiązuje się do **wątków poza formalnych**, odwołujących się do tradycji, kultury, związków rodzinnych. Negocjacje prowadzone w salach konferencyjnych, również mogą przybierać nieformalny charakter. Partnerzy gruzińscy **dążą do maksymalizacji korzyści**, stosując przy tym **wyraziste formy ekspresji**, m.in. związane z odchodzeniem/rezygnacją

i powracaniem do rozmów, tym samym testując stanowisko negocjacyjne partnera rozmów biznesowych.

Należy zachować daleko idącą **ostrożność w zawieraniu biznesowych zobowiązań przy sutej kolacji** (tzw. supra) z dużą ilością alkoholu, podczas których dochodzi do rozmów o charakterze negocjacji.

## Komunikacja/język

Językiem urzędowym jest **gruziński**. W kontaktach oficjalnych oraz biznesowych najczęściej używa się **języka angielskiego**, jednak wśród starszego pokolenia zdecydowanie przeważa język rosyjski.

**Wizytówki** nie odbiegają formą od standardów europejskich. Istotną formą komunikacji jest **telefon komórkowy oraz obecność na forum Facebook**, traktowana także jako forma kontaktu. Przedsiębiorstwo w Gruzji **może nie mieć witryny internetowej**, jednak konieczne jest posiadanie konta firmowego i osobistego na portalu Facebook. **Twitter nie odgrywa roli** w komunikacji biznesowej i społecznej w Gruzji.

## Ubiór biznesowy

Przedstawiciele gruzińskiego biznesu **przywiązują wagę do markowych strojów** – im ubiór posiada „lepszą metkę”, tym bardziej osoba go nosząca zyskuje na statusie.

## Upominki

Doceniane są **upominki o charakterze narodowym**. Gruzini najczęściej wręczają **wino**, które odgrywa znaczącą rolę w ich kulturze i obyczajowości.

## Informacje dodatkowe

Preferowanie markowych produktów dotyczy także marek samochodów, przy czym ważniejszym aspektem od prestiżowego modelu i marki pojazdu może być **fakt korzystania z usług kierowcy**.

