

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

IVAN BUHANEČ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

KULTUROLOŠKE ZNAČILNOSTI POSLOVANJA V SAUDOVI ARABIJI

LJUBLJANA, junij 2010

IVAN BUHANEC

IZJAVA

Študent Ivan Buhaneč izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal v soglasju s svetovalko, izredno profesorico dr. Majo Makovec Brenčič, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 22. junij 2010

Podpis: Ivan Buhaneč

KAZALO

UVOD	1
1 KULTUROLOŠKI VIDIKI V MEDNARODNEM POSLOVNEM OKOLJU	3
1.1 Kaj je kultura?	4
1.2 Izbrane sestavine kulture	5
1.2.1 Družbene organizacije in ustanove.....	5
1.2.2 Vrednote in norme.....	5
1.2.3 Religija	5
1.2.4 Jezik.....	6
1.2.5 Vzgojni in izobraževalni sistemi	6
1.2.6 Umetnost in estetika	7
1.2.7 Materialna kultura in življenjski pogoji	7
1.3 Opredelitev kulturnih značilnosti	8
1.3.1 Hofstedejeva kulturološka tipologija.....	8
1.3.2 Trompenaarjeve kulturne dimenzije.....	10
1.3.3 Gestelandova kulturna razdelitev	11
1.3.4 Inglehart-Welzlova kulturološka mapa sveta	12
2 SAUDOVA ARABIJA	13
2.1 Zgodovinski pregled	15
2.2 Politična situacija	16
2.2.1 Kralj in vlada.....	17
2.3 Gospodarska situacija	18
2.3.1 Struktura prebivalcev	19
2.3.2 Slovenski izvoz v Saudovo Arabijo	20
2.4 Pravni okvir	24
2.5 Izobraževalne ustanove	25
2.6 Saudska protislovja	26
2.6.1 Izvor in razmah vahabizma	27
2.6.2 Skrajno islamsko gibanje v Saudovi Arabiji	27
2.6.3 Ikhtilat – ločevanje spolov	28
3 VERA, TEMELJ ARABSKE KULTURE	29
3.1 Islam kot svetovna religija	30
3.2 Mohamed in rojstvo nove vere	31
3.3 Koran	32
3.4 Identiteta žensk in Koran	32
3.5 Suniti proti šiitom	33
3.6 Islamski zakoni - šeriat	34
3.6.1 Šeriat-zgodovinski razvoj.....	34
3.6.2 Šeriat-sestavine.....	35
3.7 Vpliv islama pri poslovanju	36
3.7.1 Islamsko bančništvo	37
3.7.2 Obresti-riba.....	38
3.7.3 Plačilo vnaprej in kredit	39
3.7.4 Družbeni odnosi	39

3.7.5	Odnosi z nemuslimani.....	40
3.7.5.1	Poseben odnos do “Ljudi Knjige”.....	40
3.7.6	Principi dovoljenega in prepovedanega.....	41
3.7.7	Prepovedano blago.....	42
3.8	Primeri saudske kulturološke občutljivosti.....	43
3.8.1	Inšalah – vse je v božjih rokah.....	43
3.8.2	Beseda drži kot pogodba.....	44
3.8.3	Različno razumevanje časa.....	45
3.8.4	Čas molitve – življenje zastane.....	45
3.8.5	Alahovo ime je nedotakljivo.....	45
3.8.6	Alkohol je prepovedan.....	46
3.8.7	Izobraževanje letališkega osebja.....	46
3.8.8	Vpliv vere na oglaševanje v Saudovi Arabiji.....	46
4	EMPIRIČNA RAZISKAVA O KULTUROLOŠKIH POSEBNOSTIH POSLOVANJA NA TRGU SAUDOVE ARABIJE.....	47
4.1	Opis raziskave.....	47
4.2	Metodologija raziskave.....	47
4.3	Izvedba raziskave.....	48
4.4	Rezultati in analiza.....	50
4.4.1	Slovenska podjetja v Saudovi Arabiji.....	50
4.4.2	Vstop na trg.....	52
4.4.2.1	Razlog za vstop na saudski trg.....	52
4.4.2.2	Pomisleki in izbira vstopne strategije.....	53
4.4.2.3	Izbira ustrezne osebe za arabski trg.....	54
4.4.2.4	Ekskluzivnost sodelovanja s saudskim partnerjem.....	55
4.4.2.5	Utrditev prisotnosti na saudskem trgu.....	56
4.4.2.6	Pomembnost saudskega trga za podjetje v analiziranem vzorcu.....	57
4.4.3	Realnost poslovanja in kulturološki vplivi.....	58
4.4.3.1	Seznanitev z arabsko zgodovino.....	58
4.4.3.2	Visoka kontekstnost arabske kulture.....	58
4.4.3.3	Ustreznost saudskih partnerjev.....	59
4.4.3.4	Pogodba in pravila poslovanja.....	60
4.4.3.5	Obresti.....	61
4.4.3.6	Prilagoditev izdelka za lokalni trg.....	62
4.4.3.7	Dobavni roki in planiranje proizvodnje.....	63
4.4.3.8	Pogajanja o ceni.....	63
4.4.3.9	Izobrazba in znanje jezikov.....	64
4.4.3.10	Vloga in pomen tuje delovne sile.....	65
4.4.3.11	Korupcija.....	66
4.4.3.12	Vpliv religije.....	67
4.4.3.13	Uživanje alkohola.....	69
4.4.3.14	Poslovna hierarhija.....	69
4.4.3.15	Vključenost žensk v poslovne aktivnosti.....	70
4.4.3.16	Sprejemanje slovenske kulture.....	71
4.4.3.17	Zasebni stiki.....	72

4.4.3.18	Prevzemanje pobude v poslu.....	73
4.4.3.19	Največja ovira pri poslovanju.....	73
4.4.4	Prenos nekaterih izkušenj slovenskim podjetjem.....	74
4.4.4.1	Dejavniki uspešnosti na saudskem trgu.....	74
4.4.4.2	Največja ovira pri vstopu	75
4.4.4.3	Vloga vlade in slovenske politike	76
4.4.4.4	Ponovni vstop na saudski trg.....	77
SKLEP		78
LITERATURA IN VIRI		82
PRILOGE		

KAZALO SLIK

Slika 1:	Arabske države.....	13
Slika 2:	Delitev muslimanskih držav.....	14
Slika 3:	Saudska zastava in grb	15
Slika 4:	Napis na zastavi	15
Slika 5:	Prebivalci: Saudijci in tujci	19
Slika 6:	Slovenski izvozni trgi (2007).....	21
Slika 7:	Delitev izvoza v azijske države (2006).....	22
Slika 8:	Delitev izvoza v azijske države (2007).....	23
Slika 9:	Izvoz in uvoz v Saudovo Arabijo (2001-2008).....	24
Slika 10:	Svetovne religije	30

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Hofstedejeve dimenzije (vrednosti za arabske države).....	9
Tabela 2:	Hofstedejeve dimenzije (vrednosti za Saudovo Arabijo).....	9
Tabela 3:	Zgodovina družine Al Saud.....	16
Tabela 4:	Šolski programi v Saudovi Arabiji.....	25
Tabela 5:	Saudsko javno mnenje (izbor).....	43
Tabela 6:	Število let delovanja v Saudovi Arabiji.....	51
Tabela 7:	Motivi podjetij za internacionalizacijo.....	52
Tabela 8:	Delež v izvozu	57
Tabela 9:	Ponovni vstop na saudski trg.....	77

UVOD

Nafta oz. črno zlato, kot mu radi pravimo, ostaja še vedno najbolj pomemben energetski vir na našem planetu. Eden izmed najbolj pomembnih proizvajalcev nafte na svetu je prav gotovo Saudova Arabija, ki ima več kot 20 odstotkov celotnih zalog nafte (OPEC, 2008). Očitno je torej, da nafta igra pri bogastvu kraljevine in njenem strateškem pomenu izredno pomembno vlogo. Saudova Arabija je muslimanska država, ki ji vlada kralj s pomočjo izredno stroge verske veje oblasti. Finančna superiornost zaradi velikega zaslužka od načrpane nafte in odločilen vpliv vere v življenju je vsekakor kombinacija, ki predstavlja zanimiv izziv pri uspešnem obvladovanju poslovanja v tem delu sveta.

Ker sem več kot desetletje preživel v arabskem svetu (Sirija, Jordanija) in sem imel priložnost razvijati poslovne stike tudi s Saudovo Arabijo, sem se odločil, da v magistrski nalogi predstavim kulturološke značilnosti, ki vplivajo na poslovanje v tem delu sveta.

Ena izmed najpomembnejših sestavin kulture je vsekakor religija. Arabci so večinoma muslimani. Islam, njihova religija, pomeni brezpogojno pokorščino Alahu. Islam je sestavljen iz petih stebrov (izpričevanje vere, molitev, dajanje miloščine, post, romanje), ki jih mora vsak musliman vestno izpolnjevati. Nespoštovanje ali nerazumevanje teh osnovnih načel ima lahko za posledico tudi neuspeh na tem trgu.

V preteklosti kulturološki dejavniki niso bili pogosto izpostavljeni del mednarodnega trženja, medtem ko danes postajajo njegov bistveni del. Kulturološke razlike postanejo opaznejše na bolj oddaljenih trgih, zato se jim je nujno potrebno prilagajati (Senghaas, 2002). To ne pomeni le znanja tujega jezika, ampak tudi sprejemanje drugačnih kulturnih običajev, navad, norm in vrednot na tujih trgih. Upoštevanje zgornje ugotovitve je razumevanje kulturoloških značilnosti vsekakor eden izmed nujnih predpogojev tudi za uspešen nastop v Saudovi Arabiji.

Pri prečkovanju arabskih besed, zapisanih v angleščini sem, kjer je to bilo možno, uporabil slovenski zapis. Ker pa ima arabski jezik tudi glasove, ki jih v našem jeziku ni, so določeni izrazi obdržali angleški način zapisa, saj s tem lahko najboljše nakažem način izgovorjave. Večina literature je prav tako v angleškem jeziku, zato bo razumevanje in sledenje razširjeni literaturi enostavnejše.

Večkrat sem naletel na vprašanje, kaj je pravilno: Saudska ali Saudova Arabija? V Sloveniji znotraj Geodetske uprave na Ministrstvu za okolje, prostor in energijo deluje Komisija za standardizacijo zemljepisnih imen (Geodetska uprava RS, 2009), ki določa tudi uradna poimenovanja vseh držav v slovenskem jeziku. Ta komisija pravi, da je uradno polno ime te države Kraljevina Saudova Arabija in uradno **kratko ime Saudova Arabija**. V okviru te naloge uporabljam kratko različico imena.

Namen magistrskega dela je pojasniti značilnosti Saudove Arabije in širšega prostora arabskega sveta, jih prikazati na pregleden in razumljiv način ter tako tistim podjetjem, ki jim zaradi različnih razlogov ta država predstavlja poslovni izziv, omogočiti jasen vpogled v zgodovinsko in versko ozadje ter preko tega vpliv na kulturološke posebnosti v tem prostoru in državi. Ni nepomembno, da bralec okvirno spozna zgodovinska dogajanja, ki so skozi tisočletja oblikovala ljudstva in narode v arabskem delu sveta.

Z upoštevanjem vseh zunanjih dejavnikov, še posebej sociokulturoloških posebnosti, si lahko razjasnimo okoliščine, jih na podlagi podanih dejstev in opažanj povežemo in jih uporabimo na najbolj primeren in ustrezen način. Zato bom pri sami analizi trga vključil presojo celotnega poslovnega okolja s pomočjo analize PEST. Pri tem bom poseben poudarek namenil prav

kulturi in religiji, saj ima islam izjemen vpliv na medsebojne odnose ter dogajanja v družbi, torej tudi v načinu poslovanja.

Cilj magistrskega dela je priti do spoznanj, ki bodo pripomogla k boljšemu razumevanju saudskega in arabskega življenjskega okolja, ki s svojo versko prežetostjo in svetimi kraji izrazito vpliva na način življenja, razmišljanja ter vsakodnevnega obnašanja tako v domačem kot tudi v mednarodnem okolju.

Prav tako je cilj opozoriti na tiste posebnosti, ki lahko pri poslovanju, trženju ali vzpostavljanju poslovnih odnosov odločilno spremenijo tok poslovnih dogodkov. S primerjanjem podobnosti in navajanjem očitnih nasprotij z zahodnimi sociokulturnimi normami si lahko podjetje ustvari predstavo o tem, čemu mora pripisati največ pozornosti ob odločitvi za nastop in poslovanje na tem trgu.

Glede na veliko število prebivalcev in tujih delavcev znotraj Saudove Arabije, vsakoletnega romarskega pretoka tujih vernikov, rezidentov držav v skupnosti GCC in možnosti nadaljnje prodaje v satelitske države (Jordanija, Sudan, Iran) predstavlja Saudova Arabija poslovni izziv za skupna vlaganja (Yavas, Eroglu, D., Eroglu S., 1994). Saudska zakonodaja tuja vlaganja vzpodbuja in omogoča tujim partnerjem dostop do poceni zemljišč, ugodne delovne sile, poceni elektrike, davčnih olajšav, sprejemljivih posojil. S sprejemanjem odprtega podjetniškega trga in odprtostjo do zahodne tehnologije so vrata na ta trg odprta, a upoštevati je potrebno veliko razliko v organizacijski kulturi, filozofiji upravljanja in poslovni etiki. Zaradi navedenih razlik je možnost razhajanja v primerjavi s sodelovanjem v sorodnem kulturnem okolju vsekakor bolj verjetna (ibid. 1994).

Čeprav obstaja veliko tuje in delno tudi domače literature, ki opisuje področje Bližnjega vzhoda, njihove navade, običaje, življenje, je na temo vpliva kulturoloških posebnosti pri poslovanju slovenskih podjetij v Saudovi Arabiji še nisem zasledil. Boljše poznavanje kulture tega dela sveta, njen vpliv na vsakodnevne odnose in pričakovanja tudi na poslovnem področju, kakor tudi pomanjkanje praktičnih nasvetov za poslovanje v Saudovi Arabiji, so bili razlog za izpeljavo raziskave v okviru magistrske naloge.

Upoštevajoč zgoraj navedena izhodišča v magistrskem delu postavljam naslednjo temeljno hipotezo, ki vpliva na poslovanje podjetij na saudskem tržišču:

TEZA DELA: Zaradi specifičnega kulturološkega okolja na trgu Saudove Arabije je potrebno, da se podjetja še posebej soočijo in analitično ter vsebinsko pripravijo na posebnosti tega okolja z vidika priprave, pridobitve in izvedbe poslov.

Magistrsko delo sestavljata teoretični in praktični del, ki sta med seboj povezana tako, da se teoretična spoznanja prekrivajo z dejansko pridobljenimi informacijami raziskovalnega procesa.

Metoda dela in raziskovanja v teoretičnem delu temelji na analizi literature domačih in tujih avtorjev, ki v svojih delih opredeljujejo in raziskujejo tudi značilnosti iz tega dela sveta, ter na uporabi lastnih spoznanj in izkušenj ob večletnem bivanju v arabskih državah. Skupaj z analizo sekundarnih podatkov, kjer sem preučil literaturo, članke in spletne strani domačih in tujih avtorjev, sem razširil dosežena lastna spoznanja in jih podal na pregleden in razumljiv način.

Glede na omejene poslovne stike med slovenskim in saudskim poslovnim okoljem sem se pri praktičnem delu odločil za izvedbo primarne analize s pomočjo globinskih intervjujev v slovenskih podjetjih. Vprašanja in odgovori intervjuvancev, ki se neposredno ukvarjajo s tem trgov, bodo, po mojem mnenju, najbolj osvetlila okoliščine, ki se pojavljajo pri vsakdanjem poslovanju. Izvedel sem intervjuje z izbranimi sogovorniki iz različnih slovenskih podjetij, ki

so do sedaj razvila poslovne odnose s Saudovo Arabijo in so med vodilnimi izvozniki na ta trg. Zaradi zanemarljive vrednosti uvoza iz Saudove Arabije (glej Slika 9, str. 24), sem se izognil pogovorom s podjetji, ki na slovenski strani nastopajo v vlogi uvoznikov.

V uvodnem delu predstavim področje, na katerega se nanaša magistrsko delo, in opredelim hipotezo. V tem delu navedem osnovne metode raziskovanja kot tudi samo strukturo dela. Teoretični del obsega opis kulturoloških elementov, ki imajo pomembno vlogo in odločilno vplivajo na obnašanje v mednarodnem poslovnem okolju in so osnova za razumevanje posebnosti poslovanja na arabskih trgih in v Saudovi Arabiji. V naslednjem poglavju je opredeljena religija z zgodovinskim pregledom in omembo muslimanskega preroka Mohameda, ki ima zgodovinsko vlogo pri uveljavitvi islama. Zaradi prevladujočega vpliva, ki ga ima religija v Saudovi Arabiji v vseh porah življenja, menim, da je potrebno posamezne poglede bolj podrobno predstaviti. Naslednje poglavje poda opis Saudove Arabije, kratke zgodovine njenega nastanka, kraljevske družine, posebnosti saudskega islama ter politične, ekonomske in pravne ureditve. V nadaljevanju predstavim rezultate, pridobljene na podlagi globinskih intervjujev s predstavniki podjetij, ki poslujejo s Saudovo Arabijo, in težave oz. posebnosti trga, ki so jih ta podjetja morala upoštevati in se jim prilagoditi, če so hotela uspešno poslovati. V sklepu zatem povzamem najpomembnejše ugotovitve raziskave, ki lahko predstavljajo koristno podlago za podjetja, ki se na saudski trg šele odpravljajo.

1 KULTUROLOŠKI VIDIKI V MEDNARODNEM POSLOVNEM OKOLJU

Zanimanje za kulturo pri trženju izdelkov se je pojavilo dokaj pozno, saj je še pred tremi desetletji prevladalo prepričanje, da je kultura konzervativen dejavnik, ki je ločena od gospodarstva in upočasnjuje gospodarske tokove (Hrastelj, 2001, str. 25). V zadnjih desetletjih, ki jih zaznamuje prevlada človeškega kapitala in zmanjšanje carinskih in drugih ovir pa nekateri strokovnjaki za mednarodno trženje razlagajo, da prav različne kulture omogočajo oblikovanje enkratnih izdelkov in storitev, ki spodbujajo mednarodno trženje (Hrastelj, 2001, str. 62).

»Ob informaciji, ki kot rdeča nit povezuje vsa in tudi poslovna dogajanja, ob poudarjeni skrbi za ekologijo ter ob neizogibnem finančnem dejavniku, bodo *kulturološke razlike naslednji impulz za razširitev in poglobitev mednarodnega poslovanja*«, pravi Hrastelj (1995, str. 401). Vsi, ki se pri svojem poslovanju podajajo na tuje trge, lahko potrdijo, da so pri posameznih etapah razvoja poslovnih odnosov naleteli na zadrege, če se niso dovolj posvetili razumevanju kulture nasprotne strani. Razlike lahko predstavljajo nepremostljiv prepad, lahko pa nam odprejo nova obzorja, če jih le znamo ustrezno sprejeti. Vsekakor lahko potrdimo, da poleg nezadržne internacionalizacije in globalizacije mednarodnega poslovanja, socioloških in ekoloških dejavnikov, narašča pomen tudi kulturoloških dejavnikov (Hrastelj, 1995, str. 6). S prevlado človeškega kapitala pri vseh fazah poslovnega procesa in z zmanjševanjem ovir pri pretoku blaga, denarja, znanja in storitev, prevzemajo kulturološki dejavniki vse bolj prominentno vlogo (Hrastelj, 1995, str. 362).

Neupoštevanje kulturoloških dejavnikov je privedlo do velikega števila neuspešnih primerov pri združevanju oz. prevzemanju podjetij. To je tudi spodbudilo razvoj svetovnih študij o kulturi in kulturoloških dejavnikih in njihov vpliv na mednarodno poslovanje. Danes je povsem nesporno, da racionalno mednarodno poslovanje ni le večnacionalno, ampak zaradi intenzivnih stikov med iz različnih kultur izhajajočih udeležencev tudi večkulturološko (Hrastelj, 2001, str. 23).

Dandanes težko razlagamo mednarodno poslovanje samo z upoštevanjem tradicionalnih gospodarskih dejavnikov. Upoštevati moramo med drugim tudi psihološke, etične, sociološke

in kulturološke razsežnosti (Hrastelj, 2008, str. 16; Rice, 1999). Novejše mednarodno poslovanje postaja vedno bolj zapleteno, kar nas vodi k drugačnemu pristopu in ekonomijo povezuje tudi s kulturološkimi področji človekovega ustvarjanja (Hrastelj, 2008, str. 18). Slednja povezava nam odpira nova obzorja in, kot trdi Hrastelj, »zmanjšuje kompleksnost in ponuja delujoče rešitve« (Hrastelj, 2008, str. 20).

1.1 Kaj je kultura?

Kultura opredeljuje identiteto posameznika in pravila obnašanja. Nekateri jo dojemajo kot ločnico med ljudmi in ostalimi bitji, drugi jo opišejo kot zgodovinske dosežke na podlagi človeškega družbenega življenja (Czinkota & Ronkainen, 1995, str. 130).

Kulturo lahko opredelimo na najrazličnejše načine. Na primer: kultura je način življenja skupine ljudi ter se prenaša iz generacije v generacijo (Keegan & Schlegelmilch, 2001, str 78); kultura povezuje vse dele posameznikovega življenja (Hollensen, 2004) in ima tri značilnosti: (i) je naučena, (ii) med seboj povezana in (iii) skupna.

Koncept kulture je širok in izredno kompleksen, zato obstaja veliko število definicij. Vse je odvisno od tega, katero izhodišče (npr. antropologija, sociologija, psihologija) se zdi za posameznika pomembnejše, vplivnejše ali bolj izstopajoče. Po Usunierju (Usunier & Lee, 2005) lahko kulturo opredelimo kot: (i) osvojene norme, ki izhajajo iz vrednot, prepričanj in odnosov, (ii) priučene značilnosti skupine oseb ali (iii) element, ki daje občutek pripadnosti.

Kultura je tista, ki oblikuje in narekuje naš življenjski stil. Osebam podarja identiteto, pripadnost, predpisuje način obnašanja in je skupinski instrument, ki omogoča posameznikom preživetje v danih okoljih. Kultura ni statična, ampak se z izkušnjami postopoma prilagaja in spreminja. V obdobjih nenadnih sprememb, ko razpadejo socialni, politični in gospodarski sistemi, lahko kultura doživi izreden šok, s tem pa tudi stališča posameznikov, poslovnih subjektov in družbe kot celote (Johnson & Turner, 2003, str. 201). Ključno jedro kulture je občutek pripadnosti ali identitete (ibid., str. 202).

Kulturo lahko večkrat analiziramo tako z vidika vidnih kot tudi nevidnih značilnosti. Pod vidne značilnosti štejemo na primer govorico telesa, oblačenje, življenjski slog in prehranjevalne navade. Pod nevidne sodijo nacionalna identiteta, družinske vrednote, vera, in tudi vloge spolov (Makovec-Brenčič & Hrastelj, 2003).

Na splošno velja, da se kulture priučimo kot otroci in da je medsebojno prepletena in povezana. Različni deli kulture so med seboj globoko povezani, npr. vera in zakon, socialni status in delo, ki ga opravljamo. Kulturo si delimo in jo prenašamo drug na drugega v obliki načel in dogem (Makovec-Brenčič & Hrastelj, 2003). V kulturi obstajajo različne ravni: nacionalna, poslovna, kultura podjetja, ki hkrati vplivajo na posameznika in se prilagajajo njegovemu odzivu (Mühlbacher et al., 2006, str. 186-188).

Poslovne prakse, ki jih srečujemo in doživljamo med osvajanjem drugih trgov, so vsekakor izdelek specifičnih kulturnih okolij. Obstajajo dejanja in načela, ki so nedvoumno enaka ali nesprejemljiva v vseh kulturah. Na drugi strani naletimo na nedorečena področja, kjer so lahko običaji ali praksa popolnoma sprejemljiva v enem, medtem ko so v drugem okolju lahko žaljiva ali celo prepovedana (Johnson & Turner, 2003, str. 198; Khuri, 2001, str. 101).

1.2 Izbrane sestavine kulture

Veliko avtorjev s področja poslovno-organizacijskih ved se odloča za pet do sedem najpomembnejših sestavin, ki odločilno vplivajo na poslovanje (Hrastelj, 2001, str. 29; Makovec-Brenčič & Hrastelj, 2003): družbene organizacije in ustanove, vrednote in norme, religije, jeziki, vzgojni in izobraževalni sistemi, umetnost in estetika ter materialna kultura in življenjski pogoji.

1.2.1 Družbene organizacije in ustanove

Družbene organizacije in ustanove postavljajo kulturne okvire (Hrastelj & Makovec-Brenčič, 2001), predstavljajo hrbtenico kulturnih procesov ter na ta način povezujejo posameznika s skupino (Usunier & Lee, 2009, str. 5). Med institucije štejemo družino, družbene ali socialne organizacije, ki vzpodbujajo posameznika, da v zameno za npr. plačilo, hrano, status upošteva postavljena pravila. Slednja niso statična, ampak se s časom spreminjajo in prilagajajo (Usunier & Lee, 2009, str. 5). V arabskem svetu družina predstavlja pomemben člen v družbi, saj s svojo razširjeno osnovo (poleg staršev so v družini tudi drugi ožji ali bližji sorodniki) vzgaja in oblikuje svoje člane in tako skrbi za prenos kulture.

1.2.2 Vrednote in norme

Vrednote so trajna prepričanja, po katerih ima nek postopek ali končna faza obstoja prednosti pred nasprotnim postopkom ali fazo. Vrednote vedno nastopajo v parih in so protislovne (Hrastelj, 2001, str. 30). Norme pa so sprejeta pravila, standardi in vedenjski modeli.

Po Czinkoti so vrednote skupna mišljenja oz. skupinska pravila, ki so jih sprejeli posamezniki. Norme so ocena alternativ, ki izhajajo iz vrednot (Czinkota & Ronkainen, str. 136).

Vrednote in norme bi lahko opredelili kot družbeno pogodbo med posameznikom in družbo, ki si delita tako pravice kot obveznosti. Pogodba ima lahko individualistični ali kolektivistični značaj (Hrastelj, 1995, str. 365). Prvo bi lahko identificirali v zahodnih državah, drugo pa na daljnovzhodnih in bližnjevzhodnih državah.

Obstajajo še druge pomembne norme kot vrednotenje časa, hitrost in uspeh pri sklepanju poslov, določanje pogajalskega intervala. V arabskem svetu so znana islamska načela pri poslovanju (glej poglavje 3.7). Osnovne vrednote v Saudovi Arabiji vključujejo ponos in spoštovanje (»ohranitev obraza«), islam kot religijo in visoko kontekstnost komunikacije (Doing Business in Saudi Arabia: Saudi Arabian Social and Business Culture, 2007).

1.2.3 Religija

Religija je sestavina kulture, ki nam ponazori in pojasni najgloblje obnašanje različnih kultur. Je podlaga različnih verovanj, idej, motivacij, vedenjskih norm, dejanj ter je zato najpomembnejši element pri razumevanju poslovnega okolja. Veliko kultur najde v religiji razlog za obstoj in legitimnost prepričanja, da so del nečesa mogočnega. Pri definiciji religije se ne moremo izogniti pojmom nadnaravnega in obstoju višje sile (Czinkota, Ronkainen & Moffet, 2005, str. 44). Tri četrtine vsega svetovnega prebivalstva se opredeljuje, da pripada eni izmed mnogih verovanj.

Pri nekaterih verstvih je uporaba določenih izdelkov prepovedana. Primer predstavljajo islamske države, kjer je potrebno uvoženo govedino in perutnino zaklati na poseben način

(arab. *halal*) (Hrastelj, 1995, str. 366), medtem ko sta uživanje in prodaja alkohola prepovedana (Terpstra & Sarathy, 2000).

V arabskem svetu ima islam zelo pomembno vlogo in neposreden vpliv na poslovanje. Vse norme, umetnost in družbene organizacije imajo temelj v islamu. Islam je temelj arabske civilizacije in ima bolj neposreden vpliv na vsa življenjska področja kot npr. krščanstvo v Evropi. Čeprav islam nima zavor pri poslovanju in odnosu do kapitalizma, vseeno poudarja obvezo posameznika in njegov prispevek do družbe. Dobiček pri poslovanju ni prepovedan, a ne sme izvirati iz nepoštenih aktivnosti in prevare. Od muslimanov se pričakuje, da so dobrodelní, pravični in ponižni (Griffin & Pustay, 2005, str. 96). Islam je po Nasru religija kot popolni način življenja (Nasr, 2007, str. 41).

1.2.4 Jezik

Jezik je osnovno komunikacijsko sredstvo, predstavlja ogledalo kulture in je po naravi večdimenzionalen. Govorimo lahko o verbalnem in neverbalnem jeziku. Slednji preko načina, kako so besede izrečene, ali z gibi, telesom, očmi, sporoča sogovorniku svoja občutja (Czinkota & Ronkainen & Moffet, 2005, str. 41).

Jeziki se med seboj razlikujejo po besednem zakladu za različna področja. Medtem ko npr. angleščina prevladuje na področju gospodarstva, industrije in komercialnih aktivnosti, so nekatere kulture jezikovno bogatejše na drugih področjih. Poznavanje tujega jezika omogoča navezavo tesnejših vezi z lokalnimi prebivalci, razvija kulturno ozaveščenost in omogoča socializacijo (Harrison, 2000, str. 109). Včasih je potrebno jezik v popolnosti obvladati, če hočemo spoznati tujo kulturo. Pri tem moramo spoznati ne samo besede, ampak tudi besedne zveze in fraze, ki so se razvile v določenem kulturnem okolju (Czinkota & Ronkainen, 1995, str. 132).

Tujci, ki obvladajo arabščino, Arabca pozitivno presenetijo. Ker ima arabski jezik več narečij in sopomenk, sta komunikacija in pogajanje v arabskem jeziku lahko zelo naporna. Dodaten izziv predstavlja tudi specifična arabska pisava, zato so v večini arabskih držav dvojezični napisi, v arabščini in angleščini (Bratož, 2003, str. 4).

1.2.5 Vzgojni in izobraževalni sistemi

Formalni sistem zasebnega in javnega šolstva v državi predstavlja pomemben oddajnik, kakor tudi odboj kulturnih vrednot njene družbe (Griffin & Pustay, 2005, str. 99). Izobrazba, tako formalna kot neformalna, je pomemben element pri prenašanju in širjenju kulture znotraj posamezne družbe (Czinkota, Ronkainen & Moffet, 2005, str. 52).

Harrison opredeli izobraževanje kot življenjski projekt, s katerim posameznik pridobi spretnosti, vrednote, ideje ter hkrati izgradi odnos do drugih ljudi (Harrison, 2000, str. 109). Danes so izobraževalni in vzgojni sistemi sestavni del vseh modernih družb.

Nekoč je veljalo kot merilo izobraženosti stopnja pismenosti, danes pa je bolj pomembna kakovost vzgojno-izobraževalnih sistemov. Izobrazbena raven je pomembna npr. pri uporabi medijev (radio, časopis, internet ...), ki jih uporabljamo pri posredovanju sporočil med posamezniki ali množici ljudi. V arabskih državah je stopnja pismenosti precej nižja kot v evropskih, posebej pa izstopa nepismenost žensk, ki je povsod večja od nepismenosti moških (Education and Illiteracy, 2005). Po podatkih UNDP zavzema Saudova Arabija glede na indeks HDI (angl. *Human Development Index*) 61. mesto, pri čemer znaša indeks pismenosti 82.9 (UNDP, 2009, str. 229, Tabela 1).

Kljub neugodni izobrazbeni ravni v arabskem svetu danes so bili arabski učenjaki od 8. do 15. stoletja v ospredju svetovne znanosti (Nasr, 2007, str. 15).

1.2.6 Umetnost in estetika

Umetnost in estetika sta povezani z lepoto, barvami, zvoki, predmeti in dobrim okusom (Czinkota, Ronkainen & Moffet, 2005, str. 51). Vsaka kultura posebej določa, kaj pravzaprav v njej pomeni dober okus. V arabskih državah velja zelena barva, kot barva raja, za zelo cenjeno. Če so proizvodi odvisni od barvnega odtenka, potem na splošno velja, da so barve zastave določene države varne barve za uporabo na teh trgih (Hrastelj & Makovec-Brenčič, 2001).

Recitiranje in pisanje božje besede je po Hosseinu Nasru »najsvetejša umetnost«, zato psalmologija in kaligrafija zavzemata v islamski civilizaciji osrednjo vlogo (Nasr, 2007, str. 14).

Islam, tako kot judovstvo, ne dovoljuje ustvarjanje božje podobe. Zato je v islamu močno prisotna sakralna umetnost, v kateri prisotnost boga nakazujejo arabeske, geometrijski liki in ritmično ponavljanje. Ker imajo podobe v islamu malikovalski pomen, jih v arabskem svetu, kjer prevladujejo muslimani, ne srečujemo (Nasr, 2007, str. 13).

Glasba v Saudovi Arabiji je od skoraj popolne prepovedi v petdesetih letih, ko jo je poseben svet (glej poglavje 2.6 na strani 26) z uničevanjem glasbil in gramofonov izrinil iz vsakdanjika, prišla do meje sprejemljivosti v naslednjih desetletjih. V devetdesetih letih je državna administracija dovolila uspeti nekaterim moškim pevcem na širšem arabskem področju (Otterbeck, 2008, str. 214). Odpor proti glasbi je še vedno zelo močan in ga vahabistični vodje podpirajo, saj je po njihovem mnenju glasba povezana z mističnim sufizmom, ki v saudski družbi ni sprejemljiv. Javna polemika in kritika do nasilnih fizičnih in verbalnih metod verskih skrajnežev na saudskih univerzah leta 2005 glede glasbene tematike se je za tamkajšnjega profesorja končala z obsodbo (Otterbeck, 2008, str. 215).

1.2.7 Materialna kultura in življenjski pogoji

Materialna kultura družbe je življenjska raven ali raven gospodarskega razvoja, ki ga je družba dosegla (Hrastelj, 1995, str. 367). Izdelki, ki jih družba proizvaja, oddajajo, obnavljajo in izboljšujejo znanja in veščine skupnosti. Pod izdelki razumemo tako fizične dobrine kot tudi intelektualne, artistske in storitvene dobrine: orodja, stroje, tovarne, knjige, hrano, oblačila, okraske, komunikacijske medije idr. (Usunier & Lee, 2009, str. 6). Materialna potrošnja in bogastvo nujno ne razkrijeta vseh kulturnih značilnosti. Kakršnakoli razdelitev svetovnih kultur lahko obstaja le na podlagi subjektivnih opazovanj. Kulturna stališča do materialnih dobrin po svetu zelo odstopajo. Nekje so bolj duhovnega značaja (npr. Indija), drugje bolj poudarjajo dosežke in trdo delo (npr. Kitajska) (ibid., str. 6).

V večini arabskih državah so življenjski pogoji slabši od evropskih, vendar obstaja precejšnja razlika med državami. Tiste, ki so bogate z nafto (npr. Združeni Arabski Emirati, Bahrajn, Katar, Saudova Arabija), se lahko primerjajo z zahodnimi, a so ostale, ki ne premorejo tega naravnega bogastva (npr. Egipt, Jemen, Sirija), zato bolj revne. V arabskih državah sta se zdravstveno stanje in s tem pričakovana življenjska doba prebivalcev v povprečju izboljšala. Povečal se je že tako velik naravni prirast (mediana v arabskih državah je 22 let, globalno 28 let; prirast je dvakrat večji, kot je globalno povprečje), medtem ko se je umrljivost, ki je glavno merilo zdravstvenega stanja v neki državi, precej zmanjšala (UNDP, Saudova Arabija, 2009, str. 36, str. 150).

1.3 Opredelitev kulturnih značilnosti

1.3.1 Hofstedejeva kulturološka tipologija

Prve raziskave o povezavi med poslovanjem in vplivi, ki jih lahko ima kultura, so bile opravljene sorazmerno pozno. Med prvimi se je s takimi študijami začel ukvarjati Nizozemec Hofstede. Med leti 1967 in 1973, ko je delal v podjetju IBM kot psiholog, je Geert (Gerard Hendrik) Hofstede zbiral in analiziral podatke, ki jih je pridobil od več kot sto tisoč uslužbencev IBM-ja v štiridesetih državah (glej Tabela 1, str. 9). Na podlagi analize rezultatov je pri ugotavljanju značilnosti nacionalnih kultur identificiral štiri glavne dimenzije. Pozneje, po izvedbi mednarodne ankete, ki jo je pripravil s kitajskimi zaposlenimi in menedžerji, je dodal tudi peto, časovno dimenzijo – dolgoročno orientacijo (angl. *Long-term orientation*) (Hofstede, 2009).

Odmik moči (angl. *Power Distance*) nam pove, kako enakomerno oz. neenakomerno je porazdeljena moč med člani družbe in kakšna so pričakovanja in pripravljenost sprejemanja manj vplivnih članov pri razdelitvi moči. Nanaša se na hierarhičnost struktur moči in odraža pomembne neenakosti v moči in vplivu. Družbo z visoko stopnjo odmika moči obvladuje majhna skupina ljudi, medtem ko je moč v družbi z nizko stopnjo odmika moči razpršena med ljudmi (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 55). V arabskih družbah je značilna visoka stopnja odmika moči. To je razvidno pri družinah, kjer ostaja patriarhatski način odločanja, in oblasteh, ki se svojemu avtokratskemu sistemu oblasti težko uprejo. Arabski svet pripada najbolj razširjenim formalnim kulturnim okvirom, ki so bolj hierarhično usmerjene in kjer so statusne razlike bolj pomembne kot v egalitarnih neformalnih kulturah (Gesteland, 2002, str. 47).

Posamezniki so v taki družbi v izrazito podrejenem položaju in morajo izvajati odločitve, ki jih sprejmejo na višjem hierarhičnem položaju. V državah, kjer je odmik moči manjši, se imajo posamezniki za bolj enakopravne in se o svojih odločitvah pogovarjajo z nadrejenimi v organizaciji. Spoštovanje v tem primeru prihaja iz vloge, ki jo posameznik v organizaciji opravlja in njegove dokazane sposobnosti za svoje delo (Johnson & Turner, 2003, str. 203).

Izogib negotovosti (angl. *Uncertainty Avoidance*) opredeljuje, kako posamezne družbe reagirajo na negotovosti v vsakdanjem življenju (Ghuri & Usunier, 1996, str. 22). Družbe sprejemajo negotovosti na različne načine. Visoka stopnja izogiba negotovosti označuje državo, ki je zelo netolerantna do negotovosti in nedoločenosti. To vodi do družbe, kjer so pravila določena za čim več področij, kar posledično zmanjša negotovost subjektov, ki izražajo zaskrbljenost in emocije (Johnson & Turner, 2003, str. 204). Arabci, skupaj z Latinskoameričani, Japonci in Korejci, sodijo med narode, ki so najmanj pripravljeni sprejemati izzive in negotovosti v prihodnosti. Posledično so bolj voljni sprejemati pravila, strukturirane okoliščine in ostati pri istem delodajalcu več časa.

Nizka stopnja izogiba negotovosti v državi pomeni, da je prostora za več tolerantnosti in različnih mnenj. To se odraža v družbi, kjer so pravila manj omejujoča, vendar hkrati prihaja do prevzemanja večjih tveganj in večje neodvisnosti pri vlogi posameznika (ibid. str. 204).

Individualizem/kolektivizem (angl. *Individualism/collectivism*) meri stopnjo, do katere lahko prevladajo interesi posameznika ali interesi skupnosti oz. skupine (Johnson & Turner, 2003, str. 204). Visok individualizem pomeni, da so pravice posameznikov v družbi zelo pomembne. Posamezniki se nagibajo k ustvarjanju večjega števila rahlo povezanih razmerij. Visok kolektivizem na drugi strani označuje družbo, kjer igra pomembno vlogo skupnost. Tu so razmerja med posamezniki zelo tesna in vezi zelo čvrste (Hofstede, 2009). Arabska kultura v

tem segmentu deluje izrazito kolektivistično in ima zato nizko stopnjo individualizma in pobud. Obenem lahko izpostavimo dejstvo, da Arabci zelo cenijo širše družinske vezi in si tako v družino kot v družbi med seboj pomagajo in prevzemajo odgovornost v imenu drugih.

V kolektivističnih družbah je skupina tista, ki skrbi za interese posameznika in njegov občutek identitete. Skupina je lahko širša družina, delodajalec ali družba kot celota. Posameznik nato to skrb vrača v obliki zvestobe in pomoči taisti skupnosti in ji pomaga doseči njene cilje (Johnson & Turner, 2003, str. 205).

Moškost/ženskost (angl. *Masculinity/femininity*) nam pove, katere vrednote, ki jih pripisujemo moškim ali ženskam (po zahodnih merilih), prevladujejo nad drugimi. Med moške vrednote štejemo konkurenco, napadalnost, ambicije, pridobivanje materialne in finančne posesti, med ženske vrednote pa razmerja, kvaliteto življenja, skrb za otroke, solidarnost (Keegan & Schlegelmilch, 2001). Arabske države imajo dokaj visoko stopnjo moškosti oz. nizko stopnjo ženskosti, kar postavlja ženske, še posebej v Saudovi Arabiji, v izrazito neenakopraven položaj. Namreč, moškim je tradicionalno priznan višji status v poslovnih stikih (Gesteland, 2002, str. 52).

Tabela 1: Hofstedejeve dimenzije (vrednosti za arabske države)

Odmik moči	Individualizem/kolektivizem	Izogib negotovosti	Moškost/ženskost
80	38	68	53

Vir: P. Ghauri, J.C. Usunier, International business negotiations, 1996, str. 123.

Dolgoročnost oz. kratkoročnost (angl. *Long Term Orientation*). Peta dimenzija se ukvarja s krepostjo ne glede na resnico. Vrednote dolgoročnosti so varčnost in vztrajnost, kratkoročnosti pa spoštovanje tradicije, izpolnjevanje socialnih obveznosti in ohranjanje ugleda. Ker vse vrednote iz te dimenzije najdemo tudi v Konfucijevih naukih, jo poimenujemo konfucianizem (Hofstede, 2009). Saudovo Arabijo označujejo elementi kratkoročnosti.

Če bi naredili vrstni red kulturoloških vrednot arabskih držav, bi dobili sledeče zaporedje: (i) družinska varnost, (ii) družinska harmonija, (iii) usmerjanje staršev, (iv) starost, (v) avtoriteta, (vi) kompromis, (vii) privrženost, (viii) potrpežljivost, (ix) posrednost in (x) gostoljubnost. (Hrastelj, 2001, str. 35).

Za Saudovo Arabijo sta analizo Hofstedejeve kulturološke tipologije med MBA študenti na univerzi za menedžment (College of Industrial Management of the King Fahd University of Petroleum and Minerals) naredila Bjerke in Al-Meer (1993) in ugotovila vrednosti, ki jih navaja Tabela 2: Hofstedejeve dimenzije (vrednosti za Saudovo Arabijo). Vrednosti so v skladu z arabskim povprečjem, ki ga je ugotovil Hofstede, le pri moškosti/ženskosti kaže dosežena vrednost (43 proti 53) odklon na stran ženskosti.

Tabela 2: Hofstedejeve dimenzije (vrednosti za Saudovo Arabijo)

Odmik moči	Individualizem/kolektivizem	Izogib negotovosti	Moškost/ženskost
73	41	74	43

Vir: B. Bjerke & A. Al Meer, Culture's consequences: Management in Saudi Arabia, 1993.

Kulture dajejo odločujoč pečat vsem sodelujočim akterjem v mednarodnem poslovanju. Pripadajo globoko zakoreninjenim merilom, prepričanju in vrednotam (Hrastelj, 1995, str. 363). Na kar je potrebno še posebej poudariti in opozoriti, je napaka pri pozicioniranju svoje kulture kot tiste, ki je edino pravo merilo in vodilo na mednarodnih trgih. S kulturnim etnocentrizmom vsekakor ne moremo biti uspešni (Hrastelj 1995, str. 368). Tiste sestavine kulture, ki imajo oporo v religiji, se vedno najbolj trdovratno ohranjajo (ibid., str. 369).

1.3.2 Trompenaarjeve kulturne dimenzije

Leta 1993 je Trompenaars naredil raziskavo med 15.000 menedžerji v 28-ih državah. Po analizi je razdelil svoje zaključke v pet segmentov (Johnson & Turner, 2003, str. 205, Trompenaars, 2005, str. 29).

Univerzalizem proti partikularizmu (angl. *Universalism vs. Particularism*)

Predstavljata relativno težo pravil, zakonov, dogovorov nasproti razmerju, prijateljstvu in veri v etičnost. Medtem ko so pri univerzalizmu dogovori, pogodbe trdno določene in nespremenljive, so v partikularizmu spremembe sprejemljive in sporazumi spremenljivi (Trompenaars, 2005, str. 31). Prav tako je pri partikularizmu izrazit poudarek na zvestobi, ki pa ne pomeni brezpogojno vztrajanje pri osnovnih postavkah. V primeru sprememb okoliščin se lahko spremenijo tudi trenutna stališča do pogodbenih točk (ibid., str. 40).

Individualizem proti kolektivismu (angl. *Individualism vs. Communitarianism*)

Tukaj najdemo podobno delitev kot pri Hofstedejeu, vendar z nekoliko drugačnimi zaključki glede umestitve držav. Individualizem označuje besedica "jaz" in samostojno sprejemanje odločitev. Kolektivism na drugi strani označuje pogosta uporaba zaimka "mi" in prenašanje odločitev na organizacijo (ibid., str. 50).

Nevtralna proti emocijski kulturi (angl. *Neutral vs. Emotional*)

Medtem ko je prva brez čustev, jih druga sprejema kot svoj sestavni del z občutki odprtosti. Če napačno razlagamo verbalne signale in telesno govorico, nas to lahko pripelje k nerazumevanju dialoga kultur (Trompenaars, 2005, str. 69). V eni izmed anket, ki jo Trompenaars navaja v svoji knjigi, je le 20 odstotkov saudskih anketirancev trdilo, da ne bi odkrito pokazali svoje emocije (ibid., str. 70, Slika 6).

Kultura dosežkov proti pripisani kulturi (angl. *Achievement vs. ascription*)

V prvi štejejo samo dosežki, druga upošteva naziv, starost, spol in izvor. Pri Hofstedeju lahko najdemo primerjavo v velikem odmiku moči (ibid., str. 102). Po anketi, če družina in družinsko ozadje vplivata na odraz spoštovanja do osebe, se na prvih dveh mestih nahajata Saudova Arabija in Kuvajt (Trompenaars, 2005, str. 106, Slika 8.2). Le polovica anketirancev se namreč s trditvijo v prejšnjem stavku ni strinjala, medtem ko so ostale države pokazale večje nestrinjanje.

Specifična proti razpršeni kulturi (angl. *Specific vs. Diffuse*)

Prva postavlja jasno mejo med delom in zasebnim življenjem, medtem ko druga to razliko zamegljuje in izpostavlja pomen razmerja do partnerjev (ibid., str. 81). Če se ozremo na definicijo nizke in visoke kontekstnosti, ki jo je v šestdesetih letih postavil Edward T. Hall, ju lahko primerjamo s Trompenaarjevo delitvijo specifične in razpršene kulture (ibid., str. 86).

Če povzamemo Trompenaarjeve kulturne dimenzije za okolje Saudove Arabije, ugotovimo, da prevladujejo vse drugo našete značilnosti: **partikularizem**, saj so dogovori podvrženi stalnim spremembam; **kolektivizem**, saj je v ospredju pripadnost skupnosti; **emocijska kultura**, ker v izražanje vlagajo svoja čustva; **pripisana kultura**, v kateri igrata pomembno vlogo starost in izvor, ter **razpršena kultura**, kjer se meje med osebnim in poslovnim življenjem prekrivajo.

Kultura je kompleksen fenomen. Če jo omejimo samo na štiri ali pet dimenzij, ki prikrivajo enako število razlik, kot jih hkrati odkrivajo, bi naredili preveliko poenostavitev. Velike študije, ki sta jih izvedla Hofstede in Trompenaars, so podvržena kritikam, da odsevajo stanje ob določenem trenutku na časovni premici. Za kulturo, ki se kar naprej dopolnjuje, prilagaja, razvija in počasi spreminja, pa ravno ne moremo trditi, da je definirana enkrat za vselej. Vse kritike na račun obeh Nizozemcev ne morejo odvzeti njuna pomembna dognanja in poudarke glede pomembnosti in občutljivosti kulturoloških razlik med narodi, kakor tudi znotraj podjetij vpreženih v mednarodne poslovne odnose (Johnson & Turner, 2003, str. 207-208).

1.3.3 Gestelandova kulturna razdelitev

Richard Gesteland (2002) je razvil svoj model kultur. Seveda obstajajo znotraj posameznih parov lahko tudi večja odstopanja v posameznih kulturah, a nam delitev ponuja zanimivo gledišče in nas s tem spodbuja k drugačnemu interpretiranju kulturoloških različnosti.

Osredotočenje na dogovor proti osredotočenju na razmerje (angl. *Deal-focused vs. Relationship-focused*)

Kulture, ki se osredotočajo na dogovor, imajo zelo poudarjeno usmerjenost na posamezne naloge, ki jih morajo uspešno izpolniti, da dosežejo želeno. Tipičen primer takšne kulture je ameriška, ki pred seboj vidi cilj in mu vztrajno sledi. Na drugi strani se bolj poudarjajo medsebojna razmerja in upoštevanja razmišljanja, namigov in pristopa sogovornika. V tem okolju se najprej izgradijo medsebojna razmerja, šele nato se v medsebojnem zaupanju gradi pot do skupnega dogovora. Predstavniki slednje kulture, kamor spada tudi arabska kultura, morajo človeka na drugi strani najprej spoznati, mu zaupati in šele nato skleniti dogovor.

Formalno proti neformalnemu (angl. *Formal vs. Informal*)

Spoštovanje je izredno pomembno pri soočenju formalnih in neformalnih kultur. Predstavniki slednje s svojim pristopom sogovornike obravnavajo zelo sproščeno in prijateljsko. Tak način je lahko pri soočenju z bolj formalnimi kulturami, ki dajo večji poudarek na status, upoštevanje in pozicijo moči, bolj problematičen. Zelo hitro se lahko mlajši ljudje, ženske ali nižji po hierarhiji znajdejo v nerodnem položaju. Arabska kultura, če posebej saudska, je organizirana hierarhično-formalno, kar odraža in poudarja razlike iz naslova statusa in moči. Izrazito nasprotje arabski predstavlja ameriška kultura, ki s svojo egalitarnostjo status in moč postavlja v ozadje.

Togost časa proti gibljivosti časa (angl. *Rigid Time vs. Fluid Time*)

Kulture, ki vzamejo čas kot zelo striktno opredeljeno vrednoto, brez nepotrebnih odstopanj, imenujemo *monokrone*. V teh primerih se je potrebno držati časovnih okvirov zelo natančno. Zaželeno je celo, da smo na sestanku ali zmenku nekaj minut pred dogovorjenim rokom. Na drugi strani se soočamo s kulturo, ki na izpostavljenost točnosti in organiziranost ne daje preveč poudarka in ji urnik ne predstavlja pretirane ovire. Imenujemo jo *polikrona* kultura. Slednji pripada arabska, torej tudi saudska kultura, ki ne posveča izredne pozornosti točnosti in ni

obremenjena s časovnimi roki. Sočasno se lahko odvija več sestankov, kar v nordijski ali germanski kulturi ni možno.

Izrazitost proti zaprtosti (angl. *Expressive vs. Reserved*)

Kulture se med seboj razlikujejo tudi v načinu izražanja svojih mnenj ali stališč. *Izrazite* uporabljajo glasni govor, gestikulacije in v svoje odzive vgradijo dosti emocij. *Zaprte* na drugi strani lahko smatrajo glasni govor kot nevarnost, medtem ko seganje v besedo označi govorca za izredno nevljudnega. Kulture, ki gojijo izrazitost – sem spada tudi saudska, smatrajo, da je glasni govor znak vitalnosti in moči. *Zaprte* kulture lahko prejšnje obnašanje opišejo kot pomanjkanje kontrole in slabost.

Gesteland navaja dve železni pravili v medkulturološkem poslovnem obnašanju: (i) v mednarodnem poslovanju se prodajalec vedno prilagaja kupcu in (ii) v mednarodnem poslovanju se obiskovalec prilagodi lokalnim običajem. V prvem primeru ima kupec to izrazito prednost, da lahko enostavno ignorira prodajalca in se mu ni prisiljen prilagajati, razen v primeru, če hoče doseči bolj ugodno cenovno postavko. V drugem primeru bi kupec pri sklepanju različnih dogovorov brez upoštevanja lokalnih značilnosti, navad in tradicij vsekakor ne imel lahkega dela (Gesteland, 2002, str. 15).

1.3.4 Inglehart-Welzlova kulturološka mapa sveta

Pregledno delitev držav glede na vplive religije, politike, ekonomije in socialnega vidika je poskušal zajeti Ronald Inglehart (2009) v svetovni študiji, ki vključuje sedaj že 87 držav. Med vsemi spremenljivkami sta bili izpostavljeni dve ključni dimenziji, ki pojasnjujeta največ soodvisnosti z drugimi pomembnimi orientacijami.

Razmerje vrednot tradicionalno/sekularno (angl. *Traditional/Secular-rational*)

Razmerje odraža kontrast med družbami, kjer religija zavzema zelo trdno mesto, in tistimi, kjer religija postane le ena izmed ostalih dimenzij življenja. Družbe, ki so blizu tradicionalnim vrednotam, poudarjajo tesne povezave znotraj družine in podrejanje avtoriteti tako do splošnih pravil kot tudi v družinskem okolju. Zavračajo ločitev, splav, evtanazijo in samomor ter hkrati poudarjajo širša nacionalna stališča. Družbe, ki zagovarjajo sekularne vrednote, se nahajajo na drugem bregu reke in imajo do prej omenjenih preferenc nasprotna mnenja.

Po podatkih iz leta 2000 ima za Saudovo Arabijo to razmerje vrednost -1,31, kar pomeni izrazito nagnjenost proti tradicionalnim vrednotam (meje rezultatov študije ležijo med +2 in -2). Za primerjavo: v istem letu je to razmerje za Slovenijo imelo vrednost 0,95, kar zgovorno kaže na medsebojna razhajanja.

Razmerje vrednot preživetje/samoizražanje (angl. *Survival/Self-expression*)

To razmerje je tesno povezano s prehodom iz industrijske v postindustrijsko družbo, kjer pride do razhajanj med vrednotami preživetja in vrednotami samoizražanja. Dejstvo je, da je z bogastvom, ki so ga družbe dosegle z industrijskim razvojem, vprašanje golega preživetja postalo nepomembno in so v ospredje prišla subjektivna pričakovanja glede kvalitete življenja in aktivno izražanje mnenj glede raznih družbeno perečih vprašanj. Tako na primer vrednote samoizražanja posegajo na zaščito okolja, pravice zapostavljenih družbenih skupin, poudarjanje tolerance, zaupanja in politične umirjenosti.

Podatki iz leta 2000 omenjajo za Saudovo Arabijo vrednost tega razmerja 0,15, kar kaže na prehajanje družbe med razvitejše, a z zanemarljivo možnostjo samoizražanja (meje rezultatov

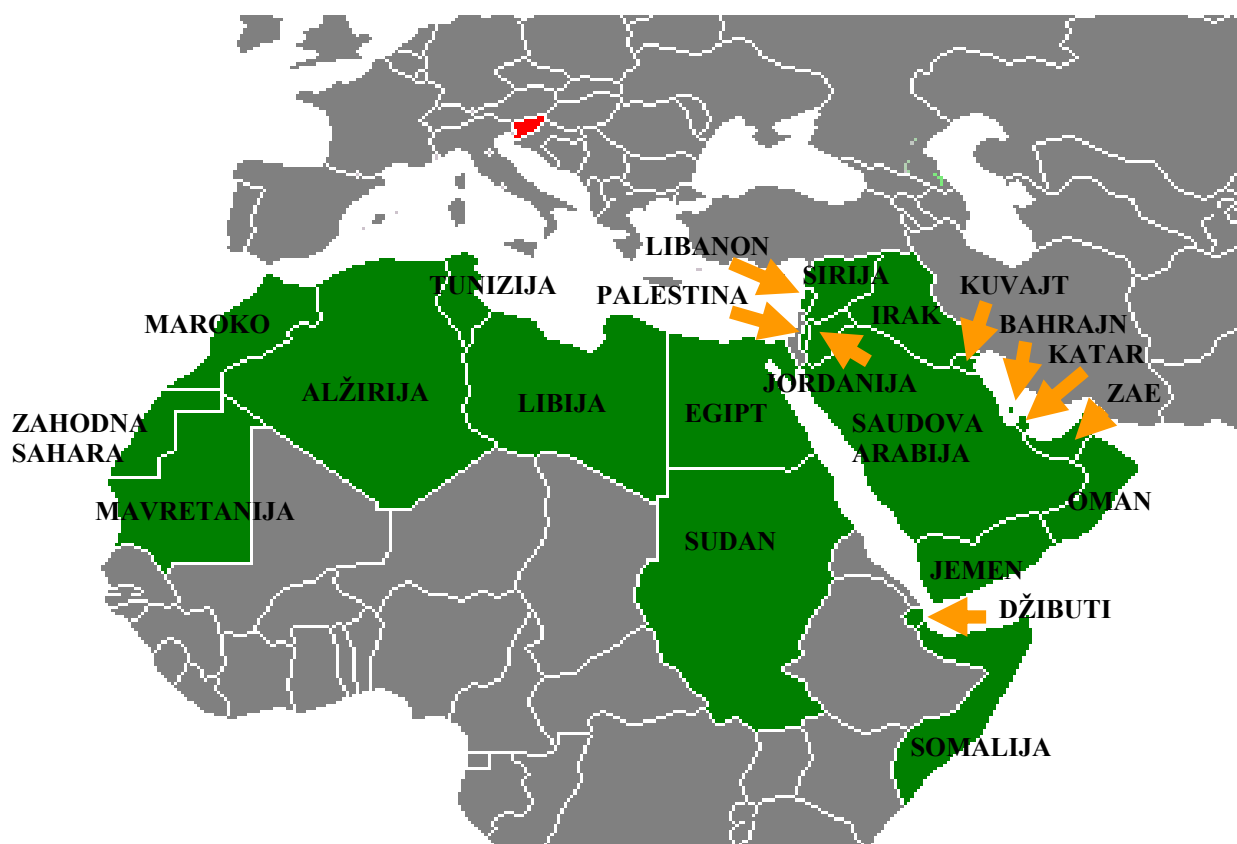
študije ležijo med +2 in -2). Za primerjavo: v istem letu je to razmerje za Slovenijo imelo vrednost 0,38.

2 SAUDOVA ARABIJA

Zaradi boljše predstave področja, kjer se država nahaja, je dobro pojasniti pogosto uporabljene oznake, kot so arabski svet, zalivske države in Arabski polotok.

V **arabski svet** lahko vključimo 22 držav, kot jih prikazuje Slika 1: Mavretanija, Zahodna Sahara, Maroko, Alžirija, Tunizija, Libija, Egipt, Sudan, Palestina, Libanon, Sirija, Jordanija, **Saudova Arabija**, Jemen, Irak, Kuvajt, Bahrajn, Katar, Združeni arabski emirati, Oman, Džibuti in Somalija. Področje se razteza od severovzhodne obale Afrike, preko Rdečega morja do Perzijskega oz. Arabskega zaliva. Na celotnem področju živijo Arabci oz. arabizirani narodi, ki uporabljajo arabski jezik.

Slika 1: Arabske države



Vir: GZS, Okrogla miza Ljubljana, 2006.

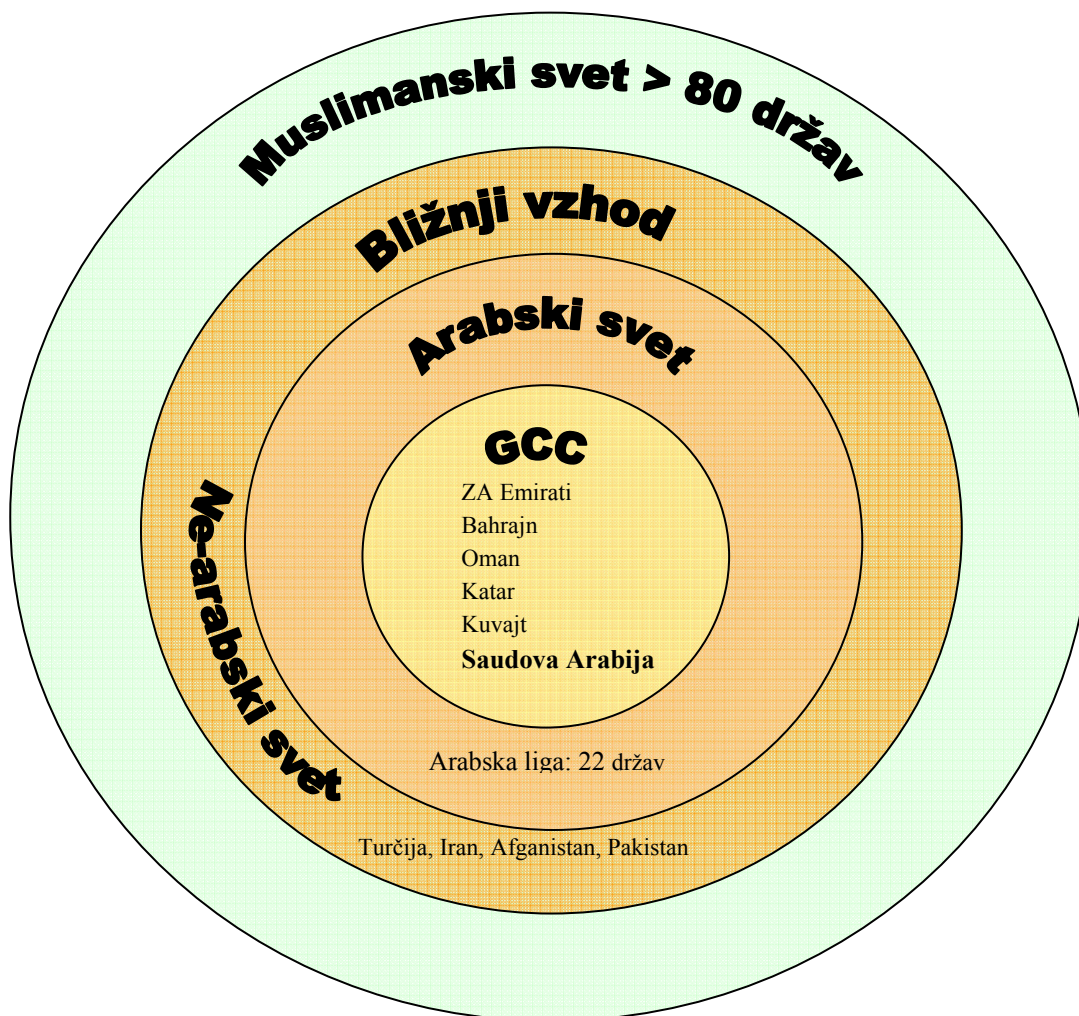
Zalivske države omenjamo, ko imamo v mislih države ob Perzijskem oz. Arabskem zalivu: Irak, Kuvajt, Bahrajn, Saudova Arabija, Katar, Združeni Arabski Emirati in Oman ter na vzhodu Iran. **Arabski polotok** sestavlja osem držav med Perzijskim zalivom in Rdečim morjem.

Arabska identifikacija je narejena lingvistično in ne etnično. Oseba, katere materin jezik je arabščina, se pojmuje za Arabca. Arabci so večinoma muslimani, vendar v nekaterih državah živijo tudi kristjani in hindujci. Večji delež prvih je v Libanonu, Egiptu, Siriji, Jordaniji, medtem ko druge najdemo predvsem v zalivskih državah. Od 36-ih držav z večinskim

islamskim prebivalstvom jih 23 uradno razglaša islam za državno religijo (Smrke, 2000, str. 263, opomba 371).

Grafično predstavitev delitve muslimanskih držav, ki jo prikazuje Slika 2, povzemam po Richardu G. Gestelandu. Muslimanskih držav je na celem svetu več kot osemdeset. Od teh se nahaja na Bližnjem vzhodu 26 držav: 22 iz arabskega in 4 iz nearabskega sveta. Šest arabskih držav je povezanih v Svet za sodelovanje v Zalivu (Evroterm, 2006) - (angl. GCC, *Gulf Cooperation Council*): Združeni arabski emirati, Bahrajn, Oman, Katar, Kuvajt in Saudova Arabija. Svet GCC je bil ustanovljen leta 1981 z namenom vzpostaviti carinsko unijo, prosto notranjo trgovino in skupno zunanjo tarifo (Gulf Cooperation Council, 2008). 1. januarja 2008 so slovesno razglasili, da so odprli skupni trg (Abdul Gafour, 2008). Najbolj liberalni državi sta prvi dve, medtem ko je Saudova Arabija na repu lestvice. Medtem ko Katar, ki je tudi vahabitska država, dovoljuje gradnjo cerkva drugih veroizpovedi, so v Saudovi Arabiji prepovedane vse vere razen islama.

Slika 2: Delitev muslimanskih držav



Vir: R. Gesteland, *Cross-Cultural Business Behavior: marketing, negotiating, sourcing and managing across cultures*, 2002, str. 191.

Ne glede na podobnosti in razlike med temi državami so na prav vse vplivale arabsko-izraelski konflikt, iraško-iransko vojna, zalivska vojna, invazija na Irak, nestabilnost cen nafte, porast

islamskega fundamentalizma in geopolitični interesi industrializiranih držav, za katere je odprt dostop do nafte in plina na njihovem ozemlju (Pesaran, 2007, str. 2) strateškega pomena.

Slika 3 prikazuje zastavo in državni grb, na desni strani pa je v arabščini napisano polno ime Kraljevine Saudove Arabije (izgovorjava: Al Mamlaka al Arabija as Suudija).

Na grbu se nahajajo palma, najpogostejše drevo na tem področju sveta, spodaj pa dve prekrizani sablji, ki predstavljata obe družini, ki sta ustanovili državo Saudovo Arabijo: Al Saud in Al Wahhab.

Slika 3: Saudska zastava in grb



Vir: Central Intelligence Agency - The World factbook in GCC – Gulf Cooperation Council, 2008.

Napis na zastavi (glej Slika 4 spodaj), ki se bere z desne proti levi, predstavlja enega izmed osnovnih stebrov islama, izpričevanje vere (arab. *šahada*). V prevodu napis pomeni: "Ni boga razen Alaha in Mohamed je njegov prerok!" Nespoštljiv odnos do zastave oz. napisa je lahko razlog za nepredvidljive odzive (glej poglavje 3.8.5, stran 45).

Slika 4: Napis na zastavi



Vir: Saudi Arabia, The flag of, Encyclopædia Britannica, 2009.

2.1 Zgodovinski pregled

Zgodovina privilegija (The Economist, 2006A) na kratko oriše družinsko drevo družine Al Saud, po kateri se Saudova Arabija tudi imenuje.

Leta 1891 so pripadniki Al Rašidov pregnali pripadnike Al Saudov v izgnanstvo, kjer so slednji našli novega ključnega zaveznika: Muhammada Ibn Abda Al Wahhaba. V naslednjih desetletjih je h končni geopolitični odločitvi pripomogla Velika Britanija, ki je po koncu prve svetovne vojne in razpadu otomanskega imperija s svojim vplivom leta 1932 omogočila nastanek Kraljevine Saudove Arabije (Ham & Linzee Gordon, 2004).

Kralj Abdel Aziz, ki je vladal od leta 1902 (glej Tabela 3, str. 16), je zgradil svoje kraljestvo na osnovi mešanice različnih pristopov: vojskovanja, podpore na podlagi vere, strateških porok s hčerami pomembnih plemenskih poglavarjev in diplomacije. S tem si je pridobil na svojo stran pomembne zaveznike in hkrati z njimi sklenil zavezništva. Čeprav je bil vrhovni vladar, ni nikdar zapostavljal javno mnenje. Trudil se je, da bi njegova država imela tiste zahodne iznajdbe, ki ne bi načele njihovega načina življenja. Uvajal jih je na sprejemljiv način, postopno in s potrpežljivostjo (Mansfield, 1991, str. 187; Ham & Linzee Gordon, 2004).

Od leta 1933 dalje, po podpisu ekskluzivne pravice iskanja nafte z družbo Standard Oil Company iz Kalifornije (današnji Saudi Aramco), so Američani stalno prisotni na področju Saudove Arabije. Zaradi tega se mnogi navadni Saudijci strinjajo s pogledi duhovščine, da je njihova vera zaradi vpliva kulturne globalizacije, ki jo prinašajo tujci, ogrožena.

Tabela 3: Zgodovina družine Al Saud

Saud bin Muhammad bin Muriq	lokalni šejk cca. 1730-40
Muhammad bin Saud al Saud	se združi z Vahabiti in razširi področje, 1742-65
Štiri generacije Al Saud	lokalni voditelji, ustanovili dve kratkotrajni državi
Abdel Aziz bin Abd al Rahman bin Fajsal Al Saud	vladal od 1902-53, od 1932 dalje kot kralj
Abdel Aziz je imel 36 priznanih sinov, med njimi pet kraljev:	Saud, r. 1902 (vladal 1953-64)
	Fejsal, r. 1906 (vladal 1964-75)
	Khaled r. 1912 (vladal 1975-82)
	Fahd, r. 1921 (1982-2005)
	Abdulah, r. 1923 (2005-)
....in nekaj uglednih princev:	Sultan, r. 1924 (prestolonaslednik, minister za obrambo)
	Talal, r. 1931
	Najef, r. 1933
	Salman, r. 1936

Vir: Prirejeno po The Economist, A long walk, 2006A.

Amerika si je zagotovila vlogo svetovalca, partnerja in zaveznika in si s svojo poslovno kulturo in načinom poslovanja postavila ugodno izhodišče, s katerim se morajo soočiti partnerji iz preostalega dela sveta (The Economist, 2006A).

Iz tesnih medsebojnih stikov, ki jih gojijo pripadniki kraljevske družine, lahko razberemo pomembnost navezovanja stikov z ljudmi v saudskem poslovnem svetu. Čim pomembnejše, uglednejše in tesnejše vezi saudski poslovni partner ima, tem ugodnejši je lahko poslovni dogovor. Pravilna arabska beseda, ki opisuje ta že stoletja delujoč sistem, je *vasta*.

2.2 Politična situacija

Politične stranke so v nasprotju z verskimi načeli in so v Saudovi Arabiji prepovedane (Hamzawy, 2006). Kljub temu je bilo nekaj poskusov ustanovitve in delovanja političnih strank, ki delujejo v omejenem obsegu in iz tujine (Programme on Governance in the Arab Region, 2009; Saudi Arabia Index, 1996).

Iraška invazija na Kuvajt leta 1990 je nehote v ospredje potisnila razmere v Kraljevini Saudovi Arabiji, kjer sta na nasprotnih straneh stali močna verska struktura in reformistična struja. Slednja si je prizadevala doseči večji vpliv pri sprejemanju odločitev kakor tudi večjo odgovornost vlade. Kritike so se pojavile tudi proti korupciji znotraj kraljeve družine. Vse to je prispevalo h kraljevi najavi o ustanovitvi posvetovalnega sveta (arab. *madžlis as šura*). Poleg tega so na kralja in družino pritiskali tudi verski vodje in ju obtoževali navidezne in premajhne pripadnosti islamskim principom (Threats To Internal Security, 1992).

Posledica omenjenega dogajanja je bilo zatiranje in prepoved delovanja vseh strank. Člane so varnostne sile aretirale in jih pripravile. Med strankami so bile Organizacija islamske revolucije (angl. *Organization of Islamic Revolution*), Arabska socialistična stranka (angl. *Arab Socialist Action Party*) in Božja stranka (angl. *Party of God*) (ibid.).

Odsotnost kakršnekoli nacionalne islamistične stranke v Saudovi Arabiji in množično vključevanje mladih radikalcev v mednarodne mreže kažeta na šibkost nacionalnega projekta v islamski državi. Islamistični borci se tudi v Saudovi Arabiji identificirajo s svojo državo: država niha med panislamističnim poslanstvom (varovanje svetih krajev in širjenje vahabizma) in plemenskim kraljestvom, ki ga predstavlja dinastija Saudov, ki je še vedno trdno na oblasti (Roy, 2007, str. 33).

Po Royu so Saudijci odigrali ključno vlogo pri salafizmu, ki ga sicer raje imenuje neofundamentalizem (Roy, 2007, str. 122). Njegov namen je obnoviti islam in ga očistiti vseh sposojenk ter hkrati zavreči vse vrednote, ki jih prinaša zahodni svet. Tako zopet prihajajo v ospredje Alahova edinost (arab. *tavhid*), neustrezna primerjava stvari ali oseb z Alahom (arab. *širk*), vera v Alaha (arab. *iman*) (glej poglavje 2.6, str. 26), zavračanje (arab. *bida*) ter prezir do ekumenizma (sovražnost do krščanstva in judaizma). Saudijci so, da bi spodnesli tla arabskemu nacionalizmu in iranskemu šiizmu, spodbujali sunizem, ki je po doktrinarni plati zelo konzervativen, po verski pa tudi sovražen do zahoda. Kljub temu da ima Saudova Arabija sklenjeno zaveznitvo z Američani, na svojem ozemlju ne dovoljuje nobenih tujih cerkva (Roy, 2007, str. 124).

Odnos do manjšin, še posebno šiitov, je izredno oster in napadalen. Pogosto prihaja do kršenj manjšinskih pravic, saj se vsa dejanja, ki bi lahko povzročila kakršnokoli odstopanje od ustaljenih vahabističnih verskih načel, ostro kaznujejo po šeriatskem pravu. Ne glede na to, da Saudova Arabija ni nasprotovala ratifikaciji sporazuma o univerzalnih človekovih pravicah leta 1948 (na glasovanju se je vzdržala), ima do tega vprašanja nasprotujoč odnos. Skupaj z ostalimi islamskimi državami je kritizirala sprejeto besedilo, ker ni upoštevalo kulturološkega in verskega konteksta islama (Frelih, 2002, str. 11). Skupaj z ostalimi državami islamske konference je leta 2000 sklenila podpreti univerzalno islamsko deklaracijo o človekovih pravicah, ki so jo zasnovali v Kairu l. 1990 (Cairo Declaration on Human Rights in Islam). Po tej imajo ljudje svobodo in pravico do dostojnega življenja le v skladu z islamskim šeriatom. Saudova Arabija prav tako ni članica Mednarodne konvencije za odstranitev vseh oblik rasne diskriminacije, niti drugih podobnih konvencij (Frelih, 2002, str. 101).

2.2.1 Kralj in vlada

Kljub temu da saudski kralj ni omejen z ustavo, njegova vladavina ni popolnoma samostojna. Velik vpliv imajo religija in vahabisti, ki vladajoči eliti trdno stojijo ob strani. Tako kralj, čeprav odobri vse višje položaje v verski hierarhiji, nima neposrednega vpliva na sodnike *šeriatskih* sodišč, ki predstavljajo ogrodje pravnega sistema (The Economist, 2006B).

Vlada je sestavljena iz leta 1953 ustanovljenega **Ministrskega sveta**, ki mu, kot predsednik vlade, predseduje kralj. Ministrski svet ima tako zakonodajno in izvršilno oblast s štiri leta trajajočim mandatom, člane sveta pa določa kralj. Kralj Fahd je prav tako ustanovil **Posvetovalni svet** (Madžlis al Šura), ki se je povečal na 150 članov. Sicer ima svet zadovoljivo zakonodajno vlogo, a zaenkrat še nima prave teže, saj so člani določeni in niso izbrani na volitvah. Oktobra 2003 je s kraljevskim dekretom določeno, da lahko svet ne samo podaja zakonske predloge, ampak tudi zahteva spremembe obstoječih zakonov (The Economist, 2006B).

V Kraljevini je 13 **regionalnih svetov**, ki mu predsedujejo guvernerji. Vse člane svetov in guvernerja izbere in določi kralj. Poleg regionalnih pozna kraljevina tudi **mestne svete** (arab. *baladija*), ki jih je 178. Polovico mest v mestnih svetih je bilo aprila 2005 prvič izvoljenih na lokalnih volitvah. Na volitve je prišlo samo 40 % volilnih upravičencev, medtem ko **ženske nimajo volilne pravice**. (The Economist Intelligence Unit, 2006).

2.3 Gospodarska situacija

Obsežna nahajališča **nafte** so Saudovi Arabiji omogočile zavidljiv gospodarski razvoj. V začetku se je velik delež naftnega bogastva odvajal za potrebe številne kraljevske družine. Po prevzemu oblasti leta 1964 je kralj Fejsal določil zgornjo mejo denarja, namenjenega za kraljevske potomce (18 %), in tako prekinil obdobje nenadzorovanih izdatkov svojega brata Sauda. Ker od takrat dalje nihče ni izdal drugačnih navodil, ostaja splošno mnenje, da še zmeraj veljajo enaka pravila (The Economist, 2006A).

Saudova Arabija ima največje gospodarstvo na področju Bližnjega vzhoda (Clancey, 2009). Njen bruto domači proizvod v letu 2008 je znašal skoraj 470 mrd dolarjev (Saudi Arabia-Trade Profile, 2009). Zaradi velikega deleža v prihodkih, ki ga prineseta nafta in plin v Saudovi Arabiji, prihaja do prepletanja gospodarskih in političnih vplivov (Pesaran, 2007, str. 3). Kljub temu se je Saudova Arabija po pristopu k Svetovni trgovinski organizaciji v decembru 2005 (Saudi Arabia-Trade Profile, 2009) na lestvici enostavnosti poslovanja (angl. *Ease of Doing Business*) Svetovne banke v zadnjem poročilu (Doing Business in the Arab World, 2009) znašla na trinajstem mestu svetovne lestvice in je najbolje uvrščena izmed vseh arabskih držav.

V svoji raziskavi so Makdis, Fattah in Liman (Pesaran, 2007, str. 56) ugotovili, da stopnja rasti v regiji MENA, ki vključuje Saudovo Arabijo, daje mešane odgovore in izkazuje višjo stopnjo spremenljivosti v primerjavi z ostalim svetom. Na to predvsem vplivajo i) spremembe v cenah surove nafte, ii) vremenski pogoji, iii) nakazila delavcev iz tujine, iv) denarni tokovi in v) regionalni konflikti in državljanske vojne. Na tem območju so ugotovili, da je denar manj učinkovit, da odprtost trga manj prispeva h gospodarski rasti ter da eksterni šoki vplivajo na notranje razmere v regiji.

Na gospodarsko stanje pomembno vpliva tudi človeški faktor, ki ne prispeva dovolj k rasti. Namreč, izobrazbena raven delovne sile je nizka v primerjavi s preostalim svetom, prav tako je nepismenost, še posebej med ženskami, relativno visoka. Po podatkih komisije Združenih narodov ESCWA (Education and Illiteracy, 2005) je nepismenost žensk od leta 1980 do 2005 v Saudovi Arabiji padla z 67 % na 26 %, a je še vedno skoraj dvakrat višja kot pri moških, ki je v enakem obdobju padla z 35 % na 14 %.

Podobno kot za druge države) v regiji Esfahani v svoji analizi trdi, da se vlada v Saudovi Arabiji zanaša na neko vrsto podpore javnosti, celo tiho odobritev, vendar brez polnega zaupanja (Pesaran, 2007, str. 80). Posledično se vlada čuti dolžna, da prihodke od naravnih

bogastev razdeli v obliki raznih podpor, saj javnost kakšnih večjih pričakovanj od koristne javne porabe prihodkov nima (ibid. str. 81; BMI, str. 5).

Prispevek žensk k družbenemu dohodku v Saudovi Arabiji je, če ga merimo v odstotkih zaposlenih žensk v celotni delovni populaciji, najmanjši v regiji (Pesaran, 2007, str. 177). Podatki v mestnih območjih kažejo, da je bilo leta 2002 zaposlenih 17,7 % žensk v kraljevini, kar je več kot 10 % manj, kot je povprečje v regiji MENA (28,6 %). Za primerjavo Pesaran navaja, da se ta odstotek po svetu povzpne tudi na več kot 40 %. Glede na gospodarsko udejstvovanje žensk na trgu dela dobimo nejasno sliko, ki kaže na določeno neuravnoteženost (ibid., str. 174).

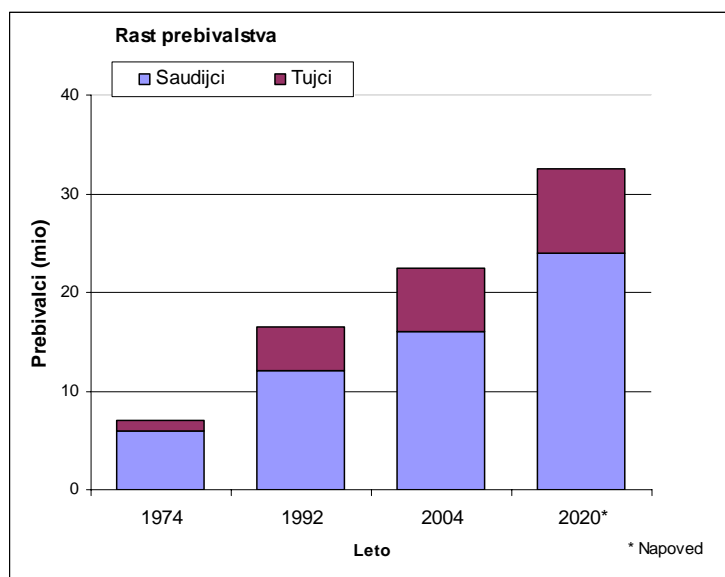
Vlada se je odločila, da bo vzpodbudila gospodarstvo in se odpovedala vsem togim pravilom, ki so izolirala in omejevala razvoj. Tako je v preteklem desetletju izdala preko 40 novih zakonov, ki so bili podlaga za ustanovitev regulatornih teles na kapitalskem tržišču, telekomunikacijah in industrijskem področju. Tuja **podjetja so pripravljena prodreti na Saudovo tržišče**, saj so carine le petodstotne, davki pa ne višji od 20 %. Prejšnja nekajmesečna čakanja na registracijo podjetja so se skrajšala na vsega nekaj tednov (The Economist, 2006A).

2.3.1 Struktura prebivalcev

Saudova Arabija je imela leta 1970 le 6,2 milijona prebivalcev. Vendar se je skupno število, z enim izmed najvišjih porastov prebivalstva na svetu, do leta 2003 povzpelo na 24 milijonov. Ocenjeno število prebivalcev v letu 2008 se giblje že okoli 28 milijonov (Background Note: Saudi Arabia). V glavnem mestu Rijadu, ki je leta 1950 štelo samo 60.000 prebivalcev, je v letu 2003 število naraslo na 4,5 milijona oseb.

Trend naraščanja števila tujih delavcev, ki že sedaj prevladujejo v strukturi delovne sile, kaže, da se bo njihov delež v prihodnosti dvignil na okoli 10 milijonov do leta 2020, kar prikazuje Slika 5.

Slika 5: Prebivalci: Saudijci in tujci



Vir: The Economist, A long walk, (2006A).

Kupna moč glede na pariteto kupne moči (angl. *Purchasing Power Parity*, PPP) je v letu 2006 znašala 11.000 ameriških dolarjev. Med letoma 2000 in 2004 je v povprečju prebivalstvo

naraslo za 2,8 %, realna rast bruto domačega proizvoda je znašala 3,6 % (The Economist, 2006C).

Saudsko prebivalstvo v osnovi razdelimo na: **urbano, polnomadsko in nomadsko** (beduinsko). Slednji dve skupini predstavljata več kot polovico prebivalcev. Zgodovinska nagnjenost k nomadskemu izročilu je razvidna tudi pri premožnejših osebah, ki na dvorišču svoje hiše simbolično postavijo šotor, ki ponazarja njihovo nomadsko preteklost (The Economist, 2006B).

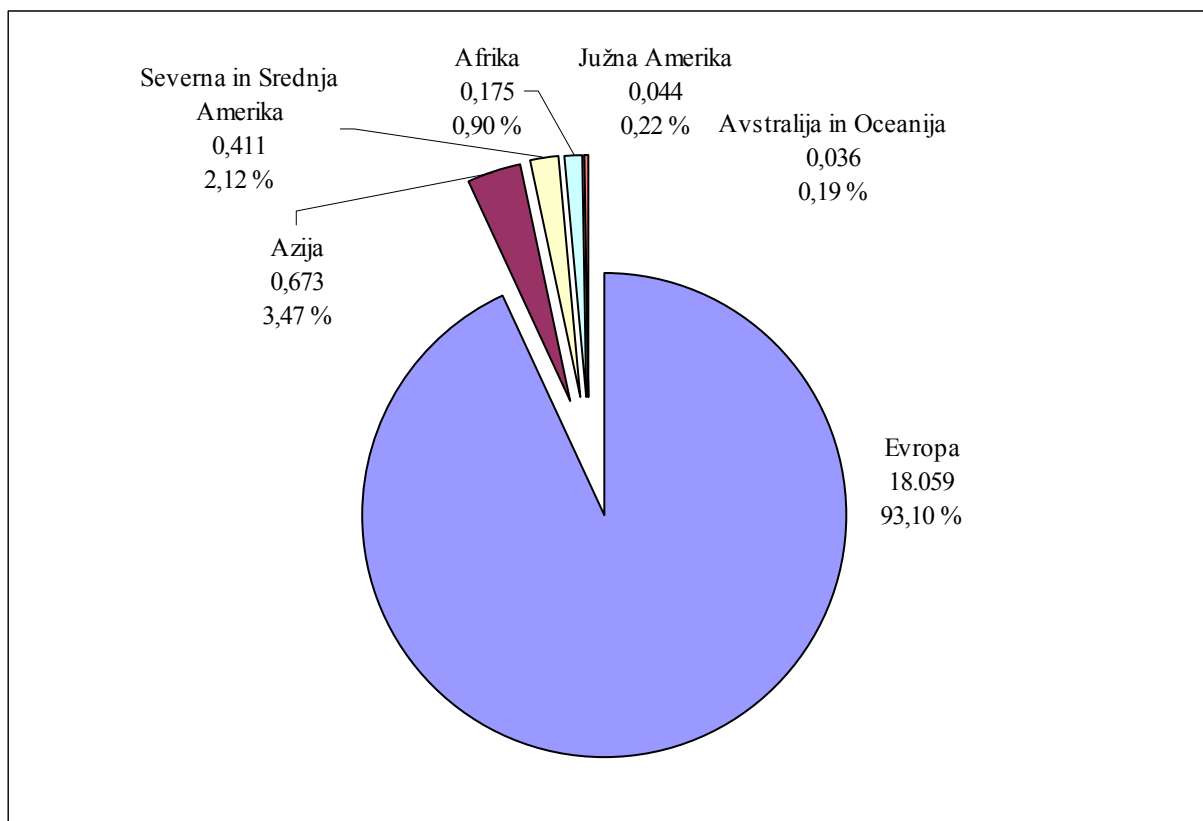
Uradna nezaposlenost znaša okoli 10 %, neuradno pa se številka podvoji. Nemogoče jo je potrditi, saj dela sposobni Saudijci (to velja tudi za devet izmed desetih žensk) aktivno ne iščejo dela. Saudska populacija je zelo mlada, polovica prebivalcev je mlajših od 20 let in kraljevska administracija težko obvladuje nastali položaj. Kljub naporom po »**saudizaciji**« delovnih mest, po kateri naj bi več delovnih mest prevzemali domači prebivalci, tujci še zmeraj predstavljajo 60 % od 8,5 milijonov delavcev (The Economist, 2006A).

Leta 2003 izdan zakon o 75-odstotni saudizaciji se zaradi velikega povpraševanja po tuji delovni sili v kratkem obdobju ne bo mogel uresničiti. Madhi & Barrientos (2003, str. 76) pravita, da bo potrebno poiskati način, kako izšolati čim več ustreznega domačega strokovnega kadra, ki se bo lahko pojavil na domačem trgu dela. To pa zopet pomeni, da bo potrebno izpopolniti domače šolske programe in jih prilagoditi tako, da bodo zajeli tista področja, ki so tehnološko najbolj pomembna za Saudovo Arabijo. Naslednji izziv, s katerim se sooča saudska družba, je sprememba miselnosti in pripravljenosti lokalne delovne sile prevzeti delovna mesta, ki jih Saudijci na svoji družbeni lestvici nižje vrednotijo in jih sedaj opravljajo tujci.

2.3.2 Slovenski izvoz v Saudovo Arabijo

Slovenski izvoz je že desetletja naravnano na evropska tržišča. Stanje za leto 2007 prikazuje Slika 6. Slovenski glavni izvozni partnerji – Nemčija, Italija, Hrvaška, Avstrija in Francija (vrstni red po obsegu) – predstavljajo okoli 60 % izvoza.

Slika 6: Slovenski izvozni trgi (2007)



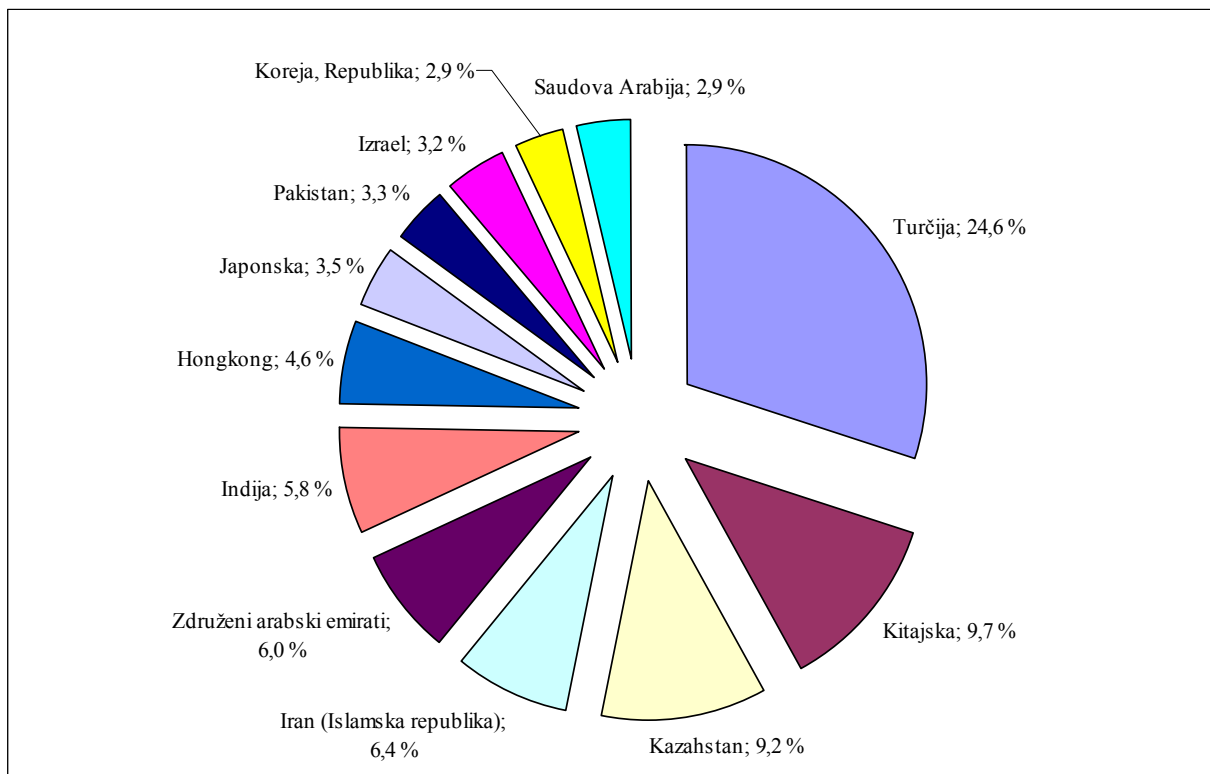
Vir: Prirejeno po SURS, Zunanja trgovina, 2008.

V Evropo, ki je na prvem mestu, Slovenija izvozi več kot 90 % blaga, medtem ko je na drugih tržiščih še precej neprepoznavna. Trdno na drugem mestu se nahaja Azija z nekaj manj kot 3,5 % in 0,673 milijarde evrov.

Znotraj azijskega izvoznega trga se na prvem mestu že nekaj let nahaja Turčija, ki je le leta 2002 prvo mesto prepustila Iranu. Razporeditev ostalih mest v letu 2006 prikazuje Slika 7. V tem letu je izvozni delež Saudove Arabije znašal 4 % (cca 16 milijonov evrov), kar je bilo dovolj za dvanajsto mesto. Razporeditev mest v letu 2007 prikazuje Slika 8. V tem letu se je izvoz v Saudovo Arabijo več kot podvojil, in sicer na 34,6 milijona evrov, kar je s šestimi odstotki zadostovalo za osmo mesto na azijskem delu slovenskega izvoza.

Od leta 2000 do 2007 se je pomembnost Saudove Arabije kot izvozne partnerice skokovito spreminjala. V letih 2003 in 2004 je zasedala visoko tretje mesto, takoj za Turčijo in Iranom. V naslednjih letih se je njen delež zmanjševal in tako je v letih 2005 in 2006 zasedala šele dvanajsto mesto. Šele v letu 2007 se je povzpela na osmo mesto s štiriintridesetimi milijoni evrov uvoza iz Slovenije.

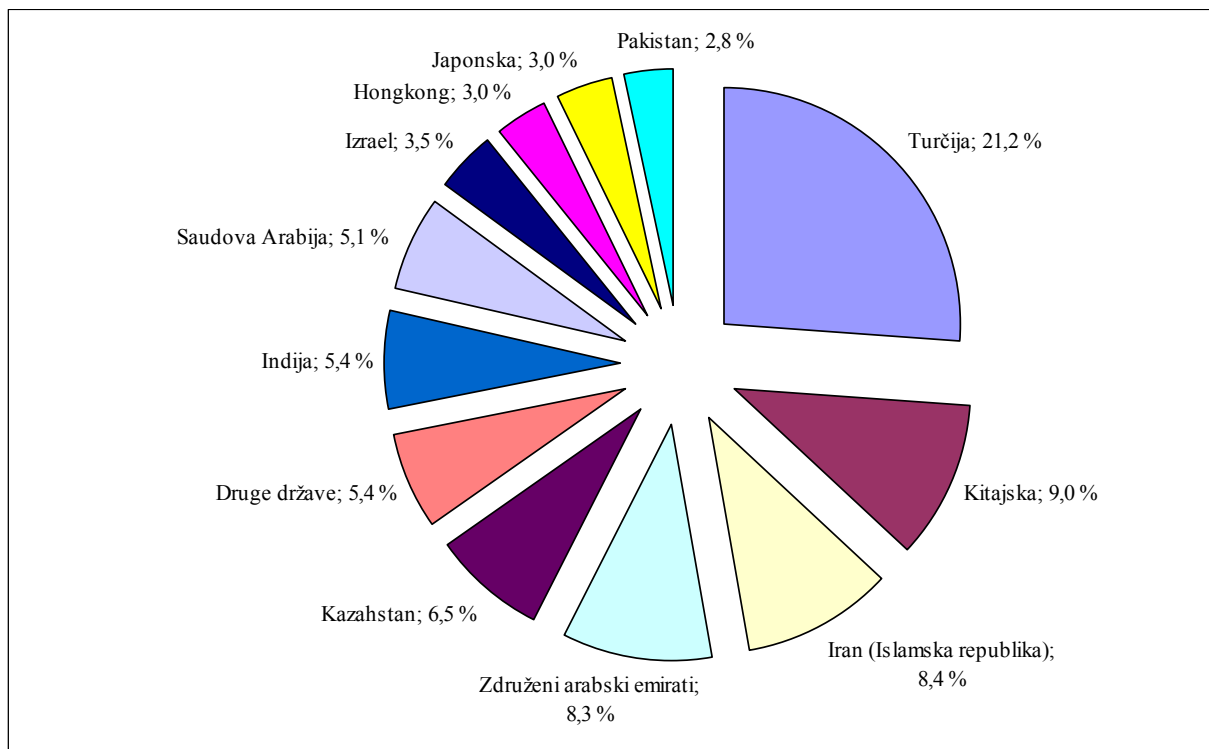
Slika 7: Delitev izvoza v azijske države (2006)



Vir: Prirejeno po SURS, Zunanja trgovina, 2008.

Če pogledamo podatke slovenskega statističnega urada (SURS, Zunanja trgovina, 2008) in statistično bazo podatkov Uncomtrade (Slovenia, Import-Export Trade Flow) o izvozu in uvozu v Saudovo Arabijo oziroma iz nje, ugotovimo, da je uvoz zanemarljivo majhen v primerjavi z izvozom.

Slika 8: Delitev izvoza v azijske države (2007)



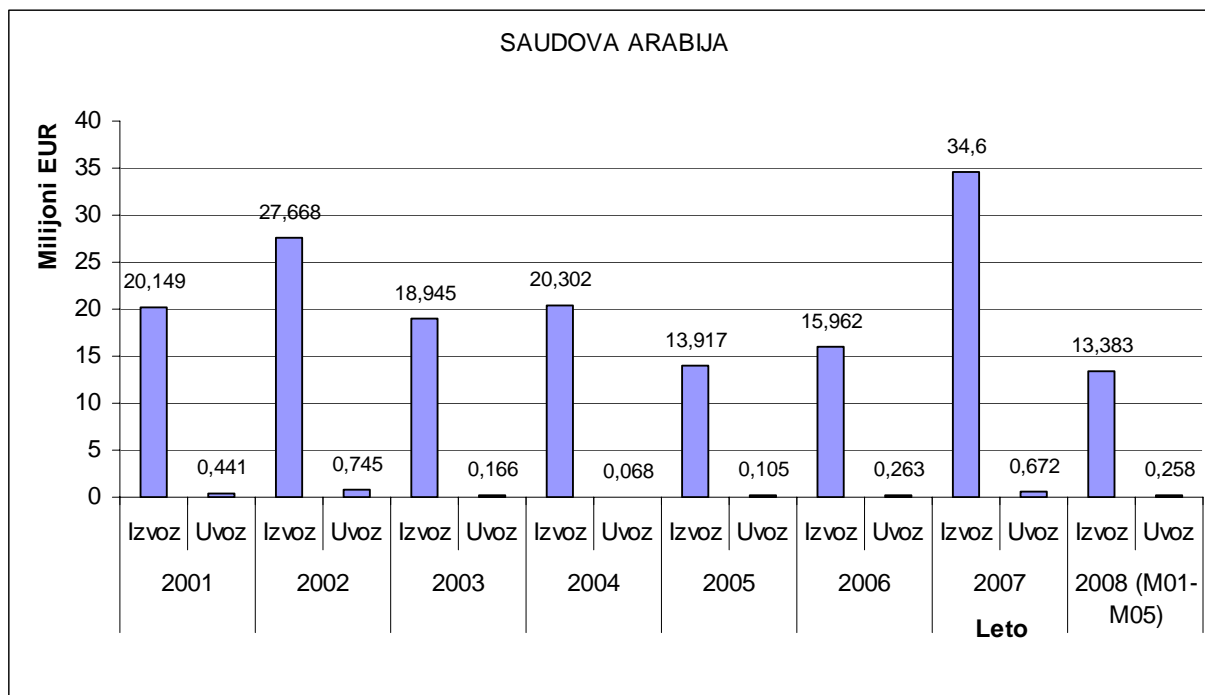
Vir: Prirejeno po SURS, Zunanja trgovina, 2008.

Tako je na primer uvoz leta 2004 znašal le 0,33 % izvoza in leta 2002 nekajkrat več (2,69 %), a še zmeraj precej zanemarljiv delež izvoza. S Saudovo Arabijo ima Slovenija torej izrazito pozitivno trgovinsko bilanco in glede na razmere v zadnjem desetletju se to razmerje še ne bo spremenilo v saudsko korist. Izvozne vrednosti, ki jih prikazuje Slika 9, se gibljejo od 13,9 (2005) do 34,6 (2007) milijona evrov.

Vrednost izvoza v Saudovo Arabijo se lahko na evropskem področju primerja z izvozom na Norveško in Irsko v letu 2004, v Latvijo v letu 2005, Estonijo v leto 2006 ter Belorusijo in Irsko v letu 2007.

Očitno je, da se slovenski izvozniki usmerjajo predvsem na bolj dostopno in bolj razumljivo evropsko tržišče. Le majhen delež podjetij se pri svojem iskanju novih priložnosti obrne tudi na manj zanimive oz. bolj zahtevne trge na ostalih kontinentih. Saudova Arabija je prav gotovo ena izmed takšnih držav, ki ponuja veliko izzivov in neodgovorjenih vprašanj.

Slika 9: Izvoz in uvoz v Saudovo Arabijo (2001-2008)



Vir: Prirejeno po SURS, Zunanja trgovina, 2008.

2.4 Pravni okvir

Saudova Arabija nima ustave, saj Koran vključuje vsa potrebna navodila za življenje posameznikov. Najbližja primerjava z ustavo je saudski Temeljni zakon (angl. *Basic Law*), ki ga je leta 1992 z dekretom objavil kralj Fahd in s tem prvič v zgodovini vladavine Al Saud najavil institucionalno strukturo za svojo državo (The Basic Law of Government, 2009). Vsebuje devet poglavij, ki opisujejo splošna načela, monarhijo in njeno družino, ekonomske in finančne principe, obveznosti države in državljanov ter vlogo nadzornih teles in svetovalnega telesa (Saudi Arabia, Constitution, 2009). Istočasno je kralj objavil tudi Zakon svetovalnega telesa (angl. *Consultative Council Law*) in Zakon provinc (angl. *Law of Provinces*). Prvi je nadomestil obstoječi svet, ki je bil ustanovljen že leta 1926, drugi pa nadomešča zakon iz leta 1963 o razmerjih med centralno vlado in regionalnimi guvernerji. Slednji v praksi ni bil nikoli uveden (Empty Reforms, HRW, 1992).

Temeljni zakon že v svojem 1. členu opredeljuje, da predstavljajo **Koran**, *hadis* (izreki) in *sunna* (tradicija) ustavo kraljevine. Prav tako je opredeljen način nasledstva, kjer naj kralj izbere za naslednika enega izmed najbolj primernih sinov kralja Abdel-Aziza (The Economist, 2006B).

Ogrodje pravnega sistema v Saudovi Arabiji predstavlja 700 sodnikov, ki upravljajo *šeriatska* sodišča. Čeprav kralj sam določa in izbira višje predstavnike duhovščine, le-ti nimajo neposrednega nadzora nad sodniki, ki pravo dejansko izvajajo. Zaradi izredno nepredvidljivih sodb v primeru trgovinskih sporov šeriatskih sodišč v preteklosti, se ti od leta 1960 dalje rešujejo preko Ministrstva za trgovino (The Economist, 2006A).

Izdani zakoni iz leta 1992 so sicer pomemben korak naprej h kodificiranju v veliki meri nezapisanega pravnega sistema v kraljevini, vendar zaostajajo za mednarodno primerljivimi in priznanimi standardi o upoštevanju civilnih in političnih pravic (Empty Reforms, HRW, 1992).

Administrativne in sodne institucije niso ravno učinkovite v celotni regiji MENA. Sodišča potrebujejo dolgo časa, da pridejo do sodbe, poleg tega pa ima javnost močne pomisleke glede kompetentnosti in nepristranosti teh sodb (Pesaran, 2007, str. 94).

2.5 Izobraževalne ustanove

Formalni izobraževalni sistem se je v Saudovi Arabiji začel v primerjavi z ostalimi državami v regiji razvijati relativno pozno. Začetki osnovnošolskega izobraževanja segajo v leto 1920, srednješolskega v leto 1940, visokega v 1953 in poklicnega v leto 1961. Kljub temu da so vložki v šolstvo relativno visoki, rezultati po drugi strani ne ustrezajo zahtevam v gospodarstvu (Madhi & Barrientos, 2003, str. 72).

Po podatkih ekonomske in socialne komisije ZN za Zahodno Azijo (Education and Illiteracy, 2005, ESCWA), kamor je uvrščena tudi Saudova Arabija, je v šolske programe vključen velik odstotek deklic od predšolskega do srednješolskega programa in znaša med 46 in 48 % (glej Tabelo 4). Predšolski program se začne pri treh letih in traja tri leta. Osnovnošolski se nadaljuje pri šestih in traja šest let, medtem ko se srednješolski začne pri starosti dvanajst let in traja prav tako šest let.

V srednješolskem programu se učenci lahko odločijo za splošni ali tehnični program. Številke govori, da se **le nekaj nad tremi odstotki učencev odloča za tehnični program**, med njimi pa je več kot devetdeset odstotkov fantov.

Tabela 4: Šolski programi v Saudovi Arabiji

(Leto 2003)	Predšolski program	Osnovnošolski program	Srednješolski program
Število učencev (v milijonih)	0,94	2,34	1,99
Odstotek deklic	47,00	48,00	46,00
Odstotek učiteljic	100,00	51,00	49,00
Splošni program (v milijonih)	/	/	1,92
Tehnični program (v milijonih)	/	/	0,68

Vir: Education and Illiteracy, UN Statistical Abstract of the ESCWA Region, 2005.

V Saudovi Arabiji je šolski sistem izrazito versko usmerjen in študij islama je močno poudarjen skozi celotno izobraževalno obdobje. Tako je na terciarni ravni zelo izpostavljena interpretacija Korana (arab. *tafsir*), temeljita obdelava pravnih odločitev (arab. *fatwa*), enosti boga (arab. *tavhid*), recitacija Korana (arab. *tadžwid*), kakor tudi pisanje o dovoljenem (arab. *halal*) in prepovedanem (arab. *haram*) (Prokop, 2003). S skrajševanjem študija so uspeli skrajšati študij na tri- do petletne cikle in tako nadomestili kakšnih 15 let študija, potrebnih za usposabljanje islamskih učenjakov (arab. *ulema*) (Roy, 2007, str. 125).

Diplome, ki jih pridobijo saudski študenti, imajo anglosaška imena: BA, MA, PhD. Podatki ESCWA kažejo, da je bilo na terciarni ravni več kot polovica študentov na pedagoški smeri, ki izpostavlja znanja na verskih področjih. Od 525 tisoč študentov v letu 2003 (630 tisoč v letu 2008; Ministry of Higher Education, 2009), se jih je 276 tisoč vpisalo na **pedagoško smer**, od tega 86 % deklet. Na drugem mestu so **humanistične študije in umetnost**, ki imajo 73 tisoč vpisanih študentov, šele nato pridejo na vrsto naravoslovna, tehnična področja in medicina (Education and Illiteracy, 2005). S tako porazdelitvijo izobraževalnih profilov in enostavnosti zaposlovanja v javnem sektorju je za politiko razvoja ostalih poklicnih in tehničnih veščin, ki so nujno potrebne v modernem gospodarskem okolju, izredno težko pripraviti privlačne ponudbe za mlade Saudijce (Madhi & Barrientos, 2003, str.75).

Isfahani v svoji študiji (Pesaran, 2007, str. 159) ugotavlja, da je pismenost manjša v primerjavi z drugimi državami v razvoju, a je zato vpis na visoke šole in univerze več kot impresiven. V regiji je povprečje okoli 26 %, v Saudovi Arabiji pa nekaj nad 16 %, kar zneso na primer dvakrat več kot v Aziji in Pacifiku. Nagrada za visoko izobrazbo je skladna z državno politiko nagrajevanja v javnem sektorju trga dela. Ne glede na visoko stopnjo vpisa na terciarni ravni vendarle ni zaznati vpliva na rast gospodarstva v celotni regiji (Pesaran, 2007, str. 183).

Isfahani (Pesaran, 2007, str. 184) ugotavlja, da (i) velika vloga države v šolstvu in (ii) socialne norme glede spola v družbi odločilno zaznamujejo način obnašanja gospodinjev. Veliko vlogo države z izrednim vplivom duhovnikov (arab. *ulema*), ki imajo odločilno besedo pri izobraževanju deklet in vlogo žensk v saudski družbi, potrdi tudi Prokop v svoji študiji (2003, str. 78).

2.6 Saudska protislovja

Družina Al Saud deli oblast z družino Al Wahhab oz. duhovniki, ki nadzirajo versko življenje v državi. Vsepovsod prisotna verska policija (arab. *mutawiin*) skrbi, (i) da se spola ne mešata, (ii) da so ženske zakrite, (iii), da so trgovine zaprte ob času molitve ter (iv) da moški opravljajo molitve v mošaji (Abu Nasr, 2009). Mutawiin torej poskrbi, da prebivalci ustrezno sprejemajo in spoštujejo verska določila oz. interpretacijo naukov iz Korana. Za to je zadolžen poseben svet - **Svet za razširjanje krepostnosti in preprečevanje pregreh** (angl. *Committee for the Propagation of Virtue and the prevention of Vice*). Sekularizacija se v Islamu ni nikdar zgodila, ker je v nasprotju s Koranom (Pašić, 2005, str. 20).

Saudski islamski konzervatizem je sunizem s posebnimi značilnostmi. Nekateri ga označujejo za *vahabizem* po puritanskemu reformatorju (Muhammad Ibn Abd Al Wahhab) iz 18. stoletja, ki je skupaj z družino Al Saud postavil temelje za skupno osvojitvev ozemlja današnje Saudove Arabije (Khan, 2003). Od tistega časa naprej **duhovščina igra izredno pomembno vlogo** v vsakdanjem življenju.

Saudski islam je zaradi okornosti in trdovratnosti izpostavljen različnim interpretacijam med idealom in prakso ter tako deležen tudi obtožb hipokrizije. V Saudovi Arabiji so vse ostale **vere uradno prepovedane** in opravljanje neislamskih obredov ni dovoljeno. Poleg uradnih petih temeljev islama (*šahada, salat, zekat, saum, hadž*; glej poglavje 3, str. 29) vahabisti dodajajo še **šesti temelj: džihad**. Po njem so ljudje druge veroizpovedi krivoverci in sovražniki, proti katerim se je potrebno boriti (The Economist, 2006B; Lunde, 2002).

Zapostavljene so tudi vse ostale različice islama. Zaradi tega so muslimani iz drugih držav zadržani in z dvomom gledajo na lokalna pravila. Vplivni saudski verski učenjaki tak pogled ostalih ne jemljejo resno in štejejo vsak nov tehnološki dosežek za izgubo čistosti islama. Tak odnos vzbuja dvom in nezaupanje, občasno tudi posmehovanje. Velike težave so nastopile leta

1950, ko so uvedli papirnati denar in odpravili suženjstvo, ter leta 1960, ko so uvedli **šolanje za dekleta**. Ko se je leta 1965 pojavila **televizija**, so nastali neredi, ki so se ustavili šele, ko so visoki islamski duhovniki uvideli, da lahko televizijo izkoristijo za razširjanje vere (The Economist, 2006B).

Vahabisti sledijo zelo strogi šoli Hanbali, ustanovljeni leta 855, ter koranskim verzom in hadisom (Khan, 2003, str. 366). Kraljevska družina se močno naslanja na podporo verskih učenjakov (arab. *ulema*), ki imajo ugledno in pomembno vlogo znotraj kraljevine. Po hanbalitski tradiciji vodijo vse poti h Koranu, k preroku in suni ter šeriatu. Prav tako je izrazito prisotno (i) poudarjanje **enosti** (ne enotnosti ali edinosti) boga (arab. *tavhid*), (ii) nasprotovanje primerjave boga s komerkoli ali čimerkoli (arab. *širk*), (iii) zaupanje v vero (arab. *iman*), (iv) zavračanje vsakega ekumenizma in s tem sovražnost do krščanstva in judaizma (Roy, 2007, str. 122—125).

Seyyed Hossein Nasr (Nasr, 2007, str. 170) opiše vahabizem kot puritansko in racionalistično gibanje, ki se želi popolnoma vrniti k strogi uporabi šeriatu, hkrati pa nasprotuje zahodnim vplivom in verskemu modernizmu znotraj intelektualnih in mističnih tradicij islama. Vahabizem trdi, da so kasnejše generacije muslimanov popolnoma izgubile povezavo s prvotnim puritanskim islamom.

2.6.1 Izvor in razmah vahabizma

Začetki vahabizma segajo v pozno 13. stoletje, ko je živel islamski jurist **Ibn Taymiyyah**, ki je podpiral *taklid* (glej poglavje 3.6.1) in s tem nasledil mišljenje, da neodvisno sklepanje oz. razlaganje koranskih verzov (arab. *idžtiḥad*) ne sme imeti več nobene vloge pri razlagi Korana (Allen, 2007, str. 43).

Ibn Taymiyyah je sebe razglasil za *mudžtahida*, ki lahko neodvisno in suvereno interpretira Koran. Hkrati je tudi zavračal vsakršne poskuse inovativnih pristopov ter izzval centralno oblast kalifata z razlago, da je resnični kalifat prenehal obstajati s smrtjo zadnjega izmed štirih kalifov (Ibn Taymiyya, 1993). Resnična islamska država je bila zanj tista, v kateri poleg *emirja* (posvetni vladar) vlada tudi *imam* (verski vladar), ki ne samo, da razlaga islamski zakon, *šarijo*, ampak tudi usmerja *emirja* s pomočjo duhovščine, *ulem*. Ibn Taymiyya je jasno povedal, da je odločitev za vojno le v rokah *imama* in da lahko le on odloča o *džihadu* (v njegovi interpretaciji "vojne proti nevernikom"). Prav slednje je tisto, po čemer je ostal najbolj znan in so ga njegovi posnemovalci in pobudniki skrajnega islamskega gibanja najbolj občudovali. Besede o borbi za islam je vzel dobesedno in jih razglasil za najbolj plemenito in vzvišeno delo, ki jo vernik sploh lahko napravi (Allen, 2007, str. 45). Pri tem se sklicuje na Koran (2:139; 8:39) in na boj proti mnogoboštvu.

Njegove nauke je obudil in jih ponovno vpeljal v redno uporabo Muhammad ibn Abd Al **Wahhab**. Oba skupaj z Ibn Taymiyyo sta v Saudovi Arabiji spoštovani osebnosti, saj sta zagovarjala in postavila vero na tiste temelje, ki so veljali v času preroka Mohameda in njegovih kalifov (Allen, 2007, str. 42-49). Prav z Al Wahhabom je povezana saudska različica sunitskega islama, ki je edina in prevladujoča verska ideologija v kraljevini. Po njem je dobila tudi ime: **vahabizem** (Garfinkle, 2002, str. 145).

2.6.2 Skrajno islamsko gibanje v Saudovi Arabiji

Kljub izrazito verskemu okolju živijo v Saudovi Arabiji tudi ljudje, ki s tako stopnjo spoštovanja islamskih nauk niso zadovoljni in menijo, da trenutno stanje v družbi zahteva drugačno ureditev.

Leta 1979 je islamistična skupina zasedla Sveto mošejo v Meki in potrdila, da celo globoko islamizirana saudska družba ni bila dovolj odporna proti islamski vstaji (Davidson, 2003, str. 113). V kraljevini je religija glavni vzvod socialne kontrole in politične legitimizacije (Ayubi, 1994, str. 99). Obstoječa vladna elita je kontrolo dosegla s *šeriatskimi* sodišči, s posebno organizacijo – Sveta za razširjanje krepostnosti in preprečevanje pregreh ter moralne policije (arab. *mutawiiin*).

Po ponovnih nemirih, ki jih je povzročila fundamentalistična struja Al Kaida v letu 2003, ko je napadala zahodne rezidenčne komplekse, je položaj v zadnjih letih zopet pod kontrolo varnostnih organov. Vse do tistega dogodka je kraljevina zanikala obstoj fundamentalistične organizacije na svojih tleh, a je morala svoje stališče spremeniti in preveriti, kdo izmed verskih voditeljev v svojih pridigah uporablja preveč ekstremna stališča (Abukhalil, 2004, str. 132). Zanimivo je, da je po raziskavi, ki sta jo opravila Moaddel in Karabenick, v Saudovi Arabiji več fundamentalističnih nagnjenj na strani žensk (Moaddel & Karabenick 2008).

Kraljevski eliti je skrajno gibanje Al Kaida zamerilo, da je Američanom dopustila uporabo njihovega ozemlja v Zalivski vojni in da je z njimi še naprej ohranjala prijazne stike (Davidson, 2003, str. 115). Al Kaida je menila, da je režim premalo islamski in da ni dostojen, da bi lahko opravljal vlogo varuha svetih mest Meke in Medine (Miller, 2003).

Podpora učenjakov (arab. *ulema*) vladajoči kraljevski strukturi stalno niha med sprejemanjem modernizacije družbe in zavračanjem tesne povezave, ki jo modernizacija, predvsem tehnološko pogojena, ima z zahodnimi državami. Napredki v tehnologiji prinašajo s seboj kapitalistične ekonomske zakonitosti, ki povečujejo potrošništvo, preveliko svobodo in razvajanost. Ker bogastvo, ki ga je prinesla nafta, ni bilo enakomerno razdeljeno med vse sloje družbe, se pri verski, vahabistični veji oblasti pojavlja odločno nasprotovanje nesprejemljivim razvadam Zahoda (Downing & Mesece, 2006).

2.6.3 Ikhtilat – ločevanje spolov

V Saudovi Arabiji se prepoved druženja med spoloma (arab. *ikhtilat*) strogo upošteva, tako da v javnosti ne pride do nenadzorovanega srečanja med osebama različnega spola. Ženske in dekleta morajo imeti svojega zaščitnika (arab. *mahram*), ki je moškega spola in mora izhajati iz iste družine. Edino mesto, kjer sta oba spola skupaj na delovnem mestu in ki predstavlja izjemo v saudskem okolju ter odstopanje od uveljavljenih družbenih pravil, so bolnišnice (Vidyasagar & Rea, 2004, str. 273).

Zaradi strogih pravil socialnega druženja, kjer ni stikov med spoloma, ne kinematografov, gledališč in opere, se državljani lahko udeležujejo le **molitev** v mošeji in posvetijo **gledanju satelitske televizije** na svojem domu. Prav slednje je po prepričanju sociologov postalo resna zasvojenost in povzroča med mladimi občutek brezizhodnosti (The Economist, 2006A).

Zanimivo je, da veliko število žensk meni, da *ikhtilat* ni dovolj dosledno uresničen (The Economist, 2006A). To pride do izraza pri urejanju zadev v javnih ustanovah, kamor morajo ženske poslati pooblaščenega agenta ali pa se odločiti za zaščitnika - običajno očeta, moža, brata ali sina. Razen neugodnih pravil, npr. ženske so deležne manjšega dela nasledstva in njihove izjave na sodišču se upoštevajo z manjšo verodostojnostjo, pa večino žensk izredno moti splošen poniževalen odnos, ko jih obravnavajo kot otroke (infantilizacija). Tako na primer tudi zadovoljnim, uspešnim ženskam mož lahko prepove potovati, delati ali študirati (The Economist, 2006A).

Viden napredek v določanju statusa žensk oz. do možnih sprememb v prihodnosti je nakazal sam kralj Abdulah, ko je s seboj na turnejo po Aziji leta 2006 vzel tudi ugledne poslovne ženske. Prišlo je do burnih reakcij verskega konzervativnega establišmenta, ki se s tem seveda nikakor ni mogel strinjati. Konzervativna duhovščina ima v svojih rokah še vedno ključne inštitucije: državne šole, univerze in sodstvo (The Economist, 2006A).

Popolna delitev spolov na **televiziji** se je v zadnjih letih izredno zmanjšala, saj je čedalje več napovedovalk in voditeljic oddaj. Nekoč povsod prisotne prevelike črne *abaje* (žensko oblačilo, ki ga morajo nositi v javnosti in ki pokrije vse razen obraza, dlani in stopal), danes odstopajo prostor lepše oblikovanim modelom, celo z barvnimi rokavi.

3 VERA, TEMELJ ARABSKE KULTURE

Kaj je *islam*? Če nas zanima samo izvor besede, lahko odgovorimo, da je *islam* izpeljanka iz korena *salam*, iz katerega Arabci tvorijo besede *salaam* (mir), *salaama* (varnost), *saleem* (zdravje, varnost). *Islam* je samostalni glagol *aslama*, ki pomeni "predati se". Kot pravi Pašić (2005, str. 18), je "islam celota, ki hkrati vključuje vero, ekonomijo, politiko, pravo, izobraževanje, družbo itd."

Islam pomeni brezpogojno pokorščino Alahu, njegovim zapovedim in njegovi volji. Islam je osnova za socialni red, kjer so pravila vnaprej določena, večna ter hkrati neodvisna od volje posameznika. Seyyed Hossein Nasr opredeli islam kot »religijo in civilizacijo« (Nasr, 2007, str. 7). Nadalje pravi, da predstavlja tudi »življenjski duh, ki preveva tisočstiristoletno zgodovino velike svetovne civilizacije« (ibid., str. 13).

Njegov razvoj je povezan z judaizmom in krščanstvom, vendar v prepričanju, da ju izboljšuje in izrazito presega (Mansfield, 1991, str. 13). Pomembna osnova so tudi protislovni plemenski kulturi in prvine kultur, ki jih je islam, kot hitro razširjajoča se vera, zajel v svojih osvajanjih (Smrke, 2000, str. 262; Lunde, 2002, str. 73).

Islam je sestavljen iz petih stebrov in dolžnost vsakega muslimana je njihovo dosledno izpolnjevanje (Islam, 2009):

- **šahada**, izpričevanje vere,
- **salat**, molitev proti Kabi,
- **zakat**, dajanje miloščine,
- **saum**, post in
- **hadž**, romanje v Meko.

Molitev, *salat*, se izvaja petkrat na dan (Majaron, 2005; Koran; jutranja molitev je omenjena v 24-58, opoldanska v 17-78, ostale v 2-238): (i) med zoro in sončnim vzhodom, (ii) opoldne, (iii) popoldne, (iv) ob sončnem zatonu in (v) ponoči pred polnočjo. Ker predstavlja molitev božansko normo, se mora obvezno izvajati v arabščini (Nasr, 2007, str. 95). V mošejah se smer molitve (arab. *kibla*) označuje z nišo (arab. *mihrab*) v mošeji, ki kaže proti Meki (Smrke, 2000, str. 263).

Deveti lunin mesec ramadan, ko se izvaja post (arab. *saum*), predstavlja čas, ko se je Koran v noči, imenovani »noč moči« (arab. *lajlat al kadr*), po izročilu prvič spustil v dušo preroka. V tem mesecu muslimani veliko časa posvečajo molitvi in recitiranju koranskih stihov (Nasr, 2007, str. 97). Vsak dan odrecitirajo eno tridesetino Korana, od sončnega vzhoda do sončnega zahoda pa je prepovedano piti, jesti in imeti spolne odnose. Izvzeti so otroci, mlajši od 12 let, nosečnice, popotniki in bolniki. Ob koncu posta se praznuje največji muslimanski praznik **Eid**

Al Fitr ali ramazanski (mali) bajram. Sedemdeset dni kasneje sledi **Eid Al Adha** ali kurban (veliki) bajram (Smrke, 2000, str. 274). To sta edina muslimanska praznika.

Posebnost saudskega dojemanja verskih obveznosti je tudi šesti steber, ki dobesedno pomeni "težnja po kraljestvu Boga" (arab. *džihad*). Muslimani jemljejo to obveznost kot pomemben del in najvišjo obliko boja v skupnih naporih za obrambo islama (Roy, 2007, str. 10). Po Nasru *džihad* ni eden izmed stebrov religije, ampak samo pomemben element, ki mora biti stalno prisoten v življenju muslimana (Nasr, 2007, str. 95). Islam ga razume kot previdnost pred vsem, kar lahko muslimane odvrča od boga, in kot napor, ki je potreben za ponovno vzpostavitev reda in harmonije, ki ju je Alah podaril islamski družbi in svetu okoli nje (ibid., str. 100; Lunde, 2002, str. 82).

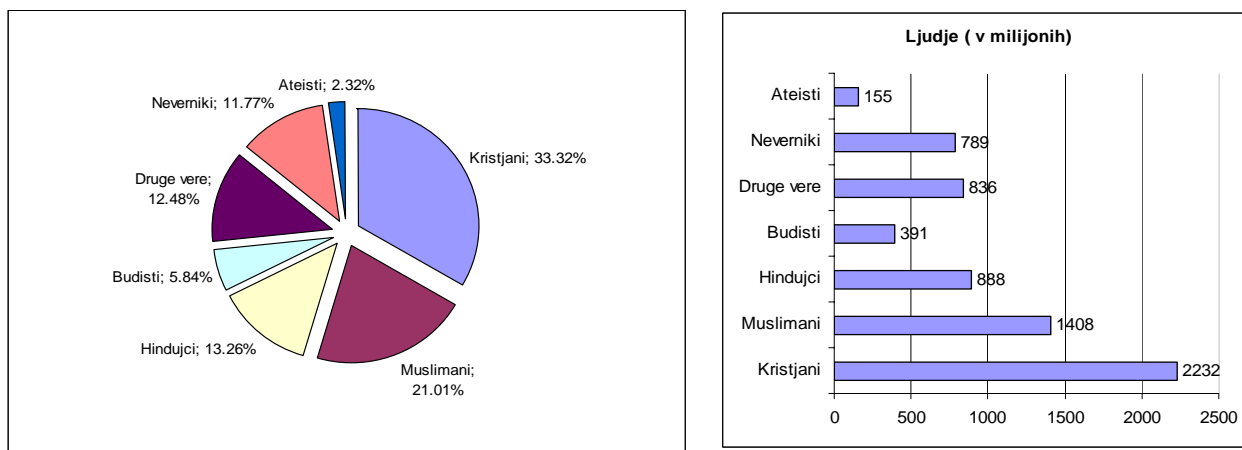
Islam namenja veliko pozornosti skrbi za revne, kar je po Hofstedeju ženska vrednota in zato arabske države ne sodijo med države z največjo stopnjo moškosti. Muslimanska sveta knjiga je Koran, ki pokriva tri široka področja, kot so znanost špekulativne teologije, etična načela in pravila človekovega obnašanja. Ta pravila se neposredno uporabljajo v vsakdanjem življenju, tudi poslovnem. **Islam** je vera tako na individualni kot tudi na kolektivni ravni (Ayubi, 1994, str. 23).

V teoriji islam nima duhovščine, ne cerkvene strukture, niti verskih voditeljev in torej tudi ne ortodoksности v krščanskem smislu. Najbližje je upoštevanje *sune*, načina življenja preroka Mohameda in njegovih neposrednih naslednikov oz. namestnikov - štirih kalifov. Zavezo islamu predstavlja najprej in predvsem sprejemanje in izvajanje islamskih načel in načina življenja, vdanost kalifu, vodji države in zvestobo skupnosti. Islam ni nikoli ločeval religije od politike, kar se je kazalo tudi v dejstvu, da je bil prerok Mohamed tako verski kot tudi politični voditelj prve islamske skupnosti, ustanovljene v Medini (Nasr, 2007, str. 107).

3.1 Islam kot svetovna religija

Muslimani predstavljajo približno petino človeštva, večina vernikov pa je mlajših od 25 let. Manj kot petina muslimanov je Arabcev in skoraj polovica vseh muslimanov na svetu živi v južni in jugovzhodni Aziji. Versko pripadnost prebivalstva nam prikazuje Slika 10.

Slika 10: Svetovne religije



Vir: Central Intelligence Agency, *Religions*, 2009.

Prva svetovna religija je krščanstvo (33 %), druga islam (21 %), na tretjem mestu pa je hinduizem (13 %). Če navedemo število vernikov, je prvih 2,2 milijarde, drugih 1,4 milijarde in

tretjih skoraj 900 milijonov. Število vseh ljudi v letu 2008 je ocenjeno na 6,7 milijarde (Central Intelligence Agency, 2009, Religions; World Population Clock, 2009).

Dve primarni veji islama se delita na sunite in šiite, ki sta nastali v zgodovinskem razvoju zaradi spora o nasledstvu in vodstvu vseh muslimanov. Medtem ko prvi priznavajo tudi prve tri kalife (prerokove naslednike), šiiti trdijo, da je šele četrti, Ali, prerokov bratranec in zet, edini pravi verski voditelj. Suniti predstavljajo večino (več kot 75 %), medtem ko šiiti tvorijo med 10 in 20 % muslimanske populacije. Šiitskim koreninam pripadajo manjšinske skupine muslimanov: izmaeliti, alaviti in družji (Central Intelligence Agency, 2009, Religions).

3.2 Mohamed in rojstvo nove vere

V primerjavi z razpoložljivimi informacijami o ostalih ustanoviteljih pomembnih svetovnih religij obstaja o Mohamedu zbranih največ dejstev. Veliko podatkov je v Koranu, obstajajo pa tudi ustna izročila, ki so jih njegovi nasledniki prenašali v naslednje generacije. Zaradi tega obstaja jasen pogled na tisto časovno obdobje kot tudi na takratno življenjsko okolje in sociopolitične strukture, ki so delovale v Meki (Eliade, 1994, str. 69). Mohamed je v vlogi preroka spremenil tok zgodovine in trajno zaznamoval območje, kjer je deloval. Danes je to območje Saudove Arabije. Mohamed naj bi bil zadnji prerok, ki ga je napovedal tudi Jezus (Majaron, 2005; Koran, 61:6; Konzelmann, 1980, str.24).

Mohamed se je rodil med leti 567 in 572 v Meki (Bodley, 1946, str. 17). Nekateri avtorji podajajo tudi natančen datum: 20. april 570 (Pašić, 2005, str. 19). Pripadal je mogočnemu in vplivnemu plemenu Kurejši, ki je takrat v Meki opravljalo izredno častno delo oskrbovanja romarjev z vodo.

Mohamed je v času svojega življenja redno meditiral, kar ga je vodilo do številnih razodetij. Po razodetju leta 612 je začel vero širiti med ljudi. Najprej je našel poslušalce med sužnji in revnimi sloji, kasneje tudi med premožnimi trgovci v Meki. Na velik odpor je naletel pri članih svojega klana, plemenskih veljakih, ki so se zbal za svoje privilegije in so se ideji o obstoju samo enega boga uprli (Armstrong; 1992, str. 163; Bodley, 1946, str. 237). Edini, ki mu je stal ob strani, je bil njegov stric, ki je preprečil, da bi ga Kurejši iz plemenske skupnosti izločili (Konzelmann, 1980, str. 175).

Leta 622, po romanju v Meko, se je skupina njegovih pripadnikov odpravila z njim proti severu v Jasrib (Medino), kjer so ustanovili islamsko skupnost (Eliade, 1994 str. 78). Ta selitev v Medino se imenuje *hedžra* in pomeni prekinitev odnosov z družino, razdor s svojim in drugimi klani in kasneje **začetek štetja let po muslimanskem koledarju** (Konzelmann, 1980, str. 217). Obdobje pred tem dogodkom je obdobje plemenske ureditve, takoj zatem pa se je začelo obdobje islamske skupnosti, ki je temeljilo na verskem sporočilu in skupni veri.

Pred migracijo, (arab. *hedžra*), je Mohamed za molitveno orientacijsko točko (arab. *kibla*) izbral Jeruzalem, kar je ustrezalo judovski praksi. Mohamed je bil Judom, ki so mu očitali nedoslednosti in nepoznavanje Stare zaveze, pripravljen spregledati očitke in jim pustiti tudi njihove obrede, če bi ga priznali za preroka. Ker ni uspel, se je končni razcep zgodil leta 624, ko je Mohamed določil **ново molitveno orientacijsko točko – Meko** (Majaron, 2005; Koran, 2:144; Eliade, 1994, str. 80). Tako je Meka postala tempelj muslimanov, ki je bil celo starejši od Jeruzalema. Religiozne in politične posledice te odločitve so bile izredno pomembne. Na eni strani je bila zagotovljena arabska enotnost, po drugi pa je odločitev vodila k teologiji Svetega hrama, ki je bil daleč najstarejši in je s tem prevzel primat edinega, pravega monoteizma. Od tega trenutka se je Mohamed dokončno ločil od judovstva in krščanstva (Konzelmann, 1980, str. 238).

3.3 Koran

Muslimani dojemajo verze, ki so zapisani v Koranu, kot božjo besedo, ki jo je Alah v arabskem jeziku razodel Mohamedu preko angela Gabrijele. Za pravilno razumevanje Korana in njegovega sporočila ga je potrebno prebrati v arabščini (Introduction to the Study of the Quran, 2008).

Clark (1995, str. 46) podaja mišljenje, da Koran nadgrajuje vsa predhodna razodetja in predstavlja njihov vrhunec in končni povzetek, kjer je Mohamed zadnji prerok. Bog, Alah, ima po muslimanskem verovanju 99 imen, ki opisujejo tri sestavne elemente njegove izrednosti: **popolnost** (arab. *asma al-kamal*), **veličina** (arab. *asma al-džalal*) in **lepota** (arab. *asma al-džamal*). Najpogosteje omenjene značilnosti boga so neskončna dobrota (arab. *rahman*), vseusmiljenost (arab. *rahim*), plemenitost (arab. *karim*) in prizanesljivost (arab. *gafur*) (Nasr, 2007, str. 71).

Besede in verzi iz Korana, ki jih je na začetku širil Mohamed, ni nihče načrtno beležil in shranjeval. Prerok sam svojih razodetij ni zapisoval, saj je bil nepismen. To so namesto njega naredili ostali, ki so v njegovih besedah začutili nekaj pomembnega (Delcambre, 1994, str. 118).

V Koranu zbrana poglavja so glede na izvor nastanka razdeljena na dve obdobji: **mekansko in medinsko**. Med seboj se prepletata in si ne sledita nujno v časovnem, logičnem ali kronološkem zaporedju (glej poglavje 3.2). Medinska poglavja opisujejo razmerja med obstoječimi verstvi in postavljajo temelje verskega prava oz. *šeriata*. Ker je Mohamed postal poleg preroka tudi vodja muslimanov, jim je moral zapovedati pravilen način obnašanja in socialnega kodeksa. V medinskem času je zato Mohamed objavil podrobnosti, ki opisujejo, **kaj musliman sme in česa ne sme početi**.

V Medini je Mohamed začel dobivati razodetja, ki so ga povzdignila iz skromnega preroka, ki oznanja božjo voljo, v pomembnega **vodjo muslimanov**. Medtem ko je bil v svojem plemenu Kurejšev v Meki eden izmed revnejših pripadnikov, je v Medini doživel ugoden sprejem. Pripadniki njegove vere so ga povzdignili v spoštovanega starešino, ki je prenašal božjo besedo (Delcambre, 1994, str. 137).

Če bi povzeli misli, ki jih je izrekel Seyyed Hossein Nasr, potem Koran v svojem tekstu pokriva številne teme, od etike do kozmologije in metafizike (Nasr, 2007, str. 54). Smrke izpostavlja izrazit poudarek na eshatologiji, saj je v Koranu onostranstvo (arab. *al akhira*) omenjeno več kot stokrat. Vsa človeška dejanja se v času njegovega življenja zapisujejo v knjigo, na podlagi katere na koncu sledi zadnja sodba z glavnim sodnikom Alahom (Smrke, 2000, str. 272).

3.4 Identiteta žensk in Koran

Vloga žensk tako v družinskem kot tudi v poslovnem okolju je v Saudovi Arabiji drugačna. Kultura tega okolja izvira iz sporočilnosti Korana, ki poskuša njihove pravice in obveznosti natančno opredeliti. Ker tega ni možno doseči v vseh podrobnostih, obstajajo znotraj muslimanskega sveta različne interpretacije istih navodil.

Vloga ženske v saudski družbi ostaja **marginalizirana in postranska**, pa čeprav naj bi bila moški in ženska po Koranu enakopravna (Nasr, 2007, str. 76). Število muslimanskih žensk, ki zagovarjajo pravice svojega spola ni ravno veliko. Ena izmed bolj uglednih je zagotovo dr. Nimat Hafez Barazangi, avtorica, ki poučuje na univerzi Cornell. Avtorica je v svojem delu postavila pet osnovnih pravil (Barazangi, 2006, str. 27) za interpretiranje koranskih verzov in

izpostavila, da morajo pri branju in interpretaciji koranskega besedila svoj delež prispevati tako moški kot ženske. Pri tem posebej izpostavlja, da je potrebno upoštevati celotno besedilo in ne samo izvlečke iz določenih delov.

V svojih izhodiščih avtorica jasno pove, da si moški ne more vzeti pravice in razlagati svoje mnenje kot edino pravilno in zavezujoče. Nadalje zavrne pristop, kjer se iz Korana izberejo samo deli, ki lahko prispevajo k napačnemu tolmačenju celotne misli. Ker je dolžnost vseh vernikov, da prispevajo k širjenju in pravilnemu interpretiranju svetih verzov, **si morajo ženske to pravico priboriti** z aktivnim intelektualnim udejstvovanjem (Barazangi, 2006, str. 29).

Muslimanski moški se nagibajo k tisti interpretaciji islama, ki jim daje superiornost v odnosu do drugih (vključno do žensk, op. p.). In to kljub definiciji islama, da se mora posameznik podrežati volji boga (Barazangi, 2006, str. 80).

Muslimanske ženske še zmeraj **ne vidijo svoje vloge** kot primarne v družinskih in socialnih odnosih, v skladu z načeli poslanstva v Koranu, ampak še **vedno le kot matere**, hčere, sestre in žene. In ravno v teh sekundarnih vlogah, ki so jih ženske imele v času preroka Mohameda, jih je muslimanska družba postopoma idealizirala (Barazangi, 2006, str. 84).

Imenovanje Norah Al Fayeza v februarju 2009 za namestnico ministra za šolstvo v Saudovi Arabiji je znanilec novega obdobja v politiki, ki jo popolnoma obvladujejo moški (Breitbart, 2008; Abu Nasr, 2009; Tamimi, 2009).

3.5 Suniti proti šiitom

V Islamu izstopata dve najvplivnejši skupini: suniti in šiiti. Obe sta neizogibno povezani z dvema državama, ki svojo versko opredelitev jemljeta izredno resno. Prvi, suniti, imajo svoje zaledje v Saudovi Arabiji, medtem ko se drugi, šiiti, nahajajo v Iranu.

Sunitski pristop do vere temelji na konsenzu (arab. *idžma*) skupnosti (arab. *umma*). Poznamo štiri islamske pravne šole, **Hanafi**, **Maliki**, **Šafi (Shafi'i)** in **Hanbali**, ki sprejemajo in medsebojno priznavajo vse posamezne odločitve (arab. *fatva*), ki so jih sprejeli njihovi vodje iz katerekoli šole (Nasr, 2007, str. 85).

Šiitski pristop do vere zapostavlja skupnost in trdi, da lahko islamski zakon razlaga samo *imam* (Clarke, 1988, str. 4). Šiiti priznavajo pomembnost Mohamedove družine in še posebej izpostavljajo Alija, ki je bil četrti kalif. Trdijo, da je naslednik lahko izbran izključno iz Mohamedove družine (Smrke, 2000, str. 269).

Ali se je moral v času svojega kalifata zoperstaviti Muaviji, nečaku umorjenega kalifa Osmana, kar je vodilo k razcepu in od tistega spopada dalje se **Alijevi pripadniki imenujejo šiiti**. Prepad med muslimani suniti in muslimani šiiti je od tega trenutka dalje postal zgodovinsko dejstvo in obe strani še danes nespravljivo stojita vsaka na svoji strani. V šiizmu je najpomembnejši imam (vodnik, čuvaj) Ali, potem pa mu sledita njegova sinova, Hasan in Hussein (Smrke, 2000, str. 269). Zakoniti kalif je lahko le pripadnik Alijeve družine, s pridržkom, da je kalif vedno le *imam*, ki je nezmotljiv in neoporečen vodnik (Delcambre, 1994, str. 177). S tem šiiti zanikajo prve tri kalife (Abu Bakr, Osman, Umar) in njihovo legitimnost ter zavračajo vlogo enotnega mnenja skupnosti muslimanov, ki je prevladovala ob prerokovi smrti (Abdulwaheed Amin, 2001).

Imam pri sunitskih vernikih pomeni samo **vodjo molitve** v mošejah (arab. *amama*), medtem ko pri šiitih predstavlja **božanskega poslanca**. Šiitski verniki morajo slepo ubogati vsa navodila in

razlage, ki jih objavi imam. Ta ubogljivost in ponižnost je zanesljivo največja razlika v primerjavi s suniti, ki spoštujejo razumnost in osebno sodbo (Delcambre, 1994, str. 176).

Šiiti tvorijo okoli 5 % prebivalcev v Saudovi Arabiji in pripadajo struji, ki je prevladujoča v Iranu in Bahrajnu. Nahajajo se predvsem v Vzhodni provinci (arab. *Aš Šarkija*) v oazah Qatif in Al Ahsa, kjer predstavljajo več kot 30 % vseh muslimanov. Iz teološkega stališča nastajajo največji problemi zaradi nestrinjanja večinskih sunitskih vahabistov, ki obsojajo šiite politeizma zaradi njihovih obredov, ki jih izvajajo ob komemoraciji tragične Huseinove smrti v Karbali (Chapin Metz, 1992).

V Saudovi Arabiji šiiti zavzemajo najnižji položaj na družbeni lestvici, saj so izključeni iz vseh višjih nivojev v civilni in vojaški birokraciji. Zaradi očitnega verskega razhajanja prav tako ni nikogar izmed šiitov v nacionalni gardi (Chapin Metz, 1992). Skrajne osnove, ki jih je vpeljal v versko interpretacijo islama Wahhab, so se danes omilile, a v praksi še vedno obstaja močna diskriminacija do vseh neislamskih ver, kamor se šteje tudi šiitski islam. Izpovedovanje vseh ostalih ver je v kraljevini prepovedano (Smrke, 2000, str. 272).

3.6 Islamski zakoni - šeriat

3.6.1 Šeriat-zgodovinski razvoj

Pravila vsakdanjega zasebnega in poslovnega življenja v arabskem svetu v večji ali manjši meri sledijo navodilom, ki jih navajajo islamski zakoni. Slednji so nastajali že v času Mohamedovega življenja, v naslednjih stoletjih pa so jih oblikovala razna zgodovinska obdobja. V informacijo in pregled sem navedel nastanek islamskih zakonov, ki so sestavni del arabske in saudske kulture. Islamsko zakonodajo po Džamalu Nasirju delimo na šest različnih zgodovinskih obdobj (Nasir, 2002, str. 2-15):

- zgodnje Mohamedovo obdobje (610-632 n. št.),
- obdobje patriarhovskih kalifov (632-661 n. št.),
- obdobje omajadske vladavine (661-750 n. št.),
- obdobje islamskega pravoznanstva (fikh, 750-960 n. št.),
- obdobje oponašanja (arab. *taklid*) in stagnacije (arab. *džumud*), (10-19. stoletje),
- moderna renesansa (pozno 19. stoletje).

V **Mohamedovem obdobju** islam ni bil samo religija, ampak celotni kodeks za življenje, ki je vključeval tako duhovni kot tudi sekularni pogled ter poskušal urejati ne samo posameznikovega razmerja do boga, ampak tudi vsa socialna razmerja v takratni družbi.

Po smrti preroka je prišlo do resnih nasprotij v islamski skupnosti (arab. *umma*) glede nasledstva, kar je kasneje pripeljalo tudi do razkola in nastali sta dve struji muslimanov: suniti in šiiti. Zmagala je večina in tako se je začelo **obdobje patriarhovskih kalifov**. V naslednjih tridesetih letih so islamska osvajanja soočila muslimanske Arabce s preostalim svetom, njihovo kulturo, mednarodnimi odnosi, pogodbami in obveznostmi, ki jim jih prej ni bilo potrebno razreševati in pojasnjevati.

Tesna povezanost med duhovnim in sekularnim se je iz prvega obdobja prenesla tudi na drugo obdobje ter tako sledilo Mohamedovim izročilom. Toda ta kontinuiteta se je prenehala s prihodom prve muslimanske kraljevske dinastije Omajadov, ki predstavlja začetek **omajadske vladavine**.

Abasidski kalifat je po padcu vladavine Omajadov omogočil razvoj **obdobja islamskega pravoznanstva**, ki je v tistem času resnično pomenil plodno obdobje za nadaljnji razvoj pravnega področja. Islamski pravniki so svoje življenje posvetili zapisovanju pravnih misli, dolgih pravnih razprav, obenem pa so kodificirali razne pravne odločitve, ki so izhajale iz političnih ozadij ali strokovnih raziskav (Calder, 1993; Hallaq, 1998).

Obdobju izrednega razvoja pravoznanstva je sledilo **obdobje oponašanja** (arab. *taklid*) in **stagnacije** (arab. *džumud*), v katerem so se posamezne šole islamskega prava odrekle poti neodvisne raziskave. Namesto tega so se učenci posameznih šol osredotočili na pisanje knjig, ki so povečevale njihove verske voditelje, in preprečevale odklon od njihovih lastnih sprejetih pravnih odločitev.

Zadnje obdobje Džamal Nasir imenuje **moderna renesansa**, ki je pomenila prekinitev stagnacije iz prejšnjega obdobja in nadaljevanje bolj odprtega razmišljanja. Pod vplivom zahodnega sveta se je odnos do tradicionalistov spremenil in imeli so jih za staromodne in brez realnega stika z novimi časi. Reformatorji so zahtevali, da se omogoči razlaga koranskih verzov v duhu modernega časa in novih socialnih razmer. Hkrati so poudarjali, da so stare interpretacije preživete, in da je potrebno ubrati nov pristop.

3.6.2 Šeriat-sestavine

Kot pravi Vogel, ima Saudova Arabija najbolj tradicionalen islamski pravni sistem na svetu (Vogel, 2000, str. xiv). Šeriat oz. islamsko pravo črpa svojo podlago in kreposti iz (i) Korana, (ii) *sune in hadisov*, (iii) *idžme*, (iv) *kijasa* in pogojno tudi (v) *adetov* oz. običajev. *Šeriat* – sveti zakon Islama, je po interpretaciji islamskih učenjakov obvezen za vse ljudi in ne samo za muslimane (Clarke, 1988, str. 3). Koren besede “šeriat” je “šeher”, kar pomeni “pot”, ki ji morajo slediti tako moški kot ženske. Obsega vse življenje, od obrednega življenja do ekonomskih transakcij (Nasr, 2007, str. 83).

Kot osnova za vse, kar se dogaja v življenju muslimana, je Koran vrhovni zakonik, ki ga ostali elementi dopolnjujejo v mozaik pravil in vsakdanjega obnašanja (Frelih, 2002, str. 30). Po več kot tisočletju se velika večina muslimanskih juristov strinja, da jih izmed več kot šest tisoč koranskih verzov le **petsto vsebuje zakonsko vsebino**. Večina zakonskih verzov se veže na *ibadat*, kot na primer molitev in romanje. Od teh jih je le sto, ki se ukvarjajo z neobrednimi vsebinami, znotraj katerih so bolj podrobno obdelane samo zadeve glede nasledstva (Sadr, 2005, str. 1).

Hadis in *suna* skupaj predstavljata največjo možno stopnjo verovanja. Skupaj presegata vsa ostala navodila in tvorita osnovo za versko pravo oz. *šeriat*sko pravo. *Šeriat* ne dela razlik med verskim in civilnim pravom in obvladuje tako socialne, politične, ekonomske in verske poglede na življenje (Said, 1995, str. 34).

Idžma ponuja soglasno mnenje učenih članov muslimanske skupnosti, medtem ko *kijas* (analogična dedukcija) pripomore k rzsodbi dejanja ali prepričanja z uporabo uveljavljenih principov, ki veljajo za primerljiva dejanja ali prepričanja. Zadnji element, *adet*, se uporablja le pogojno in ne pride do izraza oz. pomembnosti pri iskanju verskih sodb (Vogel, 2000, str. 56).

Na arabskem polotoku in v Saudovi Arabiji se *šeriat* upošteva v celotnem obsegu tudi danes. Izmed vseh štirih doktrin, ki so se razvile znotraj sunitskega verovanja, se najbolj razlikuje Hanbali doktrina, ki je v Saudovi Arabiji prevladujoča. V upoštevanju ritualov je ekstremna in nepopustljiva, vendar prav tako zagovarja dopustnost oz. “neprepoved” v primerih, ko ni izrecnih tekstov, ki bi nekaj prepovedovali.

Saudova Hanbali doktrina v primerjavi z ostalimi ni uživala veliko popularnosti (Calder, 1993, str. 35). Razlogov za to je bilo več, zato naj omenimo le najbolj izpostavljene:

- izključitev tolmačev vere iz pozicij moči in pravosodja,
- nepripravljenost na razglasitev osebnega mnenja,
- zavračanje primerjave (analogije),
- fanatična netolerantnost do preostalih doktrin.

Kasnejši verski voditelji so ta stališča omilili in izkazovali tolerantnost, izražali osebna mnenja ter na ta način pristopili do ljudi. V devetnajstem stoletju je Hanbali doktrino ponovno oživel Muhammad Ibn Abd Al Wahhab in jo iz Nažda prenesel v Hidžaz ter na celotni arabski polotok. Hanbali nauki so danes uradna doktrina v kraljevini Saudove Arabije in se dosledno uporabljajo v vsakdanjem življenju in pravosodju (ibid. str. 39).

3.7 Vpliv islama pri poslovanju

Pri poslovanju v islamski državi je potrebno upoštevati in seveda razumeti različne predstave o poslovnih stikih in tržnih pristopih. Roy trdi, da je koncept islamske države protisloven in ga ni mogoče realizirati: če namreč obstaja država, potem ima le-ta politično prevlado, kar vodi k sekularni ureditvi, ki ni v skladu s Koranom (Roy, 2007, str. 7). Če bi muslimani odstranili religijo iz domene javnega življenja, Nasr pravi, da bi zavrnilo nauk o enosti, ki leži v srcu islamskega sporočila (Nasr, 2007, str. 113). Upoštevač pozitiven pristop islama do tržnega gospodarstva, so islamske države pripravljene in odprte do mednarodnega poslovanja tako dolgo, dokler se poslovanje odvija na način, kot ga predvidevajo vera in islamski etični principi (Hill, 2005, str. 365).

Zahodne vrednote v današnjem času zelo pogosto postavljajo v ospredje ekonomski rezultat in dobiček. Uspešnost zahodnih držav se meri v čim večjih stopnjah rasti gospodarstva, medtem ko v islamskih državah, torej tudi v Saudovi Arabiji, predstavljata enakomerna porazdeljenost dohodka in socialna pravičnost merili, ki kažeta na pravilno usmerjenost državne gospodarske politike (Rice, 1999, str. 349). Muslimani morajo po svoji veri upoštevati, da vse stvari in vsa bitja na zemeljski obli pripadajo Alahu in so njegova lastnina. Iz tega izhaja, da si Muslimani ustvarjajo dobiček iz božje lastnine, kar pomeni, da ga morajo deliti tudi v korist skupnosti (Rice, 1999, str. 349). Posamezniki in podjetja lahko glede na svoje različne sposobnosti v družbi dosejajo dobiček, vendar v skladu s pravili, ki upoštevajo poštenost in pravičnost. Koran predpisuje in daje navodila tudi pri poslovnem obnašanju. Hill navaja še nekatere preostale pomembne islamske principe: (i) spoštovanje staršev, (ii) upoštevanje pravic drugih, (iii) biti radodaren, a ne zapravljiv, (iv) pravično in enakopravno poslovanje z drugimi, (v) biti pravičen in skromen (Hill, 2005, str. 371).

Zmernost je glavno vodilo šeriatskega prava, ki ga je vzpostavljala Mohamed. V primerjavi z židovskimi zakoni, kjer je vodilo skrajna strogost, in krščanskimi smernicami, kjer je v ospredju skrajna popustljivost, lahko uvrstimo šeriatsko pravo v sredino med obema. To je razlog, da dr. Jusef Al Qaradawi meni, da je šeriat najbolj dovršen pravni sistem (Al Qaradawi, 1997, str. 427). Seyyed Hossein Nasr trdi, da z islamskega stališča ekonomija sama po sebi ne obstaja. Ekonomija je v islamu vedno tesno povezana z etiko, medtem ko so bile verske odredbe namenjene nadzoru in omejevanju človeškega pohlepa, sebičnosti in skoposti (Nasr, 2007, str. 47).

3.7.1 Islamsko bančništvo

Začetki islamskega bančništva segajo v osemdeseta leta, ko je prišlo do naftnega razcveta in s tem povezanih velikih prihodkov zalivskih držav. Želja po čim večjem vplivu v svetovni ekonomiji se je pod vodstvom Saudove Arabije v zadnjih desetletjih uresničevala v državah tretjega sveta, predvsem preko Organizacije islamske konference (angl. Organization of Islamic Conference, OIC). Države OPEC-a, kjer je Saudova Arabija ena izmed vodilnih članic (OPEC, 2008), imajo zaradi naftnega prihodka stalni presežek v stotinah milijardah ameriških dolarjev, ki so ga želele investirati in iz njega nekaj tudi iztržiti. Vzpon islamskega bančništva so nekateri imenovali tudi "petro-islam" ali "ameriški islam" zaradi velikega vpliva, ki ga imajo Američani v vodilnih kraljevskih družinah na Bližnjem vzhodu (Ayubi, 1994, str. 185).

Pri ustvarjanju dobička se takoj pojavi ovira, ki se ji po arabsko reče *riba* in po islamski interpretaciji predstavlja odušenje iz naslova obresti na kapital. Pravne islamske razlage imajo kakršnekoli obresti za prepovedane, pa čeprav so malenkostne in izhajajo iz dobrodelnih namenov. Po veliki rasti proizvodnje nafte v osemdesetih letih in velikanskim prilivom so se začele versko ozaveščene muslimanske države ukvarjati z investicijami brez odušnih obresti (arab. *la rabau*) (Ayubi, 1994, str. 178).

V kakšni meri so islamske banke res "islamske"? Izvirne ideje o islamskem bančništvu izhajajo pravzaprav iz Nemčije, kjer so v šestdesetih letih nastajale vzajemne hranilnice za obrtnike in kmete. Ti so ustanovili lastne hranilnice, ki so članom posojale po potrebi iz skupno zbranega premoženja, enkrat letno pa so vsem izplačale tudi dobiček. Idejo so prevzeli v Egiptu, kasneje pa se je princip razvil v medvladno Islamsko razvojno banko (angl. *Islamic Development Bank*, IDB) (ibid. str. 181). Prva komercialna zasebna banka je nastala leta 1975 v Dubaju, dve leti zatem pa je banko v Saudovi Arabiji (Faisal Islamic Banks, l. 1977) odprl princ Muhamad Al Fajsal (Ayubi, 1994, str. 180).

V naslednjih letih so se islamske banke naglo razvijale v muslimanskih državah in nato tudi v zahodnem svetu (Danska, Velika Britanija). Praksa islamskih bank je skladna z načeli o neobrestnih transakcijah in poslih le v zelo posplošeni obliki. Obstajajo namreč povezave s konvencionalnimi bankami, ki opravljajo investicijske posle na svetovnih borzah v njihovem imenu (ibid. str. 183). Islamske banke sledijo dvema temeljnima principoma:

- *mudaraba*,
- *mušaraka*.

To sta obliki kreditnih komercialnih združenj, ki delujeta na principu partnerstva (arab. *mudaraba*) in zaupanja (arab. *mušaraka*) preko finančne družbe za upravljanje.

Vendar je to zelo težko, saj ekonomsko okolje, v katerem delujejo banke, ni popolnoma islamizirano. Zato se banke zatekajo k inovativnim pristopom (imenujejo jih *idžtihad*), ki jih pripeljejo do navidezno primernega poslovanja, skladno z islamskimi nauki. Vedno več bank se ukvarja z dobičkonosnimi *murabaha* posli, ki se oddaljujejo od dveh temeljnih (za banko bolj tveganih) načel, omenjenih v prejšnjem odstavku.

Pri *murabaha* poslu se določijo vnaprej fiksirane vrednosti dobička ne glede na aktivnosti komitenta, ki se je odločil za nakup financiranja. Ta način je omejen na komercialne posle v industriji in kmetijstvu in to na področju tujega uvoza, ki ne prispeva k skladnemu razvoju regije ali posamezne države. Nekateri pomembni finančni instrumenti, ki se ukvarjajo z najemom, naročilom proizvodnje in nakupom v prihodnosti, so (v tem vrstnem redu): *idžara*, *istisna* in *salam* (Islamicbanking, 2009; Islamic Bank of Britain, 2009).

Da bi islamskim bankam podelili versko legitimnost, najemajo in zaposlujejo dobro plačane vrste učenjakov (arab. *ulema*), ki menedžerjem ponujajo versko-pravne nasvete pri njihovih poslovnih odločitvah.

Razpoložljiva finančna sredstva so omogočila nove prijeme na finančnem področju ob hkratnem upoštevanju domače kulture in islamskih načel. Primer v Saudovi Arabiji je podjetje Al Rajhi za menjavo valut in trgovino (angl. *Company for Currency Exchange and Commerce*). Pred naftnim razcvetom se je ukvarjalo samo z menjavo denarja, leta 1983, po kraljevskem dekretu, ki mu je podelil polna pooblastila, pa je začelo s poslovanjem v celotnem spektru bančnih storitev in je sedaj prisotno po vsej državi (AlRahji Bank, 2009).

3.7.2 Obresti-riba

Obresti so pri zahodnem načinu poslovanja ustaljen mehanizem pri reševanju plačilnih in drugih pogodbenih obveznosti. Ker se v primeru sklepanja pogodb večkrat pojavljajo, je zanimivo pogledati, kako jih obravnava Koran. V dveh verzih sure Baqarah-Krava je omenjena izrecna prepoved uporabe obresti pri poslovanju.

V prvi (Majaron, 2005; Koran, 2:278) vernike opozarja, naj se Boga bojijo in se kot pravi verniki odrečejo ostanku obresti. V drugi (Majaron, 2005; Koran, 2:279) jim Bog in prerok napovedujeta vojno, če tega nasveta ne bi upoštevali. Le če se skesajo in opustijo obresti, jim bo ostala glavnica.

V času svojega življenja je Mohamed večkrat opozarjal na škodo, ki jo mehanizem obresti prinaša družbi, in se je zato proti njej tudi zoperstavil. Eden od islamskih učenjakov navaja osnovne razloge, zakaj obresti niso zaželeni (Al Qaradawi, 1997, str. 345). Z obrestmi si nekdo prisvaja del lastnine nekoga, ne da bi slednji dobil kaj v zameno. Ker je lastnina nedotakljiva, se tako z obveznim izplačilom obresti krši pravica do lastnine.

Dobiček iz obresti navaja ljudi, da ne pridobivajo denarja z delom, ampak jih napeljuje k temu, da denar namesto vlaganja v industrijo, posojajo drugim ter tako na lahek način še bolj bogatijo. Koristnost družbi in stopnja ustvarjalnosti se s tem nevede zmanjšata.

Dopušcanje obresti naj bi ljudem jemalo pogum za medsebojno posojanje. S prepovedjo obresti v družbi bi ljudje rade volje posojali drugim in v zameno ne bi pričakovali več, kot so posodili. Ker se v primeru posojanja z obrestmi zahteva od človeka brez sredstev, da vrne več, kot si je izposodil, se s tem omaja njegovo prijateljstvo do posojilodajalca in se mu vzame dobro voljo. S to razlago hoče islamski učenjak (ibid., str. 345) izpostaviti **moralni vidik** nesprejemljivosti obresti.

Posojilodajalec je ponavadi tisti, ki je bolj premožen in bogat, posojilojemalec pa je v nasprotju z njim reven in nebogljjen. Če so obresti dovoljene, to vodi k izkoriščanju, kar je v nasprotju z Alahovo usmiljenostjo. Ta razlaga izpostavi **socialni vidik** nesprejemljivosti obresti. Premožni postajajo še bolj bogati, medtem ko se revni pogrezajo še globlje v dolgove. V družbi zato nastajajo vse večji propadi med obema slojema, kar lahko vodi do konfliktov, razpadanja družbenoekonomske strukture in reda (ibid., str. 346).

Zanimivo je, da kljub nasprotovanju islamske vere obrestim Saudova Arabija že od vsega začetka bančništva v državi omogoča račune, ki se obrestujejo. Trgovinski spori se ne obravnavajo na verskih sodiščih po šeriatskih pravilih, ampak jih prevzema Ministrstvo za trgovino pod svoje okrilje (The Economist, 2006A; Ministry of Commerce and Industry, 2009A). Na ta način saudska vlada ustvarja dualističen pravni sistem, kjer različna podlaga

trgovinskih (zahodnih) in verskih zakonov (šariat) vnaša nekonsistentnost v celoten pravni sistem (Marar, 2004, str. 93).

3.7.3 Plačilo vnaprej in kredit

Plačilo vnaprej-avans je dovoljeno. V kolikor se prodajalec in kupec dogovorita o natančni količini in natančnem roku dobave. Če so navedeni pogoji izpolnjeni, se lahko temu primerno določi tudi posebna, bolj ugodna cena.

Prodaja z odloženim plačilom - na kredit je dovoljena. Tak način prodaje je dopusten z obojestranskim pristankom udeležencev v poslu. Ker tak način prodaje lahko zviša prodajno ceno v primerjavi z enkratnim plačilom, prihaja med samimi islamskimi učenjaki do razcepa. Nekateri trdijo, da je povišana cena v bistvu osnovna cena povečana za obresti, ki so prepovedane, medtem ko drugi, in teh je največ, trdijo, da ni jasnega besedila o prepovedi tega načina prodaje (Al Qaradawi, 1997, str. 349). Ker je temeljni princip naukov iz Korana dopustnost, hkrati pa ni izrecne prepovedi takšne situacije, je torej kreditna prodaja dovoljena.

3.7.4 Družbeni odnosi

Pri odnosih med člani islamske družbe veljata dva osnovna principa:

- zaščita čvrstih bratskih vezi, ki medsebojno povezujejo in
- zaščita pravice posameznika in nedotakljivost njegovega življenja, časti in premoženja.

V skladu s tema principoma so nastajala pravila, ki so narekovala, kaj vse je dovoljeno in kaj ne. Arabski svet poudarja ustvarjeno medsebojno razmerje kot pomemben faktor družbenih odnosov (Gesteland, 2002, str. 20; Naqvi, 1994). V naslednjih vrsticah je navedenih nekaj prepovedi, ki se jih morajo muslimani v vsakem primeru držati (Al Qaradawi, 1997, str. 401):

- musliman ne sme obrniti hrbta drugemu muslimanu in z njim prekiniti odnosov,
- posmehovanje, ogovarjanje, nagovarjanje z neprimernimi imeni ali vzdevki ni dovoljeno,
- osebna sumničenja, zasledovanja, vohunjenje za drugimi so prepovedani,
- obrekovanja in spletkarjenja prav tako niso sprejemljiva,
- samomor je prepovedan,
- podkupovanje, darila javnim uslužbencem niso sprejemljiva,
- razmetavanje in neumno zapravljanje imetja ni dovoljeno.

Upoštevač zgornje prepovedi, lahko ugotovimo, da islamski nauk dosledno brani človekovo čast in ugled. Ker je človeško življenje, tako kot v mnogih drugih religijah, neprecenljivo in sveto, je zanj skrbno in dostojanstveno poskrbljeno z ustreznimi navodili. To ne velja le za muslimane, ampak tudi za vse nemuslimane, ki se proti njim ne bojujejo. V nasprotnem primeru se je musliman dolžan ubraniti ter pri tem vzeti življenje nasprotniku, ne da bi prekršil postavljena pravila.

Človeško življenje lahko vzame le v naslednjih primerih (Al Qaradawi, 1997, str. 416):

- nepravičen uboj (življenje za življenje, zlo za zlo),
- javna prostitucija (prešuštvo),
- izstop iz islamske vere ter kasneje odprt upor proti islamu z namenom škodovanja islamski skupnosti.

V suri Al Anaam-Živina je zapisano, da se človeka ne sme ubiti, razen kadar to zahteva zakon (Majaron, 2005; Koran, 6:151). V razmislek tistim, ki naklepajo kaj takšnega, sura Baqarah-Krava svari, da se umor lahko maščuje (Majaron, 2005; Koran, 2:179). V primeru umora se mora človek zavedati, da ga čaka enaka usoda, zato naj bi ga ta verz od tega odvrgnil.

Prav tako je zaščiteno osebno imetje in nihče nima pravice, da ga neupravičeno odtuji. V suri Maidah-Miza je kraja ostro kaznovana in zapoveduje, naj se v takšnem primeru storilcu odseka roka, kar bo pravična kazen in božji opomin (Majaron, 2005; Koran, 5:38).

Družbeni odnosi imajo pri muslimanih izreden pomen, saj tvorijo skupnost, ki živi in dela tesno skupaj: verniki se udeležujejo medsebojnih porok, obiskujejo bolnika, se vedno pozdravljajo, četudi niso iz okolja njihovih znancev.

Politika Saudove Arabije dosledno upošteva pravila družbenega življenja in odstopanja, ki so z njimi v nasprotju, dosledno in ostro kaznuje. Javno kaznovanje za izvršene pregrehe, ki vključuje tako bičanje kot tudi obglavljenje, je reden pojav, ki vedno pritegne velike množice ljudi (Huggler, 2007).

3.7.5 Odnosi z nemuslimani

Kako naj muslimani razvijajo prijateljstva z nemuslimani? Sura Al Mumtahana-Preverjena omenja, da musliman nima razloga biti sovražen in nepravičen do tistih, ki z njim niso v sporu in vojni (Majaron, 2005; Koran, 60:8), vendar pa mu prepoveduje prijateljstvo s tistimi, ki se bojujejo z njimi zaradi vere, jih preganjajo z njihovih domov ali pri tem pomagajo (Majaron, 2005; Koran, 60:9). Verza od muslimanov ne zahtevata samo poštene in pravične odnose z nemuslimani, ki se z njimi ne bojujejo, ampak celo zahteva, da so z njimi v prijaznih in lepih odnosih.

3.7.5.1 Poseben odnos do "Ljudi Knjige"

Islam torej ne prepoveduje prijaznosti in velikodušnosti do drugih religij, celo do politeistov in malikovalcev ne. Poseben odnos pa ima do vernikov, s katerimi si delijo skupna izročila, to je do židov in kristjanov, ne glede na to, ali živijo v muslimanski državi ali izven nje.

V Koranu se žide in kristjane omenja kot "Ljudi Knjige" in implicitno poudarja, da med njimi obstaja odnos do usmiljenosti in duhovno sorodstvo (Al Qaradawi, 1997, str. 429; Courbage, 1997, str. 145). Sura Maidaah-Miza na eni strani postavi žide in mnogobožce v vrste najhujših sovražnikov, medtem ko kristjane omenja kot najtesnejše prijatelje in posebej izpostavi duhovnike in menihe (Majaron, 2005; Koran, 5-82). Vsem trem religijam so skupni preroki, ki so omenjeni tako v Tori, Bibliji in Koranu. Slednje potrjuje tudi verz v suri Aš Šura-Posvetovanje, ki izpostavi razkritje vere tako Noetu, Abrahamu, Mojzesu in Jezusu (Majaron, 2005; Koran, 42:13). Muslimani morajo torej verjeti v vse knjige, ki so bile oznanjene po različnih prerokih, kajti v nasprotnem primeru je njihovo verovanje nepravilno in zgrešeno (Courbage, 1997, str. 148).

Koran opredeljuje način komuniciranja s pravičnimi "Ljudmi Knjige", ki mora potekati na lep način in karseda vljudno (Majaron, 2005; Koran, 29:46). Prav tako v posebnem verzu sure Maidah-Miza Koran dovoljuje muslimanom uživanje hrane, ki je na jedilnikih židov in kristjanov, razen seveda jedi, ki so posebej prepovedane (Majaron, 2005; Koran, 5:5). Odnos do židov in kristjanov je lahko še bolj tesen, saj se v istem verzu dovoljuje tudi poroka z njihovimi predstavnicami, ki so božje razodetje prejele še pred muslimani.

Kljub tem naukom ima saudski islam lahko tudi nasprotna stališča, ki jih odkrito sporoča preko satelitske televizije (Iqra TV), kjer obsoja ustrežljivost do kristjanov po svetu, še posebej preveliko pozornost v času njihovih verskih praznikov, npr. ob božiču ali veliki noči (Roy, 2007, str. 88).

3.7.6 Principi dovoljenega in prepovedanega

Alahov prerok Mohamed je v skladu s svojim poslanstvom oznanjati božjo voljo in jo razširjati med ljudmi poskrbel, da so se tudi v medsebojnih poslovnih stikih verniki obnašali v skladu s šeriatskimi pravili (Al Qaradawi, 1997, str. 331-370).

Osnovni princip, ki je v Koranu jasno izražen, je, da so dopustne (arab. *halal*) vse stvari, razen tistih, ki so izrecno prepovedane (arab. *haram*). Dopustnost stvari pomeni nekaj narediti z božjim dovoljenjem. Človek si ne more vzeti pravice dovoliti ali prepovedati nečesa, kar ni v skladu z napisanimi koranskimi verzi in verodostojnimi izročili preroka (arab. *hadis*), ki so jih prenašali naslednjim generacijam njegovi sodobniki in nasledniki. Temeljni razlog za prepoved določenih stvari je v vsebovani oz. predpostavljene nečistosti in dokazani škodljivosti. Vse kar božja volja dovoljuje, predstavlja človeškemu življenju zadostnost; in vse tisto, kar prepoveduje, predstavlja odvečnost, ki človeku škoduje. Popolnoma vsa dejanja in aktivnosti, ki lahko pripeljejo do prepovedanega, so prav tako prepovedana (Al Qaradawi, 1997).

Al Qaradawi (1997) navaja splošna načela, ki se jih mora držati vsak musliman pri poslovanju:

- bodi pošten in verodostojen; drži besedo,
- ljubi Boga bolj kot svoje poslovanje,
- pri trgovanju imajo muslimani prednost pred nemuslimani,
- bodi ponižen pri tem, kako živiš svoje življenje,
- posvetovanje v tvojih poslih naj bo vzajemno,
- ne posluj pod prevaro,
- ne podkupuj,
- posluj pravično.

Čeprav je večina naštetih načel sprejemljiva tudi za zahodne partnerje, moje izkušnje potrjujejo določena odstopanja v praksi, ki so tudi sicer lahko del realnega razvoja poslovnega odnosa tako na zahodnih kot tudi na arabskih trgih. Večkrat mi ni uspelo potrditi verodostojnosti dejstev oz. izjav, ali pa se saudski partner pri pogostem komuniciranju iz pogajalskega pristopa ni hotel opredeliti do določenih stališč.

Al Qaradawi (1997) poslovnim transakcijam, ki se jih udeležuje musliman, pripisuje sledeča osnovna pravila:

Prepoved nakupa in prodaje *haram* blaga. Na primer svinjina, alkoholne pijače, kipi, podobice, križi.

Prepovedano je zavajanje pri prodaji, kakor tudi vsaka transakcija, ki bi lahko privedla do prepira, sodnega spora ali do nesigurnosti zaradi nedoločene količine, nedoločenih dobavnih rokov. V Mohamedovem času je bilo zato prepovedano prodajati še nerojene kamele, neulovljene ribe ali ptice. Obstajal je namreč dejavnik tveganja, da se že prodano blago ne bi moglo izročiti.

Prepovedano je izkoriščanje in prevara. Muslimani morajo biti v vseh pogledih ponosni in resnicoljubni. Tako v prodaji in nakupu ni prostora za goljufanje.

Prepovedano je upravljanje s cenami. Priznava se svobodno tržišče, kjer se cene določajo na podlagi ponudbe in povpraševanja. Kakor hitro pride do zlorab na svobodnem trgu, npr. z ustvarjanjem zalog, s skritimi dogovori o cenah, postane kontrola cen upravičena zaradi zaščite končnega potrošnika. Razni muslimanski učenjaki so prišli do zaključka, da je kontrola cen lahko upravičena in tudi neupravičena. V nobenem primeru se ne sme prisiliti trgovca, da prodaja z izgubo, oz. brez razumnega dobička. V diametralni situaciji, ko so cene proizvodov na trgu povišane, a jih trgovci vseeno nočejo prodajati, se jih mora prisiliti, da prodajo po ceni za enakovredne artikle (Al Qaradawi, 1997, str. 334).

Oderuštvu je prepovedano. Ker islam priznava svobodo trga in ustvarja pogoje za normalne transakcije, ni razloga za pridobitništvo in prevarantstvo, ki vodi v prekletstvo. Tako je umetno poviševanje cen na račun zalog in ustvarjanje dobička prepovedano.

Posredništvo pri prodaji je dovoljeno. Pogoj je, da se ustvari za kupca in prodajalca ugodna transakcija. Provizija je pri tem načinu prodaje dovoljena: lahko je fiksna ali v odstotkih od prodaje blaga.

Prepovedano je pogosto priseganje pri prodaji. Ker so v Mohamedovih časih nekateri trgovci v namen dobre prodaje pogosto uporabljali Alahovo ime pri sklepanju kupčij, je Mohamed to navado prepovedal iz dveh razlogov: Alahovo ime vodi v zmotno prepričanje in zapeljevanje na eni strani ter zmanjšuje strahospoštovanje do Alaha na drugi strani.

Prepovedano je kupovanje ukradenega in drugače nezakonito odtujenega blaga. Storilcu kaznivega dejanja se odreče vsaka podpora. Nobeno preteklo časovno obdobje ne more nezakonitih odtujenih predmetov narediti zakonite. V islamu se *haram* nikoli ne more spremeniti v *halal*.

Prepoved obresti (glej poglavje 3.7.2).

Možnosti združevanja dela in kapitala. Šeriatsko pravo je postavilo pravične osnove za primer združevanja dela in kapitala. Če želi lastnik kapitala vstopiti v partnerstvo z delavcem, ki je lastnik svojih delovnih sposobnosti, se mora z njim dogovoriti o partnerstvu, v katerem si obe strani delita tako dobiček kot izgubo v dogovorjenem razmerju (Al Qaradawi, 1997, str. 351).

Možnosti združevanja lastnikov kapitala. Muslimanom je dovoljeno svoje prihranke oz. kapital uporabiti za vse dovoljene namene, ali pa ga na dovoljen način zaupati izkušenim ljudem, ki ga lahko vložijo v skupen projekt. Če želijo, lahko sklenejo dogovor z drugimi lastniki kapitala in vložijo tako zbrana sredstva v dovoljen posel (Al Qaradawi, 1997, str. 351).

3.7.7 Prepovedano blago

Alkohol, ki je v zahodni kulturi prisoten in sprejemljiv v vsakdanjem življenju ob različnih priložnostih, naj bi bil za muslimane popolnoma izven dosega. Razlage so različne, obstajajo pa tudi takšne, po katerih alkohol po sveti knjigi muslimanov ni prepovedan. Koran na več mestih omenja vino in dopušča vzgojo trte (Majaron, 2005; Koran, 16:11), omenja tudi, da je priprava jedi in pijače iz plodov palme in trte dokaz, da so ljudje obdarjeni z razumom (Majaron, 2005; Koran, 16:67). Sura Mohamed (Majaron, 2005; Koran, 47:15) opisuje v raju tudi reke vina, ki so prijetne za tiste, ki ga bodo pili. Na nasprotni strani je vino skupaj s kockanjem tudi satanovo delo, ki pelje v sovraštvo in neslogo (Majaron, 2005; Koran, 5:90-91). Izrecne prepovedi za pitje alkohola v Koranu ni, obstaja pa *hadis* po Buhariju, v katerem Mohamed svetuje Omarju,

drugemu kalifu po Mohamedovi smrti, naj steklenico vina, ki jo je dobil v dar, razbije pred hišo na kamnu (Nach dem Koran ist Alkohol nicht verboten, 2008).

Svinjina je muslimanom v Koranu jasno prepovedana. V drugem poglavju (Majaron, 2005; Koran, 2:173) je poleg svinjske mrhovine, krvi in mesa prepovedano uživati tudi meso drugih živali, ki niso zaklane ob izgovarjavi Alahovega imena (Majaron, 2005; Koran, 6:119). Oboje ni prepovedano le v primeru, če to musliman užije v skrajni nujni, brez želje po prepovedanem in brez pretiravanja. Poleg svinjine je prepovedano zaužiti tudi mesojede živali in ptice roparice.

Poleg alkohola in svinjine, ki ju muslimani ne smejo kupovati ali prodajati in sta prepovedano (arab. *haram*) blago, najdemo v tej kategoriji tudi katerekoli predmete, ki imajo **povezavo z malikovanjem**, kot so na primer kipi, podobice ali križi.

Navodila iz Korana in omejitve so torej popolnoma jasna in veljajo za vse muslimane po svetu v enaki meri. Medtem ko v nekaterih državah muslimani delijo svoj življenjski prostor s predstavniki drugih religij (npr. Libanon, Sirija, Jordanija, Egipt) in morajo tudi zaradi tega sprejemati življenjske navade svojih sosedov, ki počnejo z islamskega stališča nedovoljene stvari, velja v Saudovi Arabiji izredna strogost, kjer se neupoštevanje prepovedi kaznuje Huggler, 2007).

3.8 Primeri saudske kulturološke občutljivosti

Abukhalil navaja (2004, str. 200) saudsko javno mnenje glede izbranih tem. Odstotek strinjanja oz. nestrinjanja jasno kaže, kakšno mnenje zavzema večina saudskega prebivalstva:

Tabela 5: Saudsko javno mnenje (izbor)

Mnenje/stališče	Odstotek tistih, ki se strinjajo
Vera je najpomembnejša v življenju posameznika.	95
Vera je vrednota številka ena za otroke.	96
Palestinsko vprašanje je najpomembnejše politično vprašanje.	97
Neugodno mnenje do Izraela.	97
Neugodno mnenje do ameriške politike glede palestinskega vprašanja.	90
Opredeli izraz »biti Arabec« kot največji izvor identitete.	86

Vir: A. Abukhalil, *The battle for Saudi Arabia, Royalty, Fundamentalism and Global power*, 2004, str. 200.

Da bi dodatno osvetlil saudske občutljivosti, sem se odločil za (i) opis primerov iz literature in (ii) iz lastnih izkušenj.

3.8.1 Inšalah – vse je v božjih rokah

Veliko tradicionalnih arabskih poslovnežev verjame, da je napovedovanje prihodnosti zelo nepobožno in celo bogokletno. Ta sposobnost je prihranjena le za Alaha, ki kontrolira potek

vseh dogodkov na tem svetu. Prav od tod izvira arabski izraz *inšalah*, ki v prevodu pomeni “po božji volji” (Gesteland, 2002, str. 65).

V času dolgoletnega bivanja v arabskem svetu je beseda *inšala* postala naša vsakodnevna spremljevalka. Na začetku je bila vedno dober in pripraven izgovor za lokalno osebje, ki iz teh ali onih razlogov ni uspelo opraviti dogovorjenega opravila. Tako smo vsaj menili mi Evropejci, ki se nam ni uspelo otresti vedno prisotnega mnenja, da se stvari zagotovo ne bodo odvijale po načrtih, ko bomo kot zagotovilo za sprejete dogovore slišali *inšalah*.

Po nekaj letih dela z lokalnim osebjem in kupcem smo se zblížali in postali bolj odprti in zaupljivi. A kljub temu smo se še vedno srečevali z isto besedico *inšalah*. Da bi lahko opustili začetno miselnost o arabskem izogibanju odgovornosti in pojmovali besedo kot neizogibni stavčni člen brez posebnega pomena, smo morali dojeti, da se v njej skriva nekaj več. Ko se tudi pri pogovoru z ljudmi na višjih vodstvenih položajih, ki so sicer odprti ter do *zahodnega* razmišljanja bolj razumevajoči, vedno znova srečujes z besedo *inšalah*, ugotoviš in spoznaš, da ima v resnici globlji pomen.

V Saudovi Arabiji tako kot v celotnem arabskem svetu ljudje že od otroštva odraščajo z mislijo, da so vse stvari odvisne od neposredne volje Alaha. Vsi načrti za prihodnost bodisi na zasebnem bodisi na poslovnem področju se smatrajo kot neizogibni in se bodo uresničili le, če bo takšna božja volja. To ne pomeni, da Arabci ne delajo marljivo za doseg želenih ciljev. Vendar verjamejo, da je kljub njihovim naporom vse odvisno od tega, kakšna je božja volja v določenem trenutku.

3.8.2 Beseda drži kot pogodba

Če bi radi v državah z manj doslednim pravnim sistemom zavezali partnerja k zapisanim pogodbenim obveznostim, lahko naletimo na težave (Cavusgil & Ghauri, 2002). Namesto tega je potrebno upoštevati doseženo stopnjo zaupanja in medsebojnega razmerja. Glede na Trompenaarjevo delitev na specifično ter razpršeno kulturo (Trompenaars, 2005, str. 81), Saudijci polagajo veliko pozornost pomenu razvitega partnerskega odnosa in s tem zaupanju.

Glede na nedefinirana menjalna razmerja valut pri podpisu originalne pogodbe smo bili po dveletnem sodelovanju zaradi neugodnih gibanj ameriškega dolarja prisiljeni povišati cene izvoznega proizvoda (saudski rial je vezan na ameriški dolar, op. p.). Vsa dejstva, ki smo jih pri ponovnih pogajanjih navedli, so sicer držala, a se je partner povišanju upiral, saj je vseeno pričakoval nižje cene v prihodnosti. Ob partnerjevem obisku v Sloveniji in po nekajurnem sestanku pri direktorju je končno popustil in pristal na novo določena izhodišča.

Ker se je partner nahajal v Sloveniji več dni, smo pripravili tudi aneks k pogodbi, ki je dogovorjeno tudi nedvoumno opredelil. S strani direktorja podpisan aneks smo poskušali posredovati saudskemu partnerju, sicer lastniku podjetja. Njegov odgovor je bil: »Kar sami podpišite. To je dovolj.« In pri tem je tudi ostalo. Aneks je podpisalo samo naše podjetje. Ne glede na to, da njegovega podpisa na tem dokumentu ni bilo, so v prihodnje veljale cene, ki so bile dogovorjene na sestanku.

V Saudovi Arabiji ima ustni dogovor lahko celo večjo veljavo od pisnega dogovora, ki se lahko tudi po podpisu spremeni (Doing Business in Saudi Arabia: Saudi Arabian Social and Business Culture, 2007).

3.8.3 Različno razumevanje časa

Urejanje zelo enostavne zadeve v arabskem svetu, ki veliko dá na medsebojno razmerje (angl. *relationship focused*), lahko vzame nekaj tednov ali mesecev. V primerjavi z nekaj dnevi, ki bi jih za enako delo potreboval v zahodnem svetu, kjer so bolj poslovno naravnani (angl. *deal focused*), je to obdobje občutno daljše (Gesteland, 2002, str. 27). Tudi sicer se čas v arabskem svetu odvija po drugih tirnicah in krajši ali daljši časovni zamiki niso nujno kritični pri doseganju sprejemljivega dogovora.

Arabski svet pripada polikronični poslovni kulturi, ki daje poudarek na točnost zelo ohlapen (Gesteland, 2002, str. 57). V tem svetu vsekakor niso obsedeni z natančnimi roki, pravočasnimi odgovori in striktnimi urniki, zato je potrebno izkazati veliko mero potrpežljivosti, saj je drugače poslovno življenje lahko izredno naporno.

Na podlagi poslovnih izkušenj v Siriji in Saudovi Arabiji lahko potrdim mnenje, da je čas za Arabce relativnega pomena, in da se morajo tujci z različnim razumevanjem časovnih dimenzij sprijazniti. Neprimeren odziv z razburjanjem ali negodovanjem ne izboljša možnosti za uspešen zaključek poslovnih priložnost in hkrati odkrije, da lokalnih razmer ne razumemo in ne sprejemamo. Medtem ko za zahodnjake lahko predstavlja nekaj minut po dogovorjenem roku že pravo zamudo in razlog za skrb in pomisleke, se Arabci s tem ne obremenjujejo in sprejmejo te odmike kot nekaj samo po sebi umevnega. Tudi Usunier potrdi, da je za Arabca enota časa, ki ustreza petim minutam, enaka nekajkratniku le-tega (Usunier & Lee, 2005, str. 46).

3.8.4 Čas molitve – življenje zastane

Izpovedovanje vere (arab. *šahada*) in večkratne molitve so stalnica v življenju vsakega vernega Saudijca. Ob vabilu k molitvi, ki se razlega iz ozvočenja na minareti, se zaprejo trgovine, restavracije, poslovni prostori, medtem ko se moški odpravijo v najbližjo mošejo ali v poseben molilni prostor znotraj stavbe, kjer delajo.

V času molitve se zaradi verske policije, ki preverja, ali vsi verniki upoštevajo klic k molitvi, lokalni ljudje ne zadržujejo na javnih prostorih (glej poglavje 2.6 Saudska protislovja).

Na enem izmed sestankov v Saudovi Arabiji smo udeleženci ob pozivu na molitev pogovore nadaljevali, saj gostitelj ni nakazal, naj se sestanek prekine. Vsi preostali uslužbenci so se odpravili na hodnik, kjer so na preprogah opravili molitveni obred. Sestanek je sicer potekal naprej, a vendar ni bilo možno zaprositi za dodatni dokument, brošuro ali izpis, saj ni bilo nikogar, ki bi v času molitve zahtevalo priskrbel. Prisiljeni smo bili počakati, da se je molitveni obred zaključil in šele nato smo lahko nadaljevali s sestankom.

3.8.5 Alahovo ime je nedotakljivo

Ker je *šahada* (glej str. 15) eno izmed svetih načel islama, se je pojavil zaplet na svetovnem nogometnem prvenstvu leta 2002 v Koreji in Japonskem. **Saudova Arabija je namreč protestirala proti vključitvi njihove zastave na uradno žogo svetovnega prvenstva**, na kateri naj bi bile natisnjene vse zastave držav udeleženk turnirja. Ker napis na saudski zastavi vključuje Alahovo ime, je bilo po saudskem mnenju brcanje žoge z njegovim imenom skrajno neprimerno in bogokletno. Iz istega razloga se saudska zastava nikoli ne spusti na pol droga v primeru žalovanja in se nikoli ne izobeša vodoravno (vključeno v njihovo zakonodajo).

Podobne izkušnje, prav tako na svetovnem nogometnem prvenstvu, sta že leta 1994 doživela Coca Cola (Bagott) in ameriški pivovar (Cavusgil & Ghauri, 2002, str. 50). Prva je zastavo

natisnila na promocijsko embalažo za enkratno uporabo, medtem ko se je pri drugem zastava pojavila na steklenici alkoholnega piva. Ker so koranski verzi sveti in jih muslimani povsod po svetu spoštujejo, je potrebna posebna previdnost. Enkratna embalaža nespoštljivo konča v smeteh, medtem ko je alkohol prepovedan. Zaradi velikega negodovanja po celem svetu sta morali podjetji svoje aktivnosti prilagoditi odzivu.

Podobno napako so naredili Američani v Afganistanu leta 2007 (BBC News, 2007), ko so iz helikopterja kot darilo otrokom odvrgli nogometne žoge, ki so imele med drugim natisnjeno tudi saudsko zastavo z napisom, ki izpoveduje vero v islam. Zaradi površnega poznavanja izredno občutljivega verskega vprašanja in pomanjkanja spoštljivosti do svetih verzov je prišlo v mestu Khom do demonstracij. Veliko dela z mulami, lokalnimi starešinami in starejšimi prebivalci je bilo potrebnega, da so incident izgladili in opravičili.

3.8.6 Alkohol je prepovedan

Islam pozna dovoljene (*halal*) in prepovedane (*haram*) stvari (glej poglavje 3.7.7, str. 42). Med slednjimi je uživanje ali vnos alkohola v državo pod izrednim nadzorom.

Velike probleme si lahko poslovnež nakoplje v svoji nevednosti pri vstopu v kraljevino, če se zgornjih pravil ne drži. Dovolj je že nerodno izbrano darilo, npr. čokoladni bonboni z alkoholnim polnilom, da pritegneš pozornost policistov na letališču. Prav omenjeni bonboni so bili razlog večurne zamude ob vstopu mojega sodelavca v Saudovo Arabijo. Ke je hitel pri izbiri darila za partnerjeve družinske člane na letališču v Evropi, se je po nerodnosti odločil za bonbone, ki so vsebovali alkohol.

Šele po nekajurnem zaslišanju se je zgodba končala s sporazumom: odvzem darila in resno opozorilo, da za takšne primere v bodoče ne bo opravičila.

3.8.7 Izobraževanje letališkega osebja

Romanje v Meko je cilj in obveza vsakega zdravega muslimana (glej poglavje 3, str. 29). Vsako leto se iz Združenih držav Amerike odpravi na romanje več kot deset tisoč ameriških muslimanov. Da bi letališko osebje dodatno izobrazili o posebnostih muslimanov, ki se odpravljajo na romanje v Meko (arab. *hadž*), je agencija za varnost transporta (angl. *TSA, Transport Security Administration*) v letu 2006 za 45 tisoč letaliških uslužbencev pripravila dodatno šolanje na področju občutljivosti kulturnih razlik. Tako so se uslužbenci naučili, kaj pravzaprav pomeni romanje v Meko in kakšne so navade, obnašanje in oblačila vernikov, ki se tja odpravljajo (World Net Daily, 2006, 28. december).

Šolanje je izvedla organizacija CAIR (angl. *Council on American-Islamic Relations*), ki sodeluje tako z zveznim preiskovalnim uradom (angl. *FBI, Federal Bureau of Investigation*) kot s sodniško administracijo, povabili pa so jih tudi v ameriško vojsko ob odprtju molilnice v ameriški bazi marincev. Organizacijo CAIR financira tudi Saudova Arabija, ki s tem potrjuje svojo aktivno vlogo pri promociji zavedanja pomembnosti muslimanskih običajev izven saudskih meja.

3.8.8 Vpliv vere na oglaševanje v Saudovi Arabiji

Islamski zakoni oz. šariat (glej poglavje 3.6, str. 34) vplivajo na način in vsebino oglaševanja v kraljevini. Za uspešno in versko sprejemljivo oglaševanje je potrebno poznati vsaj osnovne verske omejitve in značilnosti.

Koranski verzi npr. izrecno prepovedujejo alkohol, igre na srečo, prevaro, izkoriščanje, neskromno razkazovanje. Zato se je potrebno takemu oglaševanju izogniti. Potrebno je biti pozoren na dejstvo, da ni dovoljeno prikazovati namišljene prednosti oglaševanih izdelkov, ampak resnične lastnosti. Mednarodne oglase, kjer nastopajo ženske, je potrebno prilagoditi tako, da je razviden samo obraz, ki pa ne sme biti preveč senzualen (Usunier & Lee, 2009, str. 389).

Koranska navodila o obvezni molitvi, postnem obdobju, dajanju miloščine in spoštovanju ter skrbi do staršev oz. nebogljениh se z oglaševanjem prav tako ne smejo kršiti. Npr. med molitvijo, ki traja od 10 do 20 minut, ni dovoljeno oddajati reklam na radiu ali televiziji (Usunier & Lee, 2009, str. 389).

Verzi iz Korana opominjajo vernike, da se morajo zavedati dobrin, ki jim jih je namenil Alah, ter izkazati svojo hvaležnost. Tako se morajo zahvaliti npr. za zdravje, blagoslov, otroke, hrano in vodo. Oglaševalci iz teh razlogov v svoje reklame dodajajo sporočila iz Korana, kar ni v nasprotju z zakoni in je celo priporočljivo. Tako je npr. lokalni proizvajalec vodnih črpalk na svoj oglas napisal: "Iz vode smo naredili vsa živa bitja." (ibid.)

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O KULTUROLOŠKIH POSEBNOSTIH POSLOVANJA NA TRGU SAUDOVE ARABIJE

4.1 Opis raziskave

Temeljni namen raziskave je bil opozoriti na posebnosti trga Saudove Arabije, ki s svojimi kulturološkimi in sociološkimi razlikami predstavljajo za marsikaterega poslovneža in poslovno okolje visoko oviro. K dojetanju glavnih razlik je pomembno pristopiti odprto in z določeno stopnjo razumevanja. Ker so zaradi zanemarljivo majhnega obsega slovenskega poslovanja z neevropskimi trgi naše izkušnje tu omejene, sem s pričujočo raziskavo dopolnil literaturo s tega področja in poskušal potrditi že v uvodu podano hipotezo: **Zaradi specifičnega kulturološkega okolja na trgu Saudove Arabije je potrebno, da se podjetja še posebej soočijo in analitično ter vsebinsko pripravijo na posebnosti tega okolja z vidika priprave, pridobitve in izvedbe poslov.**

4.2 Metodologija raziskave

Ko zbiramo podatke za določeno raziskavo, se lahko odločimo za primarne ali sekundarne vire podatkov. Slednji že obstajajo in so bili nekoč zbrani za določene študije. Najdemo jih v arhivih podjetij, organizacij, inštitucij in knjižnicah. Če so obstoječi podatki nepopolni, pomanjkljivi ali netočni, je smiselno zbrati podatke iz **primarnih virov**, kjer iz odgovorov na raziskovalna vprašanja dobimo konkretne informacije. Najpogostejši instrument za pridobivanje primarnih podatkov so **vprašalniki**, ki omogočajo raznovrstne pristope pri oblikovanju zastavljenih vprašanj (Kotler, 2004, str. 133).

Pri izbiri metode raziskave za področje, ki sem si ga izbral za temo magistrskega dela, pravzaprav nisem imel velike izbire, saj je število podjetij, ki so neposredno vključena v poslovanje s Saudovo Arabijo, omejeno. Prav tako njihov relativno omejen obseg poslovanja ne omogoča anketnega pristopa z velikim vzorcem, ki bi omogočil uporabo raznovrstnih statističnih metod.

Kvantitativni pristop je v osnovi usmerjen na merjenje in analiziranje povezav med spremenljivkami, medtem ko **kvalitativni pristop** s svojim ignoriranjem statističnega

posploševanja omogoča analitično indukcijo in analiziranje pridobljenih trditev (Sayre, 2001, str. 7). S tem lahko na posameznih primerih proučujemo povezanost dogodkov in lastnosti, ki jih posamezna enota, v našem primeru podjetje, izkazuje v določenih okoliščinah, ki nas zanimajo.

Razlike med obema načinoma raziskovanja, kvantitativnim in kvalitativnim, je opisalo veliko avtorjev. Bryman in Bell povzemata nekaj splošnih kontrastov (Bryman & Bell, 2003, str. 302), kjer je razvidno, da se kvantitativni način ukvarja s številkami, usmerja stališča v raziskovanju, je do končnega intervjuvanca bolj oddaljen in statičen, ima zelo strukturiran pristop za natančno obdelavo vprašanja in je zelo posplošen. Na drugi strani se kvalitativni način ukvarja z opisno predstavitvijo in uporabo besed, poskuša vključiti perspektivo intervjuvanca in njegova stališča, se identificira s sogovornikom in ga poskuša razumeti, uporablja večinoma nestrukturiran pristop z namenom pridobiti kar največ dodatnih mnenj in je zelo kontekstno naravnano.

Globinski intervju, kot kvalitativni način raziskovanja, nam omogoča, da v raziskovalnem procesu zberemo besedne opise in pripovedi, ki jih lahko nato obdelamo in analiziramo na besedni način brez uporabe merskih postopkov. Ta način raziskave je za namen raziskave vsekakor primeren, saj omogoča prožen pristop pri izbiri vprašanj, interaktivnost, poglobljeno spoznavanje sogovornikovih stališč, mnenj, kakor tudi druge zaznavnosti, ki jih ne moremo neposredno opazovati, npr. občutki ali čustva (Haralambos, 2005). Ugotovimo, da pri globinskem intervjuju ni vnaprej trdno določenih vprašanj in se lahko glede na razvoj pogovora spontano pojavijo dodatna vprašanja, kar se vidi tudi pri pogovorih z večino izbranih sogovornikov. Izbrana raziskovalna metoda nam lahko tudi pri manjšem številu sogovornikov razkrije veliko podrobnosti, reakcij, mnenj, naklonjenosti, nestrinjanja ter s tem pravzaprav nakaže in pojasni stališče do zastavljenih vprašanj ali trditev.

Literatura omenja poleg strukturiranih in nestrukturiranih intervjujev tudi semistrukturirane (Bryman & Bell, 2003, str. 343; Cassell & Symon, 2004) intervjuje. Glede na to, da se je veliko vprašanj, ki sem jih zastavil, nadaljevalo tudi s podvprašanji in s tem odprlo možnosti za fleksibilnost pogovora, gre za **delno strukturirane** intervjuje. Odgovori so posamezna področja obogatili z dodatnimi informacijami in hkrati omogočili, da sem posamezne odgovore in komentarje med seboj primerjal in izvedel zaključke.

4.3 Izvedba raziskave

Vprašalnik je temeljil na teoriji, ki sem jo obdelal v prvem delu magistrskega dela, na izkušnjah pri poslovanju s saudskim partnerjem in pogovorih s sodelavcem, ki se je s tem področjem že aktivno ukvarjal. Med izmenjavo mnenj so se odpirala določena področja, ki so se izkazala kot dovolj zanimiva tudi kasneje pri izbiri vprašanj. Iz zbranega materiala sem izluščil enainštirideset vprašanj, ki sem jih razdelil na tri dele:

A) vstop na trg,

B) soočanje z vsakodnevno realnostjo poslovanja in kulturološki vplivi,

C) nasveti ostalim slovenskim podjetjem.

V prvem delu (A) je bilo 8 vprašanj, v drugem delu (B) 28 vprašanj in v zadnjem delu (C) 5 vprašanj. Da sem lahko izbranim sogovornikom iz slovenskih podjetij predstavil namen intervjuja, sem pripravil tudi opomnik, ki je predstavil temo pogovora in vključil tudi uvodna vprašanja iz posameznih delov. Na ta način sem želel sogovornikom olajšati razumevanje izbrane tematike in jih razbremeniti nelagodja, da bi intervju lažje sprejeli in opravili.

Vprašalnik sem preizkusil na testnem intervjuvancu iz našega podjetja in ga z malenkostnimi spremembami uporabil tudi pri vseh preostalih sogovornikih v slovenskih podjetjih.

Raziskava je bila razdeljena na tri dele. V **prvem delu** sem od intervjuvancev poskušal pridobiti odgovore na njihove motive za začetek poslovanja s Saudovo Arabijo, pomisleke, izbiro partnerjev in iskanje pomoči pri vstopu na samem začetku. V tem uvodnem delu sem pridobil osnovne podatke o vstopu na trg in vzpostavil temelj za bolj podrobna in specifična vprašanja v nadaljevanju.

V **drugem delu** sem sogovornikom postavil vprašanja, ki so se dotikala arabske zgodovine, osebnih značilnosti saudskih partnerjev, verskih posebnosti in poslovnih običajev. Upošteval sem ocene sogovornikov pri raznih elementih poslovanja in preverjal njihove izkušnje pri vzpostavljanju partnerskih odnosov. Analiziral sem vpliv, ki ga imajo vera in verske obveznosti v Saudovi Arabiji na izvajanje posameznih korakov poslovnega procesa od naročanja do prejema plačil. Na ta način sem hotel zajeti tiste ključne teme, ki za podjetja, ki se odpravljajo na ta trg, lahko predstavljajo izziv in bi želela najti odgovore ali potrditev svojih pričakovanj.

Odgovori, ki sem jih v tem delu pridobil, so mi omogočili primerjavo z v literaturi navedenimi dejstvi in tako potrditev ali zavrnitev praktičnih izkušenj, ki so jih pri poslovanju s Saudovo Arabijo doživela slovenska podjetja. Z rezultati iz tega dela raziskave je bilo mogoče izluščiti, kako resen izziv so podjetja videla v tem trgu ter, ali so slutila morebitne pasti, ki na domačih evropskih tržiščih niso tako očitno izpostavljene. Ker so lahko odgovori vsebovali poudarjeno subjektivno mnenje, sem se temu poskušal izogniti s konkretnimi vprašanji o pogodbenih navadah, plačilnih posebnostih in cenovnih pristopih. Glede na omejen obseg poslovanja, ki ga imajo slovenska podjetja s Saudovo Arabijo, sem se v raziskavi usmerjal v ključne izzive, ki sem jih pri poslovanju na tem trgu zaznal, in za katere sem menil, da jih je potrebno bolj poudariti.

V **tretjem delu** sem intervjuvance prosil za nasvete drugim slovenskim podjetjem, ki se na ta trg šele odpravljajo. Ker podjetja poslujejo v okolju, ki ga oblikujeta tudi vlada in politika, je bilo zanimivo izvedeti, ali sta imeli slednji po njihovem mnenju pri tem kakšno bolj pomembno vlogo in ali bi lahko pri vstopanju na tuje trge bolj odločilno prispevali k lažjemu prodoru slovenskih podjetij. Lastna mnenja na podlagi izkušenj in predlogi za spremembe pristopa pri osvajanju trga Saudove Arabije so lahko za podjetja koristna. Zato sem poskušal zbrati in ovrednotiti odgovor tudi na to vprašanje.

Vse intervjuje sem opravil z osebnim spraševanjem v obdobju trinajstih mesecev (od aprila 2008 do aprila 2009). Intervjuje z izbranimi podjetji sem opravil v pisarnah ali sejnih sobah sogovornikov, enega pa sem gostil tudi v našem podjetju, ker se je oseba ravno v tistem obdobju nahajala v bližini sedeža našega podjetja. Intervjuji so potekali med delovnim časom, a do večjih prekinitev zaradi nenapovedanih telefonskih klicev ni bilo. Lahko rečem, da so pogovori potekali kontinuirano, saj sem se z intervjuvanci dogovoril za termin, ki jim je najbolj ustrežal.

Kot je navada pri kvalitativnih raziskavah, sem intervjuje posnel na digitalni snemalnik, in s tem zajel ne samo gola izrečena dejstva, ampak tudi način, kako so bila podana. Tako sem lahko zajel celotni pogled na določene teme in zaznal sogovornikova občutja. V nasprotju s pričakovanimi zadržki pred snemanjem pogovorov so mojo prošnjo vsi intervjuvanci sprejeli kot nekaj samoumevnega in nihče glede tega ni izrazil pomislekov. Vse pogovore sem shranil in jih po pogovoru tudi zapisal. Najkrajši intervju je trajal petdeset minut, najdaljši sto pet, medtem ko je povprečje znašalo približno triinsedemdeset minut.

Postopek, ki me je pripeljal do želenega intervjuja, se je ponavadi razdelil v tri faze. Le, če je bila oseba na drugi strani že na začetku primerna, sem lahko drugo fazo preskočil. Najprej sem po telefonu poklical vodjo prodaje ali člana upravnega odbora v podjetju, predstavil svoja pričakovanja in namen mojega intervjuja z odgovornim za saudsko tržišče v njihovem podjetju. V drugem delu, po pridobitvi kontaktnih podatkov ustrezne osebe, sem ji po telefonu ponovil namen intervjuja (izdelava magistrske naloge) in hkrati poslal opomnik vprašanj tudi preko elektronske pošte. Po dogovorjenem obdobju za premislek sva z izbrano osebo zopet stopila v kontakt ter določila najbolj ustrezen dan in uro za pogovor. Odziv je bil v vseh primerih (tudi če zaradi različnih razlogov intervju ni bil izpeljan) prijazen in konstruktiven.

Po opravljenih intervjujih in zapisu posnetih pogovorov sem intervjuvancem posredoval zapisane intervjuje preko elektronske pošte ter jih prosil za pregled, komentarje in dovoljenje za objavo v magistrskem delu. Vsi intervjuvanci so mi odgovorili preko povratnega elektronskega sporočila in dovolili objavo narejenih intervjujev.

4.4 Rezultati in analiza

V nadaljevanju orišem področja poslovnih aktivnosti slovenskih podjetij v Saudovi Arabiji, zatem pa preidem k obdelavi ugotovitev iz globinskih intervjujev z izbranimi podjetji. Vsi sogovorniki, med katerimi so bile tudi osebe ženskega spola, v opisih prevzamejo slovnični moški spol, kar samo poenostavi način prikazovanja izrečenih izkušenj in mnenj ter prikrije identiteto sogovornikov. Spol je izjemoma razkrit le tam, kjer se dotikam vloge ženske v saudskem okolju.

Ugotovitve na podlagi intervjujev so lahko uporabna ilustracija zaznav o posebnostih kulture arabskega sveta, vendar zaradi omejenega števila respondentov ne moremo sklepati na verodostojno dejstvo. Gre za vpogled o posebnostih in ne za posplošena dejstva, saj je vzorec relativno majhen. Omejitve predstavljajo tudi stališča, ki v našem primeru izhajajo iz samo slovenskega kulturnega okolja. Podjetja, ki so vključena v analizo, se pojavljajo samo na prodajni strani poslovnega procesa, kar tudi predstavlja enosmerno izkušnjo in ne omogoča posplošenih zaključkov. K interpretaciji pridobljenih rezultatov moramo torej pristopiti z upoštevanjem prej naštetih omejitev.

Rezultat je kljub temu lahko dobra podlaga za vse, ki na ta trg vstopajo ali pa tam že delujejo.

4.4.1 Slovenska podjetja v Saudovi Arabiji

Glede na podatke, ki sem jih pridobil preko Gospodarske zbornice Slovenije in Javne agencije Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije (v nadaljevanju JAPTI), se z **izvozom** na ta trg ukvarja kar veliko število podjetij. Spisek je obsegal 58 podjetij, ki sem jih na podlagi podatkov Gospodarske zbornice o glavnih izvoznikih za leto 2006 in prodajnega obsega za posamezno podjetje iz internetnega portala www.bizi.si (Poslovni imenik) presejal skozi selektivno sito v ožji izbor za intervju. Ker so uvozne količine saudskih proizvodov zanemarljive v primerjavi z izvozom, sem uvozna podjetja izpustil iz analize. Upošteval sem torej le podjetja, ki na saudski trg izvažajo.

Ob bolj podrobnem pregledu se je izkazalo, da je nekaj podjetij v lasti tujih lastnikov, s tem pa se njihovi izvozni posli v Saudovo Arabijo izvajajo izključno preko sedežev podjetij v tujini. Ker se v tem primeru vloga slovenskih poslovnih stikov omeji na evropski prostor in izključuje neposredno slovensko iniciativo na saudskem trgu, je bil to eden izmed izključujočih kriterijev, da ta podjetja niso prišla v poštev za intervju. Prav tako je veliko podjetij iz spiska nekoč že imelo poslovne stike, a so v zadnjih letih popolnoma zamrli, medtem ko je obseg izvoza

nekaterih drugih ali izrazito zanemarljiv ali pa poteka izključno preko agentov, ki prevzemajo celotno trženje do končnega kupca v Saudovi Arabiji.

Na koncu sem v vzorec za globinske intervjuje zajel deset podjetij, ki po mojem mnenju podajajo jasno sliko o tem, kakšni izzivi in ovire se postavljajo pred slovenske predstavnike, ki se s tem trgom soočijo. Sodelovali so predstavniki iz podjetij Fotona, Iskratel, Melamin, Aero, Iskra-MIS, Goplat, Iskraemeco, Radeče papir, Unior in Emo-ETT. Vsi imajo dolgoletne izkušnje na prodajnem področju, njihovo sodelovanje na saudskem tržišču pa traja od nekaj let do več desetletij. Podjetja prihajajo iz različnih industrijskih dejavnosti in njihovi proizvodi pokrivajo potrebe tako podjetij ali institucij na medorganizacijskem trgu (segment B2B) kot tudi široko potrošnjo na porabniškem trgu (segment B2C). Vsa izbrana podjetja in njihovi predstavniki, ki so bili moji sogovorniki, imajo zaradi izvozne usmerjenosti obilico izkušenj na mednarodnih trgih:

- dva sta direktorja prodaje,
- eden je direktor podjetja,
- eden je namestnik direktorja prodaje,
- eden je vodja izvoza,
- pet je področnih menedžerjev.

Sedem podjetij se s saudskim trgom ukvarja neposredno, medtem ko so tri svoje poslovne stike navezala preko agentov iz tega dela sveta. Med sogovorniki je bila tudi oseba arabskega porekla, ki je s svojimi pogledi, izkušnjami in nasveti osvetlila ali potrdila marsikateri pomislek.

Tabela 6 nam podaja število let prisotnosti na saudskem trgu. Razberemo lahko, da je med intervjuvanci kar nekaj podjetij, za katere lahko rečemo, da imajo dolgotrajne odnose: štiri podjetja sodelujejo na tem trgu od 6 do 15 let, dve od 16 do 30, eno podjetje pa ima celo navezo, ki je stara štiri desetletja.

Tabela 6: Število let delovanja v Saudovi Arabiji

Število let poslovanja v Saudovi Arabiji	Število podjetij
1-5	2
6-15	4
16-30	2
31-40	0
nad 40	1
ni podatka	1

4.4.2 Vstop na trg

4.4.2.1 Razlog za vstop na saudski trg

Iskanje priložnosti na novih trgih ima lahko proaktivne in reagibilne motive (Czinkota, Ronkainen, Moffett, 2005, str. 352). Pregled najbolj pogostih prikazuje Tabela 7 spodaj. Oboji imajo lahko izvor v samem podjetju (notranji motivi) ali v zunanjem okolju (zunanji motivi).

Tabela 7: Motivi podjetij za internacionalizacijo

Proaktivni motivi	Reagibilni motivi
večji dobiček	konkurenčni pritiski
edinstveni produkti	hiperprodukcija
ekskluzivna informacija	upadanje domače prodaje
tehnološka prednost	neizkoriščene kapacitete
davčne prednosti	nasičen domač trg
ekonomija obsega	bližina kupcev

Vir: M. R. Czinkota, I. Ronkainen, M. H. Moffet: International Business, 200, 5 str. 352.

Pri proaktivnih motivih je v ospredju iniciativa podjetja in njegova želja izkoristiti prednosti, ki jih v določenem trenutku ima, in kar bi mu lahko prineslo večji dobiček. Reagibilni motivi na drugi strani silijo podjetje, da se odzove na večinoma neugodne dražljaje, jih poskuša nevtralizirati in obrniti sebi v prid.

Kaj je vodilo slovenska podjetja v Saudovo Arabijo?

Za nastop podjetja 1 na novem trgu je bil vzrok upad prihodkov in naročil na obstoječih trgih. Podjetje 2 je z vztrajnostjo in zavzetostjo preko povezav v Omanu prišlo do zanesljivega partnerja v Saudovi Arabiji, s katerim je kasneje odprlo tudi skupno podjetje, ki ga je predsednik slovenske vlade ob svojem obisku leta 2006 uradno odprl.

Podjetje 3 je preko aktivne udeležbe na sejmu, ki so se ga udeležili tudi predstavniki z Bližnjega vzhoda, navezalo poslovne stike s saudskimi partnerji.

Podjetje 4 je na ta trg pregnala premajhna konkurenčnost, podjetje 5 pa tehnična neustreznost njihovega proizvoda na bolj zahtevnih evropskih trgih. To, kar je predstavljajo za podjetje pomanjkljivost v Evropi, kjer proizvoda ni bilo možno prodajati že več kot desetletje, je bilo tam pravzaprav prednost, saj je izbrani proizvod, ki je sestavni del končne saudske proizvodnje, omogočal večje osne obremenitve.

Dve podjetji sta na saudski trg vodili naključna in izbrana priložnost preko druge arabske države in to v obeh primerih Sirije. Proizvode prvega je saudski kupec opazil v Siriji in se zavzel, da bi prišel do zelenega slovenskega proizvoda. Drugo je najprej na sirski trg pripeljala želja po preživetju, saj jim ob propadu jugoslovanskih trgov ob osamosvojitvi Slovenije ni preostalo nič drugega, kot da se podajo na nove trge.

Kot sem omenil v prejšnjem poglavju, so na tem trgu tudi podjetja, ki so prisotna več kot dve desetletji. V obdobju, ko je bila Slovenija še del Jugoslavije, je bil zadosten razlog za nastop na novih trgih tudi konvertibilna valuta, ki je klirinški izvoz dopolnjevala z denarjem za stroje, repromaterial in rezervne dele.

Slovenskega proizvajalca visokotehnološke opreme, ki je na začetku proizvajal izdelek za ameriško podjetje na saudskem trgu, je do samostojnosti pripeljala previsoka cena, ki je ameriški posrednik ni bil več pripravljen plačati. Zato se je slovensko podjetje odločilo za samostojno pot s svojimi distributerji in svojo blagovno znamko.

Izmed vseh slovenskih podjetij, ki so se podala na saudski trg, lahko le za tri ugotovimo, da so prevzela iniciativo v svoje roke in proaktivno nastopila na trgu. Vsi ostali so bili v razširitev poslovanja na ta trg prisiljeni in so uporabili reagibilne motive za vstop na trg.

4.4.2.2 Pomisleki in izbira vstopne strategije

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

- klasični izvoz (posredni, neposredni, medpodjetniški transferji),
- mednarodno licenciranje,
- mednarodni franšizing,
- pogodbeno sodelovanje (pogodbena proizvodnja, pogodbeno vodenje, projekti na ključ) ali
- neposredne tuje investicije (greenfield, akvizicije, skupna vlaganja).

Vsaka izmed teh ima v določenih primerih prednosti in slabosti. Najenostavnejši vstop na tuj trg predstavlja klasični izvoz, bolj zapleteni so licenciranje, franšizing in tuje investicije (nepremoženjske oblike), medtem ko največjo kompleksnost predstavljajo akvizicije, ki s seboj lahko prinašajo tudi izrazita finančna tveganja.

Vsa podjetja iz analize so za vstop na saudski trg uporabila **klasični izvoz**, le eno je s partnerjem sodelovalo pri ustanovitvi lokalnega podjetja, ki izvozni artikel proizvaja za prodajo tako na saudskem kot tudi drugih arabskih državah. Tak pristop kaže na manjšo pripravljenost na tveganje slovenskih podjetij, saj je pri samo izvoznem poslu umik s trga precej neboleč in enostaven.

Iz odgovorov intervjuvancev lahko razberemo, da so vsa podjetja pokazala odločnost in željo po uspehu, ko so enkrat sprejela odločitev za nastop na saudskem trgu. Ni bilo veliko zadržkov ali omahovanj. Nekaj pomislekov zasledimo glede zanesljivosti plačil in same plačilne pogoje, ki se za nekatere kasneje izkažejo za neutemeljene, medtem ko se pri drugih delno tudi potrdijo. Eno izmed podjetij je z zavarovanjem plačil odstranilo nezaupanje in s tem potisnilo pomisleke v ozadje.

Intervjuvanec 1 je potrdil, da je odločitev podjetja o odprtju predstavništva v Emiratih, s seboj prinesla tudi neizogibne formalnosti, povezane z urejanjem bivalnih viz, nastanitvijo in drugimi uradnimi postopki.. Na začetku so mu te aktivnosti sicer vzele nekaj časa, a se je kasneje lahko popolnoma posvetil poslovnim izzivom na tem delu sveta vključno s Saudovo Arabijo.

Intervjuvanec 2, ki je na arabskem področju v sosednji državi že posloval, je Saudova Arabija z več kot dvajsetimi milijoni prebivalcev edina predstavljala dovolj velik trg za razširitev poslovanja v tem delu sveta. Ker so mu bile tamkajšnje okoliščine arabskih trgov že poznane,

tudi v Saudovi Arabiji ni pričakoval prevelikih izzivov. V času nastopa na trgu so bile konkurenčne razmere ugodne in so pripomogle k ugodnemu razpletu.

Pri treh podjetjih, ki so za ta trg izbrala za pomoč posrednike, ki so imeli povezave s Saudovo Arabijo preko arabskih ali drugih držav, je navezava začetnih poslovnih stikov potekala enostavnejše. Pri tem načinu razširitve poslovanja je potrebno dobro oceniti posrednika (agenta), s katerim mora podjetje navezati in razviti tesne stike. Intervjuvanec 5 je poslovne stike navezal preko slovenskega podjetja, ki že dolgo časa posluje v arabskem svetu. Ker so bile prodajne aktivnosti za njihov proizvod na evropskih trgih omejene, je bilo saudsko tržišče pravzaprav zelo primerno. V tej skupini se je nahajal tudi intervjuvanec 10, sogovornik arabskega porekla, ki je bil zaradi maternega jezika in poznavanja kulture že v izhodišču v boljšem položaju. Mogoče je tudi zaradi tega zelo prepričljivo zatrdil, da je vstop na ta trg celo lažji od sirijskega.

Podjetja so za nastop na saudskem trgu uporabila različne pristope: (i) sejmi in razstave, na katerih so imeli možnost spoznati svoje bodoče kupce, (ii) stiki preko drugih slovenskih podjetij, ki so že imela vzpostavljene poslovne stike, (iii) podpora osebe iz sosednje arabske države, ki je pomagala pri vzpostavitvi stikov, (iv) posrednik, ki je na tem področju deloval že veliko let in (v) samoiniciativnost brez pomoči tretjega.

Velika večina intervjuvancev je pritrdila, da uporabnih informacij za ta trg pri Gospodarski Zbornici Slovenije (GZS) kot inštituciji, pri kateri bi pričakovali največ, niso dobili. Hkrati pa so izpostavili tudi premajhno aktivnost zbornice pri pridobivanju dodatne konkretne pomoči pri organizaciji srečanj in izmenjavi mnenj. Medtem ko na eni strani intervjuvanec 5 označi GZS kot neuporabno, intervjuvanec 10 pohvali njeno vlogo pri organizaciji koristnega sestanka z veleposlanikom. Le eden omeni koristnost saudskega veleposlaništva na Dunaju, ki ima na razpolago koristne informacije in brošure za podjetja, zainteresirana za nastop na saudskem trgu.

4.4.2.3 Izbira ustrezne osebe za arabski trg

Oseba, ki se pojavlja na mednarodnem poslovnem področju, mora izpolnjevati določene kriterije. Med te lahko štejemo znanje jezikov, izkušnje, prilagodljivost, izobrazbo, pripravljenost na potovanja, sprejemanje večjih delovnih obremenitev tudi izven delovnih ur, zunanjo urejenost, poznavanje poslovnega bontona in spoštovanje in razumevanje različnih kultur, če naštejemo le nekatere.

Med prej naštetimi kriteriji nisem izpostavil spol osebe, ki v novejši emancipacijski zahodni kulturi zaradi enakovrednega sprejemanja in družbenega obravnavanja obeh spolov ne predstavlja pomembne prednosti ali nezaželene lastnosti. Kultura Bližnjega vzhoda na drugi strani opredeljuje vlogo spolov različno, kar ima vpliv tako v vsakdanjem kot tudi v poslovnem življenju.

Med mojimi intervjuvanci so bile tudi tri ženske, dve z neposrednimi stiki s saudsko stranjo in ena, ki posluje s tem trgom preko posrednika (glej Prilogo 5: Intervju 3, Intervju 4, Intervju 6). Stiki, ki jih imata omenjeni intervjuvanki s svojim saudskim poslovnim partnerjem, trajajo že veliko let in so zelo trdni. Medtem ko moški intervjuvanci izpostavijo dejstvo, da spol vendarle predstavlja oviro pri poslovanju na tem trgu, ostaja dejstvo, da pred več kot desetletjem ali dveh v tistih podjetjih ni bilo postavljenih posebnih kriterijev ali omejitev. Pobudo so prevzele tiste osebe, ki so bile razpoložljive in pripravljene soočiti se z novimi izzivi. Izkazalo se je, da kljub znanim omejitvam, ki jih saudska družba postavlja za ženske, spol odgovornih oseb na strani slovenskih podjetij ni predstavljal ovire za razvoj medsebojnega poslovanja. Moje izkušnje

potrjujejo, da imajo lahko zelo verni muslimani pri poslovanju in osebni stiku do žensk zelo zadržan odnos.

Ime vsekakor ni primarni kriterij za izbiro ustrezne osebe, a je lahko vseeno razlog za bolj prijateljski sprejem na tem trgu. Intervjuvanec 1, ki nosi ime enega izmed kalifov, Mohamedovih naslednikov, je uspel tudi zaradi tega navezati izredno tesne stike s svojim poslovnim partnerjem. V primeru intervjuvanca 10 je seveda arabski izvor prav tako prednostni dejavnik in oseba se s poznavanjem jezika, kulture in običajev lahko poistoveti s saudsko stranjo in se ji s svojim razumevanjem lažje približa.

Trije intervjuvanci so na arabskih ali bližnjevzhodnih trgih prisotni že od vsega začetka, tako da so si pridobili podrobne izkušnje in bili pravzaprav edini kandidati, ki so lahko pod svoje okrilje prevzeli tudi saudski trg. Pri tem so izpostavili pomembnost poznavanja kupcev s tega kulturnega področja, obvladovanja angleščine kot jezika komunikacije in določeno raven tolerance do njihove kulture. Intervjuvanec 10, ki je arabskega izvora, je potrdil, da spol vsekakor lahko pomeni razliko in da moški na tem trgu lahko bolje opravi kot ženska; pri čemer je pomemben način komuniciranja in prilagajanje tamkajšnji mentaliteti. Izpostavil je, da lahko slovenska zagrizenost vodi tudi v neuspeh, česar se je potrebno zavedati pri obvladovanju vsakodnevnih stikov.

Predpostavljam, da so intervjuvanci morali v veliki meri ustrezati ključnim osebnostnim lastnostim (Griffin & Pustay, 2005, str. 425), ki jih danes psihologi najbolj poudarjajo: (i) sprejemljivost oz. prijetnost, (ii) skrbnost oz. natančnost, (iii) čustvena stabilnost, (iv) ekstrovertnost in (v) odprtost do sprememb. Brez dvoma se oseba, ki ni skladna s temi opisi, ne more uspešno uveljaviti pri poslovanju na mednarodnih trgih. V primeru saudskega sta spol in vera vsekakor pomembna kriterija, ki lahko vzpostavita skladno medsebojno partnersko razmerje, omogočita sodelujočima podjetjema tesno in odprto sodelovanje, predstavljata pa lahko tudi zadržek in oviro.

4.4.2.4 Ekskluzivnost sodelovanja s saudskim partnerjem

V ozadju naslova podpoglavja je konkretna izkušnja, ki kaže na to, da se pri poslovanju v Saudovi Arabiji lokalni partner trudi kar najbolj omejiti stike evropskega podjetja z drugimi potencialnimi saudskimi podjetji ali posredniki. Zanimalo me je, ali so se intervjuvanci odločali za večstransko sodelovanje in če da, ali so se pri tem srečevali s takšnimi omejitvami pri njihovih namerah.

Intervjuvanec 1, ki deluje v visokotehnološkem podjetju, je potrdil težnjo oz. prisilo po ekskluzivnosti, saj so za visokotehnološke proizvode potrebni certifikati, ki se izdajajo na ime posrednika, ki je nato odgovoren za proizvod na lokalnem tržišču. Tako je saudski partner jasno izrazil svoja pričakovanja o svoji posebni vlogi na trgu in zagovarjal stališče, da podpis sporazuma pomeni trajno sodelovanje samo z izbranim partnerjem.

Intervjuvanci 2, 3 in 4 so sodelovali samo z enim partnerjem, a iz drugih razlogov: (i) imeli so dobre izkušnje in ni bilo razlogov za zamenjavo oz. razširitev partnerstva, (ii) načela poslovanja podjetja so narekovala, da imajo v eni državi samo enega partnerja, (iii) značilnosti izvoznega proizvoda so takšne, da ne omogočajo delo z več partnerji. V vseh primerih se posledično razvijejo zelo dobri dolgoročni odnosi, ki temeljijo na poštenem in džentelmskem sodelovanju.

Nekaj intervjuvancev je poslovalo z več kot enim partnerjem, ker: (i) je politika podjetja takšna, da imajo v vsaki državi več partnerjev, (ii) je bila potrebna razdelitev na regije, kajti ni bilo

mogoče temeljito pokriti celotnega ozemlja kraljevine. Tudi tu so bile težnje in zahteve, da bi celotno ozemlje pokrival samo določen partner, a je slovensko podjetje vztrajalo pri regionalni porazdelitvi in tako omejilo neplodno tekmovanje za iste končne kupce. Pri drugem je bilo večstransko sodelovanje možno in zaželeno na podlagi razmejitve na posamezne segmente ponudbe in storitve, ki bi jih samo eno partnersko podjetje le težka obvladovalo. V podjetju intervjuvanca 7 delajo na principu ekskluzivnosti in dodelitve posameznega področja znotraj države le eni osebi oz. partnerju. Zagovarjajo obojestransko ekskluzivnost zaradi posebnosti proizvoda in prednosti, ki jo ta način prinaša obema stranema.

Intervjuvanci iz podjetij, ki svoje poslovne aktivnosti vodijo preko agentov, se odločajo za enega ali več posrednikov. Če imajo samo enega, lahko neposredno dostopajo do končnih kupcev. To jim omogoča dober pregled nad poslovanjem in pripomore k davčnim olajšavam, ki jih lahko izkoristi končni kupec zaradi nakupa proizvodov neposredno pri proizvajalcu. Težnja k navezavi ekskluzivnih poslovnih stikov je vsekakor izziv, s katerim bi se morali soočiti, če bi navezali odnose neposredno v kraljevini.

Agenti, ki so odgovorni za različne končne kupce intervjuvančevega podjetja na tem trgu, posredujejo slovenskemu podjetju informacijo o kupcih in mu s tem omogočijo nadzor poslovanja. Na ta način lahko slovensko podjetje usmerja in prepusti končnega kupca tistemu agentu, ki je bil pri njem prvi. Agent lahko pri tem ponudi tudi tehnično pomoč, ki jo podjetje samo, zaradi neprisotnosti na trgu, še ne more nuditi.

Po saudskem zakonu (Wapler, 2001) lahko trgovske aktivnosti znotraj države izvajajo samo Saudijci. Tuja podjetja se morajo pri nadaljevanju neposrednega poslovanja iz tujine (svojega domačega okolja) in prenosu aktivnosti na saudski trg obrniti na trgovskega agenta ali podjetje v lasti Saudijca, ki tako postane njihov sponzor.

Če tuje podjetje pridobi posel preko javnih razpisov, se mora povezati z lokalnim servisnim agentom oz. posrednikom, ki za svoj doprinos zasluži ne več kot 5 odstotkov od vrednosti projekta (Wapler, 2001). Pri vsem tem je pametno omejiti tveganja in se pogajati o obsegu sporazuma, ki naj se omeji na samo enega javnega kupca za točno določen projekt in to pod pogojem, da tuje podjetje projekt pridobi do določenega roka. Takšne zahteve po Waplerju niso nič nenavadnega, omogočajo pa povezavo z različnimi agenti/zastopniki in tako bolj proste roke pri poslovanju.

4.4.2.5 Utrditev prisotnosti na saudskem trgu

Nenadni uspehi na trgu so v ugodnih okoliščinah sicer mogoči, a trenutnih uspehov med svojimi prizadevanji na saudskem trgu intervjuvanci niso potrdili. Nasprotno, za utrditev prisotnosti je bilo po izkušnjah večine potrebno meriti v letih in ne v mesecih.

Intervjuvanec 1 je potrdil, da so Arabci nagnjeni k posredniškemu principu prodaje, kjer želijo čim več zaslužiti na podlagi razlike med nakupno in prodajno ceno. Če pri tem ne razpolagajo z ustreznim znanjem, nastanejo problemi, saj ne morejo zagovarjati prednosti in lastnosti zastopanih izdelkov. V tem primeru je bilo potrebno veliko truda, lokalnih izobraževanj, obiskov končnega kupca v Sloveniji, da je prišlo do zavedanja o kakovosti prodane opreme. Dejstvo je, da brez aktivnega sodelovanja s strani slovenskega podjetja ne bi mogli računati na uspeh, ki je prišel šele po letu dni napоров.

Intervjuvanec 2 je opozoril, da je bilo potrebno pet let truda in prepričevanja o primerni kakovosti izdelka za zahtevne saudske kupce. Prav tako je bilo potrebno urediti logistiko prevzema pošiljk, saj je prišlo do pogostih, sumijo, da tudi do namernih, poškodb pri

razpakiranju zaradi vmešavanje konkurence. Ko je postopek prevzema začela nadzorovati oseba iz Slovenije, nerazložljivih poškodb ni bilo več in ob naslednjem večjem naročilu se je blagovna znamka podjetja uveljavila.

Intervjuvanec 4 je podal ugotovitev, da je bilo za končni uspeh potrebnih deset let. A ves trud je bil poplačan, saj se je zatem njihova blagovna znamka proizvoda na tem trgu prebila v ospredje. Brez partnerskega razumevanja na lokalnem trgu in medsebojnega tesnega sodelovanja do uspeha ne bi bilo možno priti, je potrdil intervjuvanec 4 (glej Prilogo 5, Intervju 4, vprašanje 7).

Intervjuvanci so se pri utrditvi na trgu konkretno srečevali tudi (i) z bolj prepoznavnimi in prominentnimi nemškimi blagovnimi znamkami, ki že zaradi izvora zasenčijo druga evropska in slovenska imena, (ii) zahtevnim pozicioniranjem proti ustaljenim ameriškim proizvajalcem. Intervjuvancu 8 je uspelo izkoristiti okoliščine embarga proti ameriškim proizvodom že v prvem letu nastopa na trgu in se kasneje povzpeli med razpoznavne dobavitelje.

Več intervjuvancev je potrdilo, da je na saudskem trgu proces do razpoznavnosti in utrditve tržnega položaja dolgotrajen proces, ki zahteva poleg dobrega distributerja kakovosten proizvod ali storitve, ustrezno podporo, izšolane serviserje in dobre poprodajne storitve (na medorganizacijskih trgih), odzivnost, prilagojeno cenovno politiko proizvoda in zagotovitev rezervnih delov.

4.4.2.6 Pomembnost saudskega trga za podjetje v analiziranem vzorcu

Glede na celoten slovenski izvoz v Saudovo Arabijo, ki ga prikazuje Slika 9 na strani 24, bi pričakovali, da ta trg ne predstavlja izredno pomembnega deleža v strukturi izvoza posameznega podjetja.

Tabela 8: Delež v izvozu

Delež v izvozu v % (približno)	Število podjetij iz analize
30	1
*8	2
1-3	3
pod 1	3
ni podatka	1

Pričakovanja se uresničijo z izjemo enega oz. dveh primerov. Največja deleža, ki ju lahko razberemo iz Tabele 8, znašata 30 in 8 odstotkov izvoza podjetja. Pred zadnjo številko je zvezdica, kajti izvoz tega podjetja na saudski trg je v preteklosti znašal celo do 80 % njihove proizvodnje, kar bi lahko v primeru neugodnih razmer pomenilo veliko tveganje. Izpostavljenost ostalih podjetjih je precej manjša, saj jih šest tja izvažata deleže, ki so manjši od treh odstotkov.

Iz pogovorov lahko izvemo, da se v zadnjih letih, tako kot povsod po svetu, čuti zelo agresivno tržno nastopanje kitajskih dobaviteljev, ki s svojimi cenovno ugodnimi izdelki osvajajo saudski trg.

4.4.3 Realnost poslovanja in kulturološki vplivi

4.4.3.1 Seznanitev z arabsko zgodovino

Če pogledamo na razloge, zaradi katerih so podjetja vstopila na saudski trg, lahko razberemo, da pravzaprav ta trg ni bil trdno določen in izbran že na začetku, ampak se je pojavil v kontekstu osvajanja določene regije preko neposrednih poskusov, poznavanja drugih podjetij, medsebojnih sodelovanj ali sejemske stikov. Kar polovica slovenskih podjetij iz analize se je aktivno ukvarjala s prodajo v drugih arabskih državah. To pomeni, da so že imeli poslovne izkušnje iz tega dela sveta in niso vstopili na nov trg nepripravljeni.

Namen vprašanja je bil izvedeti, ali so podjetja in odgovorni posamezniki čutili potrebo po bolj sistematičnem pristopu in obravnavi novega saudskega tržišča, ali pa se jim to ni zdelo tako pomembno, saj se vendarle ne odpravljajo prvič na nove trge. Izvzamemo lahko intervjuvanca arabskega porekla, ki se s tem izzivom ni tako izrazil soočal, saj so mu bile okoliščine tega trga precej bolj blizu kot intervjuvancem iz ostalih slovenskih podjetij.

Glede na izkušnje na arabskih trgih in iranskem trgu je razumljivo, da so se predstavniki na tem trgu zanašali bolj na svoje izkušnje kot na branje literature in analizo arabskih običajev in njihove zgodovine. Dva intervjuvanca, ki še nista imela izkušenj na arabskih trgih, se na saudski trg nista posebej pripravljala, ampak sta kar začela s prodajnimi aktivnostmi. Eden izmed njiju preko agenta, drugi neposredno s saudskim partnerjem. Največji kulturološki vpliv lahko zaznamo le z aktivnim odnosom z drugo stranjo, kar je intervjuvanec tudi potrdil in omenil, da so se kljub nepoznavanju okolja prilagodili in se kasneje odlično ujeli. Naslednja leta so ga naučila previdnosti pri vedenju in komuniciranju, kjer so bile pogostokrat pomembne malenkosti.

Zanimivo je, da kljub bogatim izkušnjam, ki so jih intervjuvanci imeli na teh trgih, sami pritrdijo, da bi vendarle bilo potrebno bolj podrobno spoznati običaje, njihovo preteklost, verske razlike in pristopiti na ta trg bolj sistematično. Nekaj intervjuvancev pritrdi, da so pred vstopom na trg prebrali določene knjige, eden med njimi je prebral tudi Koran. Intervjuvanec 10 je podal zanimivo mnenje, da lahko Saudijci zahodnjaka sprejmejo medse celo prej kot arabskega sosedu, saj bi le-ta lahko bil celo sumljiv, ker je iz njihovega okolja.

4.4.3.2 Visoka kontekstnost arabske kulture

Edward T. Hall je leta 1976 v svoji knjigi *Beyond Culture* predstavil teorijo o nizko- in visokokontekstnih kulturah. Pri prvih je komunikacija neposredna in nedvoumna, saj njihovi predstavniki izrečejo tisto, kar mislijo. V to skupino spadajo na primer ZDA, Kanada, Velika Britanija in države germanskega izvora. Tu se ne soočamo s problemom napačnega razumevanja in lahko že iz izrečenega pravilno dojamemo drugo stran (Griffin & Pustay, 2005, str. 100). Pri drugih razberemo pravi pomen šele izven izrečenih besed, ko upoštevamo govorico telesa, kontakt z očmi, način izgovorjave in izbire določenih besed ter njihov poudarek. Predstavniki v tej skupini so Japonska, Kitajska in arabske države (Griffin & Pustay, 2005, str. 101). Tak način komuniciranja med vrsticami lahko neizkušene sogovornika spravi v zagato, saj ne ve, ali je pomen pravilno razbral.

Trije intervjuvanci visoke kontekstnosti ne zaznajo in navajajo, da:

- ne vidijo morebitnega prikrivanja informacij ali nedvoumnosti v partnerjevem izražanju,
- take delitve pri svojem partnerju ne bi mogli potrditi,
- ne vidijo izražene ali prisotne kontekstnosti v medsebojnih odnosih.

Intervjuvanec 1 je povedal, da je to najverjetneje zaradi angleščine kot pogovornega jezika, ki omejuje sposobnost izražanja v primerjavi z materinščino, torej arabščino. Menil je, da bi boljši odgovor dobili od arabsko govorečega intervjuvanca. Intervjuvanec 4 je po več desetletjih izkušenj razvil že tako odprte odnose, da med obema stranema ni velikih skrivnosti pri komuniciranju. Intervjuvanec 9 je opisal, da se njegov partner do njih obnaša in komunicira na zahodnjaški način in da zaradi tega te izrazitosti ni zaznal. Tudi drugi arabski poslovneži, s katerimi je sodeloval, sprejemajo navade na zahodnem svetu in poslujejo sodobno.

Ostali intervjuvanci so zastavljenemu vprašanju o visoki kontekstnosti saudske kulture pritrdili s sledečimi izkušnjami:

- Odgovori so lahko večpomenski, zapleteni in nejasni, medtem ko so pričakovanja z druge strani, da jih bodo intervjuvanci razumeli.
- Izkušnje so pokažejo pri cenovnih pogajanjih, ker so prisiljeni popustiti, saj njihov odnos in vedenje daje vedeti, kdaj do naročila ne bo prišlo.
- Zelo neizrazito pritrjevanje za izostalo plačilo, ki je bilo nato brez zamud poravnano v obljubljenem roku.
- Vsaka beseda ali gib imata svoj pomen, ki ga mora intervjuvanec razbrati. To posebej velja za starejšo generacijo, medtem ko je pri mlajši kontekstnost manj izražena.
- Arabci odlično uporabljajo način razmišljanja "inšala", ki skriva marsikatero neizrečeno podrobnost.
- Pri komuniciranju z Arabcem gre za bistveno drugačen odnos, ki ne temelji na materialni osnovi. Potrebno je prilagajanje partnerjevemu načinu obnašanja in analiziranje njegovega razpoloženja in izrečenih besed, ki postopoma razkrijejo več podrobnosti o počutju in razmišljanju.

Saudovo Arabijo po kriterijih v uvodu uvrščamo med visokokontekstne in najbolj homogene kulture (Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2005, str. 130). Visoka kontekstnost pomeni, da je potrebno več pozornosti posvetiti tistemu, kar besede ne povejo in upoštevati ton glasu, uporabo premorov v govorjenju, izraz na obrazu in seveda govorico telesa. Kontekst povedanega je vsaj tako pomemben, če ne še bolj, kot so dejansko izrečeni stavki (Doing Business in Saudi Arabia: Saudi Arabian Social and Business Culture, 2007). Večina intervjuvancev je pri svojem delu opazila določene elemente obnašanja, ki bi lahko potrdili iz literature navedena dejstva.

4.4.3.3 Ustreznost saudskih partnerjev

Predpostavil sem, da je samostojen nastop brez zastopnikov ali partnerjev na tem trgu že zaradi omejitev pri potovanju v kraljevino malo verjeten. Zanimalo me je, ali so po dosedanjih izkušnjah v skupnem partnerskem pristopu na tem trgu slovenski intervjuvanci dobro izbrali ter ali so začutili s saudske strani kakršenkoli vzvišen ali podrejen odnos.

Predpostavko, da je za poslovanje na saudskem tržišču potreben posrednik, je ovrgel intervjuvanec arabskega porekla, intervjuvanec 10. V njihovem podjetju imajo na saudskem trgu dostop tudi do končnega kupca, s katerim so stopili v stik preko interneta in se dogovorili za sodelovanje. Ker je to edini tak primer med intervjuvanci, ga pripisujem po eni strani naravi njihovega proizvoda (B2B), na drugi strani pa zmanjšanju jezikovne vstopne ovire zaradi uporabe arabščine kot pogovornega jezika na obeh straneh.

Če povzamem najprej drugi del odgovora glede odnosov, lahko ugotovim, da so vsi intervjuvanci potrdili, da so njihovi partnerji ali agenti sodelovali korektno in zadovoljivo. Enak odziv so saudski partnerji pričakovali in prejeli s slovenske strani.

Prvi del vprašanja glede dobre izbire se nanaša na vse možne poglede skupnega sodelovanja, ki zaokrožijo skupno oceno partnerja na drugi strani. Intervjuvanec 1 izpostavi, da ni bilo možno izbrati partnerja na podlagi kriterijev, kot sta znanje in uspeh. Vsi potencialni arabski partnerji so trdili, da so vplivni, pomembni in z ustreznimi povezavami na svojem področju. Noben partner, na katerega je intervjuvanec naletel, se ni ukvarjal z visoko tehnologijo, a je bil vsak izmed njih vedno pripravljen zagotoviti, da bodo z njihovo pomočjo vendarle lahko uspeli na trgu.

Naslednji intervjuvanci so pritrdili, da so bili partnerji dobra oz. zelo dobra izbira, z njimi pa so vzpostavili dobre poslovne in osebne stike. Nekateri med njimi so zelo dobre poslovne stike sedaj prenesli že na drugo generacijo in so kljub naključnosti na samem začetku sodelovanja uspeli pridobiti dobrega partnerja.

Intervjuvanec 7, ki ima v Saudovi Arabiji tri partnerje za posamezne segmente svoje ponudbe, je na podlagi pridobljenih izkušenj pri prvih dveh poskusih uspel z zadnjim partnerjem razviti najboljše odnose. Intervjuvanci so se morali za doseganje skupnih stališč potruditi in reševati probleme na prijateljski način, saj vsi partnerji zahtevajo določeno stopnjo svetovanja, vzgoje in pozornosti. Intervjuvancu je uspelo z načrtnim delom pomagati pri preobrazbi samostojnih zastopnikov v manjša podjetja na saudskem tržišču, ki se posvečajo le enemu segmentu poslovanja z njihovim proizvodom. Tudi iz njegove ocene izhaja, da je za vzpostavitev primerne partnerske mreže na tem trgu potrebno veliko energije (glej Prilogo 5, Intervju 7, str. 37).

Večina intervjuvancev je na podlagi izkušenj ocenila, da so partnerji oz. posredniki ustrezni.

4.4.3.4 Pogodba in pravila poslovanja

Sklenitev pisne pogodbe, ki opredeli obveznosti in dolžnosti partnerjev (pogodbenih strank) pri poslovnih transakcijah in s tem postavi pravila poslovanja, je sestavni del procesa razširjanja poslovanja. Na ta način se pogodbeni strani lahko izogneta napačnemu interpretiranju dogovorov, natančno opredelita predmet poslovanja, ceno, način plačila in dobave, spoštovanje dobavnih rokov, se dogovorita za plačila potrebnih davščin in raznih pristojbin itd. Ali naj bi to držalo tudi za poslovanje v Saudovi Arabiji?

Šest podjetij ima s saudsko stranjo sklenjene pogodbe, medtem ko se preostala štiri zanašajo na dobre poslovne običaje in medsebojno zaupanje (za podrobnejše informacije glej Prilogo 5, odgovore na vprašanja 12, 13, 14, 15 in 17 v posameznih intervjujih).

Izpostavil bi izjavo intervjuvanca 10, ki je izjavil, da pisni dogovor v Saudovi Arabiji ne velja, saj imajo velik vpliv osebna razmerja in medsebojno spoštovanje. Muslimani verjamejo, da Alah ljudem ne oprostí dolgove, ki jih imajo do drugih (glej Prilogo 5, Intervju 10, vprašanje 14). Ker je v Saudovi Arabiji vera primarnega pomena, se bodo partnerji dolgovom poskušali izogniti. Upoštevajoč to stališče, je s saudskimi partnerji možno poslovati brez dodatnih pogodb. Izkušnje slovenskih podjetij iz analize pokažejo, da je v vseh letih poslovanja zaradi neplačanih obveznosti le eno podjetje iskalo pravico na sodišču in jo tudi dobilo (glej Prilogo 5, Intervju 5, vprašanje 13).

Prav medsebojno zaupanje, opozarjajo Yavas, Eroglu D. in Eroglu S. (1994), predstavlja pomembno razliko v razmišljanju zahodnih in saudskih poslovnežev. Saudska stran veliko pozornost za uspeh v poslu polaga na vzajemno zaupanje in spoštovanje, medtem ko ji sklenjen sporazum nikakor ne predstavlja absolutne determinante poslovnega razmerja. Na podlagi izkušenj, ki so jih imela ameriška podjetja na saudskem trgu, avtorji predlagajo, da ni potrebno

izdelati popolne pogodbe na samem začetku sodelovanja, ampak je bolje izgraditi odnos in nato kasneje dopolniti manjkajoče (Yavas, Eroglu D. & Eroglu S., 1994).

Kljub različnim pristopom je ena izmed najpomembnejših točk pogodbe vsekakor razrešitev morebitnih sporazumov. Al Samaan (1994) omenja, da bi morali tuji investitorji vsekakor v pogodbo uvrstiti tudi člen o arbitraži, ki ima v primerjavi z uveljavljanjem pravice na sodišču več prednosti. Ena izmed očitnih je iskanje pravice brez razkrivanja podrobnosti pred javnostjo, druga pa hitrejši postopek do končne odločitve. Zakon o arbitraži, ki ga Saudova Arabija podpira skupaj s preostalimi sporazumi, ki so z arbitražo povezani, omogoča učinkovito zaščito tujih investicij v kraljevini.

4.4.3.5 Obresti

Razlogi, zakaj obresti niso zaželeni v islamskem okolju, so že opisani v poglavju 3.7.2 (Obresti-riba, str. 38). Obstajajo tako moralni kot tudi socialni vidiki, ki nasprotujejo uporabi tega mehanizma (Griffin & Pustay, 2005, str. 96). Preko obresti si namreč nekdo lahko prisvoji del lastnine drugega, ne da bi slednji dobil kaj v zameno. Zaradi nedotakljivosti lastnine bi se lahko z obveznim izplačilom obresti kršila pravica do lastnine. Intervjuvance sem povprašal, kako gledajo na te pomisleke in ali so v svojih pogodbah, pogovorih ali ponudbah obresti tudi izpostavili.

Ker se mi je zdel nasvet intervjuvanca 10 najbolj zgovoren, ga navajam kar na začetku (glej Prilogo 5, Intervju 10, vprašanje 18): "O obrestih se s partnerjem ali kupcem v Saudovi Arabiji raje ne pogovarjajte." In nato je še dodal: "Če bi člen o obrestih napisali v pogodbo, bi naredili napako."

Odgovori vseh ostalih intervjuvancev, z izjemo enega, so potrdili, da **obresti niso nikoli omenjali** ali jih vključili med pogodbene oz. ponudbene člene. Razlogi so bili različni: (i) lahko bi predstavljali nepotrebno grožnjo partnerskemu odnosu, (ii) medsebojni odnosi so bili zelo tesni, (iii) prodajni proizvod je bil zelo enostaven in mehanizmi poslovanja dorečeni, (iv) enostavno jih niso omenjali.

Intervjuvanec 1, ki je potrdil, da so bile v pogodbi omenjene obresti, je povedal, da zaradi tega s partnerjem ni bilo nikakršnih konfliktov. Obe strani sta izpostavljali tesno in pošteno sodelovanje, kjer pač ni prostora za kazenske obresti. V celotnem obdobju sodelovanja slovensko podjetje partnerju ni nikoli zaračunalo obresti, čeprav so bile zamude pri izplačilih očitne.

Intervjuvanec 2, ki se ni odločal za uporabo obrestnih klavzul v medsebojnih odnosih, je opozoril, da ne glede na šeriatsko pravo, ki je v veljavi v Saudovi Arabiji, ni posebnih omejitev pri poslovanju. Podjetje lahko vztraja na povsem mednarodnih standardih, ki vključujejo tudi obresti. Intervjuvanec je pojasnil, da so bili zaradi zamude pri dobavi prisiljeni plačati zamudne obresti končnemu saudskemu kupcu. Prav tako so bili deležni plačila obresti zaradi zamude pri poravnavi računa s saudske strani.

Vprašanje obresti je v Saudovi Arabiji zelo občutljiva zadeva, a se kljub temu nekako tolerira. Beseda *riba* dobesedno pomeni »povišanje« oz. »presežek« in se jo povezuje z negativnim pomenom pri prejemanju obresti pri posojanju denarja ali pri ukvarjanju s tveganimi početji, kot so kockanje, zavarovanje, tveganja v prihodnosti (Meyer-Reumann, 1995). Komercialne banke svojim komitentom sicer izplačujejo obresti oz. provizijo, vendar le-ti nimajo nobene pravne podlage, da bi jo zahtevali. Upoštevajoč verski sentiment in odpor proti zahtevi za izplačilo bančne provizije, si lahko saudske banke privoščijo svojim varčevalcem izplačati nižje

obresti kot banke v sosednjih državah in so s tem posledično bolj prilagodljive pri investicijah. Meyer-Reumann (1995) navaja, da vse saudske komercialne banke izplačujejo provizijo (obresti) po običajnih razmerjih, tako kot zahodne banke. V nasprotju s komercialnimi transakcijami Saudijci v zasebnem poslovanju še vedno upoštevajo princip *riba*, ki pomeni neupravičen prihodek.

4.4.3.6 Prilagoditev izdelka za lokalni trg

Ko se podjetje odloči za prodor na določen tuji trg, si mora zastaviti vprašanja, ki mu podajo osnovne odgovore glede izdelka, cen, oglaševanja in prodajnih poti. Ti elementi tvorijo t. i. »marketinški mikš« štirih P-jev (angl. product, price, promotion, place), ki jih zasledimo v literaturi (Griffin & Pustay, 2005, str. 459). Odziv podjetja lahko sledi etnocentričnemu, policentričnemu ali geocentričnemu pristopu uvajanja marketinških elementov. Najzahtevnejši in najdražji je policentrični, ker zahteva prilagoditve za vsak nov trg posebej. Preostala dva težita k standardizaciji in upoštevata prvi domače, drugi pa globalne tržne okoliščine (ibid., str. 460).

Glede na enostavnost oz. tehnološko zahtevnost proizvoda, njegove končne uporabe in namena, bi lahko saudski trg pred podjetja postavljali tudi določene zahteve za prilagoditev. Prav tako bi se lahko pojavile zahteve, ki bi od izvoznih podjetij glede na artikel pričakovale uskladitev z verskimi načeli, ki so opisani v začetnih poglavjih tega dela.

Izkazalo se je, da nobeno izmed podjetij ni imelo takšnega proizvoda, ki bi se moralo prilagajati zaradi verskih zapovedi in pravil ali estetskih norm, kjer v arabskem svetu prevladuje zelena barva (glej 1.2.6, stran 7). Nekatera izmed njih so vseeno morala ustreči tehničnim zahtevam in dodatnim željam partnerjev:

- Napajalni sistemi so zaradi tehnične zahteve pri napetostih in frekvencah morali imeti ustrezno prilagojeno materialno in programsko opremo.
- Papir je standarden proizvod, za katerega trg ne pričakuje posebnih modifikacij. Obstajala je le zahteva po prilagoditvi zaradi barvnih odtenkov.
- Orodje in omarice za orodje v veliki meri niso proizvod, ki bi zahteval posebne prilagoditve, vendar je bilo potrebno ugoditi želji po drugačni barvi.
- Enostavnim proizvodom, kot so kotlički in posoda, je bil spremenjen odtisnjen vzorec, za katerega si je partner lastil ekskluzivno pravico na saudskem tržišču.
- Sam proizvod, samolepilne blokce, sicer ni bilo potrebno prilagoditi, a je zato na embalaži namesto oznake »Made in Slovenia« moralo pisati »Made in EU«, ker je Slovenija v Saudovi Arabiji neprepoznava.

Posebnih prilagoditev v ostalih primerih ni bilo, lahko pa do tega pride s spremembo zakonov in pravil v prihodnosti.

Okvirno pravilo, ki ga navajata Griffin in Pustay (2005, str. 463) pravi, da je večja prilagoditev potrebna za tiste izdelke, ki so pri uporabi bližji telesu potrošnika. Glede na to, da so slovenski izvozni izdelki namenjeni bolj industrijski in manj osebni uporabi, je razumljivo, da večjih prilagoditev ni bilo potrebnih. Nekateri intervjuvanci, ki so morali izvesti prilagoditve, so sicer pripravljeni na take zahteve, a bi pri še nadaljnjih zahtevah imeli v proizvodnji velike stroške in bi svojemu partnerju le stežka ustregli (intervjuvanci 1, 3, 4 in 8).

4.4.3.7 Dobavni roki in planiranje proizvodnje

Za kar največjo skladnost med proizvodnjo in obljubljenimi dobavnimi roki končnemu kupcu so pomembne informacije, ki s sprejemljivo natančnostjo in verjetnostjo dajejo domačemu proizvodnemu procesu zanesljive vhodne podatke za načrtovanje proizvodnje. Brez teh informacij ni možno ustreči nenadnemu povečanemu povpraševanju z izredno kratkimi dobavnimi roki.

Nekaj intervjuvancev (intervjuvanci 1, 3 in 5) je potrdilo, da naročila v začetku niso bila načrtovana, zanesljiva in natančna, hkrati pa so bili zaradi zahtevanega čim krajšega dobavnega roka izpostavljeni novim izzivom. Takšne okoliščine so vodile k internim problemom, saj so pod pritiskom izgube posla proti bolj odzivni ali cenovno ugodni konkurenci morali narediti vse za uspešno izvedbo naročila. V naslednjih mesecih sodelovanja so se stvari vseeno toliko uredile, da je načrtovanje približno ustrezalo dejansko naročenim količinam. Kasneje so se v teh podjetjih o načrtovanju proizvodnje za saudski trg odločali na podlagi že doseženih izkušenj in se s tem izognili kritičnim naročilom.

Za pozitivne izkušnje je poskrbel intervjuvanec 2, ki je potrdil, da ima partner letna naročila in je eden izmed najboljših kupcev - tudi glede dolgoročnega načrtovanja. Z **lokalnimi proizvodnimi zmogljivostmi v Saudovi Arabiji**, ki jih imajo skupaj s saudskim partnerjem, se je zanesljivost in konstantnost naročanja izredno povečala. To podjetje je obiskal tudi predsednik slovenske vlade ob svojem obisku v Saudovi Arabiji leta 2006, ko so v sklopu obiska slavnostno odprli del že obratujoče tovarne.

Nekateri intervjuvanci so pri pridobivanju informacij za načrtovana naročila uspešni na svoj način. (i) Z **medsebojnim dogovorom** (intervjuvanca 4 in 8) pride do pravočasnega naročila in pravočasne uvrstitve v proizvodni načrt. Partner izda ali konkretno količinsko naročilo ali pa navede vrednost, ki jo v podjetju prevedejo v količinski načrt za proizvodnjo. (ii) Na podlagi **dolgoletnih izkušenj** (intervjuvanec 6) je bilo možno predvideti in oceniti, kako se bodo gibala partnerjeva naročila. (iii) Proizvodne količine se določajo **na podlagi poznavanja dinamike** odjemalca (intervjuvanec 10), a so morali budno spremljati večja odstopanja pri naročilih in jih ustrezno prilagajati.

Intervjuvanec 9, ki je izvajal **mesečna načrtovanja**, je s saudskimi partnerji redno izmenjeval podatke. Ker je bilo prodajo njihovega specifičnega proizvoda težko napovedati, je spremljanje dogajanja potekalo izredno dinamično. Za analizo povpraševanja in število obiskov so uporabljali tudi internet in na ta način primerjali načrtovane količine, ki so jih sporočali partnerji.

V poglavju 3.8.3 na strani 45 smo pregledali arabski pogled na točnost in čas. Ugotovili smo, da arabski svet pripada polikronični poslovni kulturi, kjer je poudarek na točnost zelo ohlapen (Gesteland, 2002, str. 57). Pri analizi načrtovanja in dobavnih rokov se je izkazalo, da imajo lahko saudski partnerji zelo visoka pričakovanja, ko gre za odzivnost in pravočasnost dobave, medtem ko so na drugi strani informacije o predvidenih količinah nezadovoljive in prepozne. Temu se intervjuvana podjetja prilagajajo na zgoraj opisane načine.

4.4.3.8 Pogajanja o ceni

Namen vprašanja ni bil raziskati postopek, način ali sám postopek pogajanja, temveč pridobiti konkretne odgovore o času trajanja cenovnih pogajanj in mnenje o stopnji zahtevnosti, kot so jo intervjuvanci pri tem procesu dejansko zaznali. Splošna analiza medkulturoloških pogajanj (Hrastelj, 1995, str. 377-379) na tem mestu ni vključena ali posebej obdelana.

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

Slovenski izvozni artikli na saudskem tržišču so na eni strani zelo enostavni (npr. posoda), na drugi pa predstavljajo tudi kompleksne visokotehnološke izdelke (npr. laserji). Iz pogovorov sledi, da lahko sicer obstaja povezava med vrsto proizvoda in časovnim intervalom do končnega dogovora, vendar trdnega pravila ni.

Najhitreje, v nekaj urah, se je uspel za cene dogovoriti intervjuvanec 8, ki je potrdil, da prva cena ni bila nikoli tudi zadnja, saj so partnerji vedno in **z vnemo barantali**. Barantanje se je pri elektronskem komuniciranju lahko zavleklo na nekaj dni. Ker brez popusta ni šlo, je moral ta princip intervjuvanec pri pogajanjih upoštevati, a je bil kljub temu odločen in je partnerju določil mejo še sprejemljivega, ko pogajanja niso bila več možna. V kratkem času se je za ceno dogovoril tudi intervjuvanec 4, ki se je temu dejstvu lahko zahvalil dobrim odnosom z ustrezno osebo v partnerjevem podjetju, ki je postopek dogovora pospešila.

V nekaj primerih so intervjuvanci dosegli končni dogovor že po enem tednu (intervjuvanca 1 in 3), drugi po nekaj mesecih (intervjuvanca 2 in 7), preostali pa so enostavno priznali, da **se pogajanja o ceni pravzaprav nikoli ne končajo** in da so pritiski na ponovno definiranje cenovnih izhodišč neprestano prisotni. Intervjuvanec 2 je potrdil, da so bila pogajanja vsekakor naporna in nepopustljiva, še posebej, če je partner menil, da je njegova vloga na trgu ekskluzivna. V tem primeru so bile potrebne dodatne analize in prepričevanja o utemeljenosti ponujene cene, kar je edino vodilo k poštenemu dogovoru.

Pogajanje oz. **barantanje je sestavni del arabske kulture**, pri katerem morajo slovenska podjetja sodelovati in odigrati svojo vlogo. Velik izziv lahko nastane, ko za partnerja sploh ni pomembna kakovost ali dobavni roki, ampak izključno cena. V tem primeru se lahko uporabi načelo »vzemi ali pusti«, ki nasprotno stran nedvoumno postavi pred izbiro. Ta princip je uporabil intervjuvanec 7, ki svoja izhodišča ni postavil zelo visoko in ni posegal po obsežnih popustih, ampak se je poskušal že na začetku približati realni ceni.

Dejstvo, da v Sloveniji uporabljamo evro, nas postavlja v poslovanju s Saudovo Arabijo pred tveganje zaradi menjalnih razmerij med evrom in dolarjem. Njihova valuta, saudski rial, je namreč zaradi poskusov monetarne povezave znotraj GCC (angl. *Gulf Cooperation Council*) zalivskih držav vezan na ameriški dolar. Zaradi občutne fluktuacije menjalnega razmerja so bila slovenska podjetja, ki so imela dogovorjene dolarske cene brez varovalnega mehanizma, izpostavljena večjim tveganjem. V nekaterih primerih se je bilo potrebno zaradi navedenih razlogov in neenakomerno porazdeljenega tveganja med obema stranema za cene ponovno pogajati v evrih (glej Prilogo 5, Intervju 9, vprašanje 26). Vsekakor je potrebno te pomisleke o ceni upoštevati že na začetku pogajanj in jih ustrezno opredeliti.

4.4.3.9 Izobrazba in znanje jezikov

Pri mednarodnem poslovanju ni potrebno posebej poudarjati pomembnosti znanja tujega jezika. Najbolj idealno bi bilo, če bi se lahko sporazumevali v lokalnem jeziku poslovnega partnerja in se s tem izognili veliki oviri pri vzpostavljanju tesnih stikov. Če se partnerjevega jezika nismo imeli možnosti naučiti, uporabimo jezik, ki je skupen obema. V večini primerov je to angleščina, ki zaradi prevlade Angležev v devetnajstem stoletju in Američanov po drugi

svetovni vojni (Griffin & Pustay, 2005, str. 90) predstavlja vodilni svetovni jezik (lingua franca), v katerem se sporazumevajo kulture z različnih celin.

Glede na povratne informacije, ki so jih intervjuvanci podali, sporazumevanje s saudskimi partnerji poteka v angleščini. Komunikacija s poslovnim partnerjem je večplastna in pri tem sodelujejo tako lastniki podjetja kot ostali menedžerji, ki so večinoma najeta delovna sila. Ker so bili slednji predvsem Pakistanci in Indijci, z znanjem angleščine niso imeli velikih problemov. Večina mlajših Saudijcev, ki so aktivni v svojem ali družinskem podjetju, je končala šolanje v tujini, najpogosteje v Združenih državah Amerike ali v Angliji, kar jim je dalo odlično jezikovno podlago. Komunikacija je tako potekala v razumljivi angleščini, le včasih so prevelike razlike v naglasih predstavljale dodaten izziv, ki se mu je bilo potrebno prilagoditi in posvetiti več pozornosti.

Vsi intervjuvanci, razen enega (intervjuvanec 8), so lahko s partnerjem oz. njihovimi zaposlenimi brez problemov komunicirali v angleščini. Edina izjema je trgovec, ki je iz pastirja z dobro poslovno žilico napredoval v premožnega Saudijca. Pri sklepanju dogovorov in kompromisov z njim je bil potreben prevajalec, kar v nobenem pogledu ni vplivalo na dolgoletno in zelo dobro sodelovanje s slovensko stranjo.

Vsa tehnična področja v podjetjih so v večini pokrivali Indijci in Pakistanci. Glede na zahtevnost področij poslovanja so bila seveda potrebna znanja, brez katerih saudski lastniki tuje delovne sile ne bi zaposlili. To pomeni, da so intervjuvanci na tem področju vedno našli ustrezno izobražene ljudi in z njimi komunicirali v angleščini.

Poleg že omenjenih izobraženih Indijcev in Pakistancev, ki se pri poslu odlično znajdejo, ima intervjuvanec 9 zelo dobre izkušnje tudi z Egipčani v Saudovi Arabiji. Bili so prav tako visoko izobraženi in so se izkazali za zelo dobre sogovornike, tako na tehničnem področju kot tudi na osebni relaciji. Pri poslu so se znašli celo bolje kot Saudijci, dobro so obvladali angleščino, z njimi pa intervjuvanec tudi nikoli ni imel nesporazumov.

Glede na visok odstotek tuje najete delovne sile v Saudovi Arabiji in v tujini izobraženih lastnikov podjetij, je slovenskim podjetjem angleščina popolnoma zadostovala. Napisi v kraljevini so v angleščini in arabščini (glej poglavje 1.2.4, str. 6), kar zopet olajša razumevanje v lokalnem okolju.

4.4.3.10 Vloga in pomen tuje delovne sile

Lokalna delovna sila je leta 2006 štela skupaj okoli 3,2 mio prebivalcev. Število tujih delavcev je bilo skoraj dvakrat višje in je znašalo 6,36 mio ljudi, kar je predstavljalo skoraj 26 % vseh prebivalcev Saudove Arabije. Leta 2003 je saudska vlada sprejela zakon, ki je nameraval dvigniti delež »saudizacije« (prednost pri zaposlitvi imajo Saudijci) na visokih 75 % (glej poglavje 2.3.1 str. 19). Namen vlade je zmanjšati odstotek delavcev tujcev do leta 2012 na 20 %, hkrati pa povečati zaposlenost Saudijcev v zasebnem sektorju s 13 % v letu 2004 na 45 % v prihodnosti (Clancey, 2009, str. 48). Pri teh odločitvah prihaja v realnem življenju do zastojev, saj so (i) tuji delavci bolj izobraženi oz. bolj izkušeni in (ii) cenejši kot domači saudski delavci. Slednji za enako delo npr. zahtevajo tudi petkrat večje plačilo, kar je glede na njihove sposobnosti, razen tega da so Saudijci, za delodajalca odločno preveliko breme (ibid. str. 48).

V pogovoru z zaposlenim Pakistancem, sicer magistratom znanosti, iz saudskega partnerskega podjetja sem izvedel, da zaradi zanemarljivega prispevka v poslovnem procesu nekaterim lokalnim zaposlenim samo nakazujejo mesečno plačo, vendar jim ni treba hoditi v službo. Tako se lahko zgodi, da imajo Saudijci tudi več kot eno zaposlitev. Glede na določila v zakonu, ki v

primeru pomanjkanja kvalificiranega kadra predvidevajo zaposlitev tujcev, menim, da se proces saudizacije v kratkem obdobju ne more uresničiti.

Razen v enem primeru, ko je intervjuvanec 4 razložil, da je imel partner lokalno družinsko trgovsko podjetje, so imeli vsi ostali **zaposlene tuje delavce**. Najeta delovna sila upošteva vsa navodila, ki si jih zamisli lastnik podjetja, Saudijec. Brez njegovega soglasja ne more sprejemati končnih odločitev. V partnerskih podjetjih so se večinoma nahajali **Pakistanci** ali **Indijci**, ki so lahko zasedli višje strokovne položaje znotraj podjetja, tudi položaj izvršnega direktorja. Po študiji iz leta 1989 o organizacijski vdanosti podjetju v Saudovi Arabiji (Griffin & Pustay, 2005, str. 428), so se prav tujci iz Azije izkazali v primerjavi z zahodnjaki in lokalnimi Saudijci kot najbolj pripadni organizaciji, kjer so bili zaposleni.

Intervjuvanci so potrdili, da so tuji delavci zavzemali različne **pomembne položaje** znotraj partnerskega podjetja, vendar je imel glavno besedo vedno lastnik, ki je bil Saudijec. Na primer, intervjuvanec 5 je navedel, da so bili skoraj vsi računovodje Indijci (glej Prilogo 5, Intervju 5, vprašanje 36). Čeprav so imeli pomembno vlogo, zaradi prevelikih posledic, ki bi jo lahko imel njihov podpis pri finančnih transakcijah za lastnika podjetja, niso podpisovali čekov. Kljub temu je intervjuvanec 2 potrdil, da so tujci prispevali h kreativnemu odnosu in dodal, da je bilo z njimi pomembno razviti korektne in dobre povezave, saj so odločilno vplivali na poslovna razmerja.

Skoraj brez izjeme so intervjuvanci potrdili, da so partnerji na področju poslovanja prikazali **zadovoljivo ali zelo dobro strokovnost** in tehnološko seznanjenost ter predstavljajo pomemben dejavnik na trgu delovne sile v Saudovi Arabiji.

4.4.3.11 Korupcija

Besedica *bakšiš* označuje malenkostno podkupnino (Makovec & Hrastelj, 2003, str. 301), ki v arabskih državah naredi življenje lažje in sprejemljivejše pri doseganju raznih ciljev. *Bakšiš* zasenči bolj vplivna *vasta* (Neal et al, 2007), a tudi prvi že lahko doseže svoj namen. Slednja pomeni, da pri različnih priložnostih, npr. zaposlovanju, vpisu na ugledno univerzo, poslovnih partnerstvih, porokah, bančnih garancijah, posredujejo vplivni člani razširjene družine in svojim neizkušnim mlajšim članom zagotovijo prednosti in privilegije, do katerih bi drugače zelo težko prišli. Korupcija in podkupovanje sta v islamu strogo prepovedana, saj lahko njuna uporaba pri pridobivanju naročil in zagotavljanju tržnega deleža poslabšata proizvode in povezane storitve (Saeed, Ahmed & Mukhtar, 2001).

Intervjuvancem sem zastavil vprašanje o posebnih provizijah, ki bi jih morda njihovi partnerji na račun zgornjih zahtev znotraj saudske družbe lahko prenesli nanje kot pogoj za uspešno izveden posel.

Odgovori so bili zelo kratki in jedrnat. **Posebnih plačil ni bilo** in jih od intervjuvancev oz. od slovenskih podjetij nihče ni zahteval. Dodatno stimulacijo zaposlenemu v saudskem podjetju v primeru dosežene povečane prodaje, ki jo je eden izmed intervjuvancev ponujal, ne bi mogel prištevati k posebnim provizijam. Glede na velike cenovne pritiske, ki so jih saudski partnerji oz. posredniki izvajali pri pogajanjih, lahko sklepamo, da so se lokalna lobiranja v kraljevini, ko so bila res potrebna, financirala iz dovolj velike marže, ki so jo saudski partnerji uspeli ustvariti med nakupno in prodajno ceno. V to smer je nakazala tudi izjava intervjuvanca 2, ki je opozoril na zahtevo partnerja, da morajo biti cene nižje, saj je potrebno poskrbeti za vpliv pri končnih saudskih kupcih (glej Prilogo 5, Intervju 5, vprašanje 13).

Da posebnih zahtev po dodatnih plačilih ni bilo, je potrdil tudi intervjuvanec 10 in dodal, da je vseeno pomembno zagotoviti simbolično darilo v znak pozornosti in spoštovanja do partnerja na drugi strani. To gesto, je poudaril intervjuvanec, partner ceni več kot denar.

Transparency International na svoji spletni strani, kjer objavlja indeks zaznane korupcije v javnem sektorju za 180 držav sveta, za leto 2009 navaja, da znaša indeks za Saudovo Arabijo 4,3 (Corruption Perceptions Index, 2009). To jo uvršča na 63. mesto na svetu in na predzadnje znotraj držav zalivskega sveta GCC (Katar 22., ZAE 30., Oman 39., Bahrajn 46., Kuwait 66.), vsekakor pa visoko nad nekaterimi sosednjimi državami (npr. Irak 176., Sirija 126.). Leta 2004 je indeks za Saudovo Arabijo znašal 3,4 in jo uvrstil na 71. mesto (Luo, 2006), kar pomeni, da se je v treh letih stanje na tem področju izboljšalo skoraj za celo točko (višji je indeks na lestvici od 1 do 10, manj je prisotna korupcija). Če podjetja v Saudovi Arabiji ne sodelujejo pri vladnih naročilih, kjer je po poročilu Business Monitor international (2009) najbolj razširjena korupcija v obliki provizij, potem jim ni treba na vsakem koraku skrbeti za nepredvidene izdatke iz tega naslova.

Izkušnje slovenskih podjetij se popolnoma skladajo z nesprijemljivostjo podkupovanja in prevare (glej poglavje 3.7.6, str. 41) v islamskem svetu, medtem ko raziskave mednarodne organizacije potrdijo, da problem korupcije v določeni meri še zmeraj obstaja.

4.4.3.12 Vpliv religije

Vprašanju vpliva religije se v primeru Saudove Arabije nikakor ne moremo izogniti. V kraljevini se nahajata Meka in Medina, dve najsvetejši mesti sunitskega islama, kateremu pripada velika večina muslimanov. Poseben vpliv ima vahabistična struja sunitskega islama (glej poglavje 2.6.1, str. 27), ki je Saudovi Arabiji vtisnila globok pečat skrajnosti. Ker je Koran, muslimanska sveta knjiga (glej poglavje 3.3, str. 32), tudi ustava kraljevine, ima religija v vsakdanjem zasebnem in poslovnem življenju vpliv.

Sledeče vplive so intervjuvanci najbolj pogosto izpostavili:

- petek - dan, namenjen molitvi,
- obvezna, večkratna dnevna molitev,
- ramadan,
- verski prazniki.

Sura **Petek** (Majaron, 2005; Koran, 62) poziva vernike k obvezni skupni molitvi, ko muslimanska skupnost izkaže pripadnost in podložnost Alahu. Na ta dan muslimani ne delajo in se posvetijo molitvi in družini. V petek so saudski partnerji običajno nedostopni.

Ker arabskemu petku sledita dva prosta dneva na zahodu, se skupni delovni teden skrajša na štiri delovne dni. Večina intervjuvancev se je strinjala, da zaradi tega ni nastalo veliko problemov ter da so se na tak urnik navadili in ga sprejeli. Večina intervjuvancev ob petkih ni motila partnerje, saj se je zavedala, da je to za Saudijce dan molitve in oddiha z družino. Poleg tega so bili intervjuvanci pripravljeni sprejeti telefonski klic tudi v soboto ali nedeljo in ugoditi željam saudskega partnerja. Zaradi prostih sobot in nedelj v Evropi se je komunikacija med slovensko in saudsko stranjo odvijala z zakasnitvijo, saj so jim na njihova elektronska sporočila, poslana ob koncu tedna, intervjuvanci odgovarjali v ponedeljek. Intervjuvanec 6 je opozoril, da je sprejeti način komunikacije med obema stranema kasneje težko spremeniti.

Musliman mora na dan opraviti **pet molitev** (glej poglavje 3, str. 29): (i) med zoro in sončnim vzhodom, (ii) opoldne, (iii) popoldne, (iv) ob sončnem zatonu in (v) ponoči pred polnočjo.

Kar nekaj intervjuvancev je bilo na začetku z izkušnjo ob molitvah nepripravljenih, še posebej ob obiskih v Sloveniji, ko niso imeli posebnega prostora, kjer bi saudski obiski molitev lahko opravili. Sčasoma je obred postal nekaj samoumevnega, tako da so si ob času molitve intervjuvanci vzeli čas za odmor in počakali, da je partner z molitvijo končal. Intervjuvanec 2 (glej Prilogo 5, Intervju 2, vprašanje 33) je potrdil, da so bile pred leti prekinitve zaradi obveznih molitev pravilo, danes pa se sestankov zaradi molitev ne prekinja več. Z nastopom mlajše generacije Saudijcev, ki so pri svojem bivanju v tujini prevzeli določene zahodne navade, se takšne prekinitve, tudi po mojih izkušnjah, ob obiskih v Sloveniji ne dogajajo pogosto. To ni pravilo, saj versko (ne)gorečnost ne pogojuje le izobrazba, mladost ali razgledanost, temveč vzdrževanje kulturnih izročil, celotno socialno okolje in drugi dejavniki. Daleč bolj izrazite so prekinitve sestankov v Saudovi Arabiji, kjer so pozivi k molitvi skoraj brezpogojni in večina zaposlenih brez oklevanja odide na skupne molitve v prostor v zgradbi, kjer delajo, ali v bližnjo mošejo. Odločitev in presoja gostitelja je, ali bo v tistem času pogovore prekinil ali jih nadaljeval. Pri enem izmed takšnih sestankov v Rijadu je lastnik podjetja, kjer smo bili na obisku, brez razmišljanja nadaljeval pogovore in se ni oziral na čas molitve.

Ramadan ali ramazan je deveti mesec muslimanskega koledarja, v katerem se muslimani postijo od sončnega vzhoda do sončnega zahoda (glej poglavje 3, str. 29). Muslimani v tem svetem mesecu izkusijo potrpežljivost, žrtvovanje in ponižnost ter prosijo za odpuščanje za storjene grehe.

V času ramadana in verskih praznikov se življenjski ritem upočasni in preusmeri na bolj duhovno področje. Temu je pritrnila večina intervjuvancev. V tem obdobju, ko so zaposleni in lastniki zaradi naporenega vsakodnevnega ritma v posebnem psihofizičnem stanju, intervjuvanci priporočajo, da se je obiskom bolje izogniti in jih prestaviti na drug termin. Intervjuvanec 8 (glej Prilogo 5, Intervju 8) je bil mnenja, da čas ramadana Saudijci izkoriščajo sebi v prid, saj imajo dvojna merila. Odgovor na svoja vprašanja so pričakovali v nekaj urah, medtem ko se na slovenske zahteve niso odzvali in niso podali odgovora.

Intervjuvanci so bili enotnega mnenja, da je vera zelo občutljiva tema, zato so se tem vprašanjem izogibali. Pri pogovorih sami niso postavljali iztočnic, ki bi lahko vodile k bolj podrobni obravnavi verskih tematik. Prav tako so se strinjali, da verske obveznosti ne bi smele biti ovira pri poslovanju ter da ni posebnih napetosti zaradi **različnih pogledov med krščanstvom in islamom**. Na moje dodatno vprašanje, ali so karikature, objavljene septembra 2006 v danskem časopisu Jyllands Posten, kakorkoli povzročile nesporazume, so vsi odgovorili, da se o tej razvpiti temi s partnerji praviloma niso pogovarjali. Pritrdili so, da je norčevanje iz vere nesprejemljivo in da se iz tega lahko razvnamejo samo še bolj ekstremna stališča. Primer podjetja Arla Foods (Mercer, 2006) kaže, kakšne posledice ima lahko objava versko občutljivih vsebin.

Intervjuvanec 5 je potrdil izrazito sovražen nastop saudskega partnerja do Izraela, ko je ob priložnosti prišlo do pogovora o objavljenih danskih karikaturah (glej Prilogo 5, Intervju 5, vprašanje 33). Versko-politične polemike v tem delu sveta se težko izognejo izraelsko-palestinskemu vprašanju, ki se zaradi zelo zaostrenih stališč vedno znova izpostavlja. Saudova Arabija je zaradi dobrih odnosov z Združenimi državami Amerike na eni in svojim posebnim verskim statusom v sunitskem islamskem svetu na drugi strani v posebej občutljivem položaju.

Vpliv molitev in verskih praznikov, ki posebej zaznamujejo muslimansko družbo in njeno skupnost, so intervjuvanci s svojimi izkušnjami potrdili ter opozorili, da je pri stikih s Saudijci potrebno imeti veliko mero razumevanja in pozornosti.

4.4.3.13 Uživanje alkohola

V Saudovi Arabiji toleranci do alkohola ni in je strogo prepovedan. Kazni za neupoštevanje prepovedi so resne. Že kratek pregled na spletu nam pove (BBC News, 2001; UK in Saudi Arabia), da je oseba za prekrške te vrste v Saudovi Arabiji kaznovana z bičanjem in ječo. Ali domače izkušnje vplivajo na odnos saudskih poslovnih partnerjev do alkohola ob obiskih v Sloveniji?

Odgovori intervjuvancev so razkrili, da alkohol za saudske partnerje ni prepovedana tema ter da je kar nekaj partnerjev alkohol ob skupnih srečanjih dejansko tudi poskusilo. Druga polovica partnerjev se je alkoholu odrekla in se mu izogibala. Intervjuvanci so se zavedali občutljivosti tematike, ki jo alkohol izpostavlja. Zato so se temu primerno prilagodili in se ob skupnih dogodkih kozarcu alkoholne pijače enostavno odpovedali. Čeprav so odgovori nakazovali, da saudska stran ne obsoja pitja alkohola v zahodni družbi, sem dobil napotek (intervjuvanec 10, glej Prilogo 5, Intervju 10, vprašanje 25), da se je tej tematiki vseeno bolje izogniti. Le v primeru, če bi ob izbranem trenutku saudski partner sam izrazil željo ali zanimanje, naj bi njegovi želji ugodili. Drugače intervjuvanec 10 pitje alkohola ob prisotnosti saudskega obiskovalca odsvetuje.

Alkohol Koran obsoja (glej poglavje 3.7.7, str. 42) in ga v Saudovi Arabiji legalno ni mogoče kupiti. Kogarkoli v Saudovi Arabiji zalotijo, da je vpleten v trgovino z ilegalnimi substancami, se mora soočiti z resnimi posledicami (Hill, 2005, str. 92). Uživalcem alkohola sodijo pred sodiščem, medtem ko tihotapce čaka smrtna obsodba (Al-Shahri, 2002). Ker lahko večino Saudijcev z vprašanjem glede alkohola užalimo, se je tej tematiki bolje izogniti (ibid. 2002). Tega nasveta se intervjuvanci iz analize v saudskem okolju držijo.

4.4.3.14 Poslovna hierarhija

Hierarhija je zelo pomembna znotraj saudskih podjetniških struktur. Med menedžerji oz. lastniki in zaposlenimi v podjetju vlada razločna dihotomija. Tisti, ki imajo v podjetju moč in oblast, izdajajo navodila, ki jih posredujejo drugim v izvedbo. Ker je starost zelo pomemben dejavnik v saudski kulturi (Al-Saggaf, & Williamson, 2004), je potrebno ob srečanjih najprej izkazati spoštovanje najstarejšim osebam.

Upoštevač zgornja dejstva, me je zanimalo, ali so se intervjuvanci zavedali pomembnosti hierarhije in ali so v primerih nezaželenega razvoja dogodkov ali ovir pri poslovanju morali posredovati tudi višji nivoji menedžmenta v domačem podjetju.

Značilnost arabske kulture je medsebojno spoštovanje (glej Gestelandovo delitev na formalno in neformalno, poglavje 1.3.3, str. 11) in zaupanje (ibid. Osredotočenje na razmerje), ki se izkaže z veliko navezanostjo na partnerja. Prav tej lastnosti sem pripisal odziv šestih intervjuvancev, ki so v veliki večini zagovarjali samostojnost pri aktivnem upravljanju vsakdanjih poslovnih nalog. Posebnih potreb po vključevanju višjih ravni odločanja v svojem podjetju niso videli, saj so jim partnerji na drugi strani popolnoma zaupali. Intervjuvanci so se zavedali, da morajo ob določenih priložnostih, ko je to bilo potrebno zaradi protokolarnih obiskov ali obiskov proizvodnih obratov, seveda vključiti direktorje posameznih področij. Intervjuvanec 8 (glej Prilogo 5, Intervju 8, vprašanje 28) je poudaril, da se je saudski partner nanj navezal in ga izbral za sogovornika, s katerim tesno sodeluje. Intervjuvanec 2 (glej Prilogo 5, Intervju 2, vprašanje 28) je temu pritrdil in omenil, da se saudski partner zelo naveže na kontaktno osebo in jo, ne glede na trenutno vlogo v podjetju, v prihodnosti ohrani kot referenčno osebo, na katero se lahko kadarkoli obrne za mnenje in pomoč.

Ostali intervjuvanci so pritrdili, da je partner pričakoval stike tudi z višjim vodstvom v podjetju. To jim je omogočalo hitrejšo, neposrednejšo komunikacijo in ugodnejšo sklenitev posla. Hierarhija je zavzemala pomembno mesto in dala udeležencem veljavo. Intervjuvanec 7 je omenil, da se je glede na rang udeležencev na predvidenih sestankih prilagajala tudi struktura na slovenski strani (glej Prilogo 5, Intervju 7, vprašanje 28). Zahvaljujoč razvitim tesnim stikom so bili vsi problemi obvladljivi, tako da pri vsakodnevem poslovanju ni bilo potrebe vključevati oseb na višjih ravneh odločanja.

Izpostavil bi izjavo arabskega sogovornika, intervjuvanca 10, ki je potrdil, da je hierarhija v arabskem svetu izredno pomembna. Povedal je, da arabski partnerji tujcem iz nearabskih držav ponavadi posvečajo več pozornosti. V primeru obiska iz Evrope, četudi ne gre za najvišjo raven, se lahko srečanja udeleži sam lastnik podjetja.

Večino saudskih podjetij je v družinski lasti, kar pomeni, da se odločitve o poslovnih smernicah sprejemajo v družinskem krogu. Ker ima pri poslu in družini v saudskem okolju glavno besedo oče, mlajša generacija, čeprav je ta ponavadi bolj izobražena, nima posebnega vpliva na sprejemanje odločitev (Yavas, Eroglu, D. & Eroglu S., 1994). Saudski menedžerji so pri analizi (Bjerke & Al-Meer, 1993) dosegli visoko stopnjo odmika moči po Hofstedejevi tipologiji, kar pomeni velik družbeni razmak med nadrejenimi in podrejenimi. Takšno stanje se pripisuje muslimanskemu prepričanju o avtoriteti v islamskih skupnostih in arabski tradiciji, ki priznava hierarhični status.

Kljub tem dognanjem, ki pojasnjujejo razmere v domačem okolju, večina saudskih menedžerjev, ko izstopijo iz saudskega okolja, svoje obnašanje vendarle prilagodi tujim razmeram, kar potrjujejo izjave intervjuvancev iz analize.

4.4.3.15 Vključenost žensk v poslovne aktivnosti

Vloga ženske v saudski družbi v poslovnem in socialnem življenju ni primerljiva z vlogo ženske v zahodnem svetu. Aktivno udejstvovanje žensk je zaradi vere in omejevanja stikov oseb nasprotnih spolov (glej poglavje 2.6.3 na strani 28) in dominantne vloge moških omejeno. Vse aktivnosti, ki potekajo v šoli, javnih ustanovah ali podjetjih, morajo biti pod kontrolo moškega. Aktivna vloga žensk je v javnem oz. poslovnem življenju potisnjena v ozadje. Ravno zato me je zanimalo, kako se s to tematiko srečujejo intervjuvanci. Zanimivo je, da so med intervjuvanci, ki neposredno poslujejo s saudsko stranjo, tudi tri osebe ženskega spola, ki zaradi strogih pravil v kraljevini tja ne morejo potovati same.

Intervjuvanci so potrdili, da na slovenski strani ženske sodelujejo s saudsko stranjo, npr. opravljajo telefonske pogovore zaradi logističnih postopkov, vendar nikoli niso bile prisotne ob morebitnih obiskih v kraljevini. Prav tako intervjuvanci niso imeli opravka z žensko v saudskem poslovnem okolju, saj tam **prevladujejo moški**. Ženska se v tem okolju zelo težko uveljavi, saj se tradicionalni Saudijci niso takoj pripravljani pogovarjati o poslu z nasprotnim spolom. Tudi arabski sogovornik, intervjuvanec 10, je potrdil, da poslovneži iz tega dela sveta zelo neradi sodelujejo z ženskami. Rokovanje s tujo žensko namreč predstavlja za vernega muslimana greh, zato se saudski partnerji temu izogibajo (glej Prilogo 5, Intervju 10, vprašanje 20). Nesprejemljivost rokovanja med moškim in žensko najdemo tudi med nasveti za izvedbo poslov v Saudovi Arabiji (Doing Business in Saudi Arabia: Saudi Arabian Social and Business Culture, 2007).

Izjeme tudi tu potrjujejo pravilo. Intervjuvanke 3, 4 in 6 so se s partnerji oz. agenti srečevale v sosednjih arabskih državah, Emiratih in Siriji, ali na dogodkih drugje v Evropi in v Sloveniji. Pri teh stikih izven saudskega okolja so bile deležne ustrezne pozornosti in spoštovanja, kar jim

pri delu s saudskimi partnerji omogoča kontrolo nad poslovnimi izzivi (glej Prilogo 5, Intervjuji 3,4 in 6, vprašanje 20).

Ideologija spolov, ki jo v Saudovi Arabiji promovirajo tako vladne izjave, politične usmeritve in verska veja oblasti, dodelijo ženski najprej vlogo žene in matere, katere mesto je najprej v družini, osnovni celici družbe, medtem ko je moški njen zaščitnik (Doumato, 1992). Ženske ne smejo potovati brez dovoljenja zaščitnika, kar vlada uveljavlja s kontrolo na letališču, železniških postajah in hotelih, kjer ženska sama ne more najeti sobe. Ženska prav tako ne more dobiti dovoljenja za svoje podjetje, če ne najame moškega menedžerja (Doumato, 1992, str. 34; Baker, 2007; SIGI, 2010). Iz tega sledi, da si ženske v Saudovi Arabiji le stežka utirajo pot do enakovrednega položaja v družbi in poslovnem okolju.

Kljub drugačnemu položaju žensk znotraj saudske družbe izkušnje intervjuvancev in intervjuvank potrjujejo, da se z dovolj veliko odprtostjo in sprejemanjem na strani saudskega partnerja tudi ženske na nevtralnem ozemlju lahko uveljavijo kot enakovreden sogovornik. Če so v procesu sodelovanja nujni obiski pri partnerju v Saudovi Arabiji, pride do ovir, ki niso lahko premostljive.

4.4.3.16 Sprejemanje slovenske kulture

Glede sprejemljivosti slovenske kulture, navad in običajev s stališča saudskih partnerjev in posrednikov slovenskih podjetij lahko povzamem, da obstaja med obema stranema razumevanje do obojestranskih posebnosti in razlik, kar omogoča usklajeno sodelovanje tako na poslovnem kot na zasebnem področju.

Trije intervjuvanci so vseeno izpostavili stališče, (i) da nas partnerji popolnoma **ne razumejo** (intervjuvanec 3), saj je njihov svet vendarle drugačen od našega, (ii) da partner **naše kulture ne pozna**, in da je najverjetneje tudi ne bi sprejel (intervjuvanec 5) ter (iii) da so stvari, takšne kot so, za partnerja **težko sprejemljive** (intervjuvanec 6). Intervjuvanec 3 je pripomnil, da se o veri in politiki niso pogovarjali, saj bi to lahko bila občutljiva tema za pogovor. Intervjuvanec 6 je dodal, da se partner ob obisku v Sloveniji ni oziral na okolico in se je ob urah za molitev brez zadržkov odpravil molit v najbližji nezaseden prostor v podjetju.

Preostali intervjuvanci so imeli različne, a vendar pozitivne povratne informacije. S partnerji niso primerjali drugačnosti ali različnosti med obema kulturama. Ko se je z njim spoprijateljil, je intervjuvanec 1 navezal zelo pristne stike in se z njim celo pošalil o stvareh, ki so v saudskem okolju prepovedane. Intervjuvanec 2 je opisal svojega saudskega partnerja kot svetovljana, ki nima nobenih pomislekov ob sprejemanju drugih kultur. Ostali intervjuvanci so potrdili, da so saudski partnerji korektno sprejemali naše navade, niso izkazali zadržkov pri komuniciranju z osebami nasprotnega spola (primerjaj s poglavjem 4.4.3.15, str. 70) in so imeli s poslovnega stališča brezhiben pristop. Med obema stranema je obstajalo spoštovanje do medsebojnih mnenj in razmišljanj.

Zelo polarizirano mnenje je podal intervjuvanec 10 (glej Prilogo 5, Intervju 10, vprašanja 23 in 24), ki je partnerje razdelil v dve skupini: super ali zanič. Intervjuvanec je menil, da z izobraženimi partnerji načeloma ne bi smeli imeti problemov glede razumevanja in upoštevanja kultur, vendar nasprotnega ni možno popolnoma izključiti.

Javno izpostavljeno slovensko vprašanje sprejemanja multikulturalnosti, strpnosti, tolerantnosti, ki stopa v ospredje ob javni polemiki **gradnje prve mošeje** v Sloveniji, arabske partnerje ni posebej zanimalo oz. se tega niso zavedali. Za večino je bila ta tema nezanimiva oz. ni prišla v ospredje niti med poslovnimi niti med zasebnimi pogovori.

Le intervjuvanca 8 in 10 sta glede izgradnje mošeje zaznala dodatno zanimanje svojih partnerjev. Prvega je partner, ki se je s tem vprašanjem srečal že pred časom, izjemoma spraševal glede stanja gradnje mošeje in pripomnil, da višina minaretov res ni nikjer določena, če je v tem problem. Drugi intervjuvanec je izjavil, da problem ni tako pereč, kot so ga predstavljali v medijih, saj obstajajo molilnice, kamor lahko pelje svoje obiskovalce v Sloveniji. Glede na odgovore lahko ugotovim, da so saudski partnerji v večini sprejeli slovensko kulturno okolje in se pri tem niso srečevali s posebnimi oz. nepremostljivimi izzivi.

4.4.3.17 Zasebni stiki

Na spletni strani saudskega organa za splošne investicije (SAGIA, angl. *Saudi Arabian General Investment Authority*) najdemo na predstavitveni strani (Customs and Etiquette, 2009) nekaj nasvetov pri poslovanju s Saudovo Arabijo. Iz njih je razvidno, da mora tisti, ki se želi resno lotiti posla v njihovi državi, najprej **navezati osebne stike**. Tisti, ki ne upoštevajo tega pravila in želijo na hitro zaključiti poslovne priložnosti, lahko naletijo pri svojih partnerjih na neodobranje in zavračanje. Tisti, ki so pripravljene investirati v poglobljene osebne stike, imajo boljše izhodišča tudi na poslovnih straneh.

Želja po tesnejši navezavi stikov je razvidna iz arabskega pristopa do sogovornikovega osebnega prostora. Arabci se sogovorniku pri pogovoru dokaj približajo, kar za nevjane predstavlja kršitev njihovega osebnega prostora. Želja po bližini ni namerno izzivanje z arabske strani, ampak odprt poskus navezati tesnejše stike. Želijo si delati z ljudmi, ki jim lahko zaupajo in zato posvetijo več časa izgraditvi razmerja (ibid.).

Razen enega intervjuvanca, so vsi potrdili, da je za poslovanje dobro, če se zasebna in poslovna sfera s saudskim partnerjem prepletata. V dveh primerih so se razvili zelo tesni stiki (intervjuvanca 1 in 2), ki so vključevali obisk na domu v Sloveniji in v Saudovi Arabiji. Zaradi kratkih poslovnih obiskov in omejenega časa obiskov intervjuvanec 7 ni razvil tesnejših osebnih stikov, a se je kljub temu vedno našel čas za kosilo ali večerjo, kjer so se lahko izmenjala tudi zasebna mnenja.

Odklonilen pristop do navezave tesnejših stikov je imel intervjuvanec 9, ki je menil, da je zasebno življenje boljše ločiti od poslovnega, ter da tesni zasebni stiki s partnerjem niso potrebni. Vseeno je potrdil, da so Arabci vedno dobri gostitelji, ter da so ob skupnih družinjskih prisotni pogovori tudi o zasebnem življenju (glej Prilogo 5, Intervju 9, vprašanje 29).

Intervjuvanke so pri navezovanju stikov s Saudijci oz. Arabci v drugačnem položaju, saj spol postavlja določeno mejo pri komuniciranju. Vseeno je zanimivo, da je ena izmed intervjuvank kljub distanci med spoloma s partnerjem navezala tesne prijateljske stike. Ker je potovanje za žensko v Saudovo Arabijo zelo oteženo, sta se na drugi strani poslovno sestala le v Siriji, kjer je bila v njegovi družini vedno deležna posebne pozornosti.

Vstopu v zasebno področje arabskega partnerja se intervjuvanec 10, ki je arabskega porekla, sam le stežka izogne, saj mora kot človek iz njihovega okolja skoraj obvezno sprejeti povabilo na njihov dom, ker jih drugače z zavrnitvijo lahko celo užali (glej Prilogo 5, Intervju 10, vprašanje 29).

Saudijci si želijo pri razvoju partnerstva čim bolj **tesne in vzajemne stike**. Menijo, da je zaupanje odločilnega pomena za uspešno partnerstvo, medtem ko so pogodbene točke bolj vodilo pri poslovanju in jih je možno dopolnjevati. Če se zgodi, da se od lokalnega saudskega partnerja ločimo, bo zaradi tamkajšnjih tesnih medsebojnih povezav v saudskem poslovnem svetu težje najti novega partnerja (Yavas, Eroglu & Eroglu, 1994).

Če primerjamo odgovore intervjuvancev z nasveti s spletne strani (Customs and Etiquette, 2009) in zgodovinskimi izkušnjami (glej poglavje 2.1, str. 15), dobimo zanesljivo potrditev, da je vzpostavitev tesnih zasebnih stikov vsekakor priporočljiv način vzpostavljanja dolgoročnega poslovnega odnosa v Saudovi Arabiji. Intervjuvanci so se v veliki večini s tem strinjali in tako potrdili navedbe iz literature.

4.4.3.18 Prevezemanje pobude v poslu

Pobudo najprej prevzema tista stran, ki svoje načrte in cilje postavlja v ospredje in jih želi uspešno uresničiti in zaključiti v čim krajšem času. Zadnje merilo lahko predstavlja na saudskem tržišču problem, saj je pojmovanje časovnih razsežnosti tam različno.

Ne glede na to je velika večina intervjuvancev poudarila, da so imeli besedo pri prevzemanju poslovnih pobud in niti poslovanja v svojih rokah. V dveh primerih se je pobuda selila zdaj na eno, potem na drugo stran. Razlog za pobudo na saudski strani (intervjuvanec 2) sta bili lokalna proizvodnja in želja svojim oblastem dokazati, da zmorejo njen delež povečati in si tako pridobiti boljši položaj na trgu. Razlog za prevzem pobude na slovenski strani (intervjuvanec 7) pa je bil, da s svojimi predlogi in komentarji poskrbijo za čim bolj privlačno ponudbo.

Ker se je partner bolj posvečal samo cenovnim vprašanjem, zanemarjal pa ostale bistvene elemente same ponudbe, je intervjuvanec 1 moral posvetiti veliko energije, da je bilo partnerjevo osebje ustrezno izšolano za podporne naloge. Kljub temu, da je bilo šolanje predvideno v Sloveniji pri proizvajalcu opreme, do tega ni nikoli prišlo. Ker sta bili lokalna usposobljenost in podpora bistvenega pomena pri promociji izdelka na trgu, so prevzeli pobudo in izvedli šolanje ob delu pri partnerju v Saudovi Arabiji.

Le intervjuvanec 9 je brez razmišljanja poudaril, da je njihov partner izredno aktiven pri pridobivanju končnih kupcev na lokalnem trgu in mu tako priznal, da je pobuda odločno na njegovi strani. Očitno je to bolj izjema kot pravilo, saj je intervjuvanec 10 pojasnil, da bo klic iz saudske smeri prišel le v nujnem primeru. Zato svetuje, da je pomembno obdržati določeno raven stalne pobude na slovenski strani, saj s tem dajemo partnerju občutek enakovrednosti. Ne glede na trenutno aktivnost pri poslovanju ga je potrebno občasno povprašati tudi po družini in osebni počutju, kar mu bo zagotovo gódílo in prispevalo k boljši odzivnosti pri poslu (glej Prilogo 5, Intervju 10, vprašanje 31).

Hofstedejev element individualizma oz. kolektivismu opiše arabske narode kot kolektivistične, kjer je število pobud manjše (glej poglavje 1.3.1, str. 8). Povratne informacije, ki so jih posredovali intervjuvanci na podlagi lastnih izkušenj, so takšno sliko potrdile.

4.4.3.19 Največja ovira pri poslovanju

Sledeči dejavniki predstavljajo po izjavah intervjuvancev največje ovire pri njihovem poslovanju v Saudovi Arabiji:

- cena,
- plačilna disciplina,
- dojetje časa in odzivnost,
- neprepoznavnost Slovenije,
- poznavanje saudskega tržišča.

Glede na splošne lastnosti, ki jih pripisujemo Arabcem kot izurjenim trgovcem, intervjuvance njihov pritisk na čim **nižjo nakupno ceno** ne more presenetiti. Ustvariti hočejo čim večjo

razliko do tržne prodajne cene in s tem povečati svoj zaslužek. Ob tej zahtevi intervjuvanci opozarjajo, da zahteva po nižji ceni nikakor ne sme biti razlog za ponudbo proizvodov slabše kakovost. Visoka kakovost je pravzaprav tudi na tem trgu predpogoj za vstop.

V nekaj primerih so intervjuvanci izpostavili nespoštovanje **plačilnih rokov**, saj so plačila včasih prišla z veliko zamudo. Kljub temu so poudarili, da so arabski partnerji vse svoje obveznosti naknadno poravnali v celotnem znesku, a brez dodatnih obresti. Le v enem primeru je intervjuvanec 5 zaradi neplačila terjal svojo pravico na saudskem sodišču in jo tudi dobil (glej Prilogo 5, Intervju 5, vprašanje 13).

Čas se, kot smo že večkrat omenili, v arabskem svetu odvija z drugačnim ritmom. Izkušnje so pokazale, da je saudska stran **pričakovala hiter odziv** na svoje zahteve in želje, a se je na drugi strani odzivala na zahteve slovenskih sogovornikov precej počasneje. Posledično so intervjuvanci na povratne informacije ali odločitve čakali dlje kot saudska stran na slovenski odziv. V času muslimanskih verskih praznikov in postnega meseca ramadana intervjuvanci niso pričakovali hitrega odziva, saj je to obdobje duhovnega doživljanja, ko se življenje odvija drugače kot ponavadi (glej poglavje 1.2.3, str. 5 in poglavje 4.4.3.12, str. 67).

Slovenija s Saudovo Arabijo nima diplomatskih stikov, kar tudi pripomore k naši **nerazpoznavnosti** in nerazvitim gospodarskim odnosom. Kar nekaj intervjuvancev me je pri pogovoru opozorilo, da je bivša skupna država Jugoslavija še vedno dobra referenca, ki so jo mnogi partnerji ocenili kot pozitivno. Če so intervjuvanci v pogovoru omenili, da ji je Slovenija nekoč pripadala, so to novico sprejeli z naklonjenostjo.

Ker večina saudskih partnerjev in njihovih zaposlenih govori angleščino, menim, da jezik vsekakor ne more biti resna ovira pri vzpostavljanju in razvijanju poslovnih stikov s Saudovo Arabijo. Na tem področju je imel izziv le intervjuvanec 6, čigar partner ni obvladal nobenega tujega jezika in mu je pri sporazumevanju s slovensko stranjo moral pomagati prevajalec.

4.4.4 Prenos nekaterih izkušenj slovenskim podjetjem

4.4.4.1 Dejavniki uspešnosti na saudskem trgu

V intervjuju sem hotel izvedeti, kako intervjuvanci ocenjujejo svojo uspešnost na saudskem trgu, in hkrati izpostaviti dejavnike, ki so jim pri uspešnem nastopu pomagali ali jih pri tem ovirali.

Večina intervjuvancev je potrdila, da:

- obstaja stalen pritisk na znižanje oz. prilagoditev cen,
- brez kakovostnih izdelkov in podpore ni uspešne prodaje,
- ustrezen partner veliko pripomore k uspehu.

Pritiske na ceno in saudsko sposobnost pogajanja sem podal v poglavju 4.4.3.8 (str. 63), kjer je razvidno, s kakšnimi izzivi so se soočali intervjuvanci na tem področju. V primerih, ko je bila pomembna samo cena (glej Prilogo 5, Intervju 6, vprašanje 26) so morala podjetja izbrati ustrezen pogajalski pristop. Partnerji, s katerimi je večina intervjuvancev navezala tesne osebne stike, so predstavljali pomemben element uspeha na saudskem trgu (glej odgovore na vprašanji 10 in 29 iz intervjujev).

Intervjuvanci so navedli pomembnost predhodne analize saudskega trga na svojem prodajnem segmentu, kot tudi aktivnega usmerjanja in nadzora saudskega partnerja (glej Prilogo 5, Intervju

2). Dve podjetji sta videli omejitev v spreminjajočem se menjalnem razmerju evro-dolar, saj je saudska valuta vezana na dolar (glej Prilogo 5, Intervju 3 in intervju 6). Če so prodajne cene navedene v dolarjih, so podjetja izpostavljena tveganju tečajnih razlik.

Premajhna velikost podjetja, omejen izbor prodajnih izdelkov, slabe transportne povezave so prav tako izziv, ki ga navajajo intervjuvanci. Medtem ko je na eni strani majhnost Slovenije potencialni razlog za težji prodor na saudsko tržišče (glej Prilogo 5, Intervju 10), lahko na drugi strani najdemo trditev, da je število prebivalcev za večjo prodajo v Saudovi Arabiji premajhno (glej Prilogo 5, Intervju 8).

Intervjuvanec podjetja, ki na saudskem trgu uspešno prodaja nišni proizvod vrhunske kakovosti, podprt z močno razvojno skupino, je ugotovil, da jih nadaljnji razvoj poslovnih aktivnosti omejuje dejstvo, da niso ameriški proizvajalec (glej Prilogo 5, Intervju 9, vprašanje 37). Slednji imajo zaradi odličnosti v marketinškem pristopu v Saudovi Arabiji velik ugled.

4.4.4.2 Največja ovira pri vstopu

Med pogovorom so vsi intervjuvanci izpostavili dejstvo, da brez **kakovostnega proizvoda** v Saudovi Arabiji ne moreš uspeti. To je predpogoj, če hočeš na tem trgu obstati in resno delati tudi v letih, ki sledijo prvi uspešni prodaji.

Dva dejavnika, ki sta bila pogosto omenjena kot največja ovira pri vstopu, sta:

- izbira ustreznega, zanesljivega in resnega partnerja, posrednika ali agenta ter
- velik pritisk na cene.

Ali so podjetja izbrala »pravega« partnerja, posrednika ali agenta za ta trg? Glede na odgovore v prejšnjih poglavjih tega dela je podjetjem v Saudovi Arabiji uspelo vzpostaviti dobro oz. zadovoljivo navezo s saudskimi partnerji.

Dolgoletno sodelovanje med slovenskimi in saudskimi partnerji potrjuje, da so oboji spodrsaljaje v medsebojnem razmerju uspešno premagovali. Eden izmed razlogov, ki je k temu pripomogel, je vsekakor dejstvo, da ni bilo tako enostavno pridobiti drugega ali boljšega partnerja (Yavas, Eroglu & Eroglu, 1994). Če je podjetje že na začetku izbralo ustreznega, so se nadaljnje poslovne aktivnosti odvijale dosti bolj skladno in predvidljivo. To še posebej velja za podjetja, ki zaradi narave proizvoda niso mogla imeti več kot enega partnerja.

Poleg dveh najbolj izpostavljenih ovir so intervjuvanci omenili še sledeče:

- klimatske in temperaturne razmere,
- samosvoji saudski standardi, ki so na določenih področjih v nasprotju z evropskimi ali celo unikatni v svetovnem merilu,
- pomanjkanje fleksibilnosti in pripravljenosti na hiter odziv znotraj slovenskih podjetij,
- transportne poti do kraljevine,
- izdaja vstopnih vizumov.

Ker na večino zgoraj omenjenih ovir ne moremo neposredno vplivati, je potrebno upoštevati omejitve, ki so pred nas postavljene. Nekatere so takšne, (i) ki se ne bodo spremenile, npr. klimatske razmere, (ii) druge imajo malo verjetnosti za prilagoditev našim željam npr. saudski standardi, (iii) preostale pa bi lahko uredili s pomočjo vladnih in drugih organizacij ter z boljšim sodelovanjem med slovenskimi podjetji.

4.4.4.3 Vloga vlade in slovenske politike

Vlada in slovenska politika lahko vplivata na ustvarjanje takšnih temeljev, ki bi lahko vodili k povečani konkurenčnosti gospodarstva, povečani produktivnosti in večji učinkovitosti finančnega sistema (Pahor, 2008). Vsi ti dejavniki lahko v naslednjem koraku vplivajo na boljšo pripravljenost slovenskih podjetij za nastop na svetovnih trgih. Čim manj bo ovir za razvojne možnosti tako doma kot navzven, tem konkurenčnejša bodo slovenska podjetja na tujih trgih.

Po mnenju dr. Štiblarja naj bi bila diplomatska promocija države usmerjena tja, kjer je že danes obseg poslov največji, in na tiste, s katerimi obstajajo največji neizkoriščeni potenciali za povečanje gospodarskega sodelovanja. Konkretno bi vrstni red lahko izgledal tako: Evropska unija, bivše jugoslovanske republike oz. CEFTA in neevropske članice OECD (Štiblar, 2004).

Pri takšnem razporedu se bližnjevzhodni trgi, vključno s Saudovo Arabijo, nahajajo na repu prioritet in zato ne preseneča, da so intervjuvana slovenska podjetja s pomočjo, ki bi jo morda lahko pričakovali s strani vlade in slovenske politike, nezadovoljna in razočarana. Nekaj intervjuvancev je izrazilo mnenje, da bi lahko slovenska vlada naredila več na promociji Slovenije kot države, saj bi s tem lahko dosegli večjo razpoznavnost. V arabskem svetu je Slovenija slabo razpoznavna in zato bi vsaka uspešna in učinkovita mednarodna promocija lahko pomagala pri utrjevanju zunanje podobe oz. imidža slovenskih podjetij. Nekateri so zopet mnenja, da vlada ali vladna politika ne zmore občutno vplivati na lažji dostop do tega trga oz. da sploh ne more nič narediti. Intervjuvanec 7 meni, da je odprtje predstavništva JAPTI v Kuvajtu za območje zalivskih držav popolnoma zgrešeno in pripomni, da bi bilo bolj smiselno odprtje predstavništva v Saudovi Arabiji ali Združenih arabskih emiratih.

Nekaj intervjuvancev (intervjuvanci 1, 6, 7, 8, 9) se je dotaknilo tudi možnosti odprtja veleposlaništev v obeh državah. V tem primeru bi vlada lahko uredila in pomagala tudi pri bolj ugodnem vizumskem režimu, saj je sedaj pridobivanje vstopnih vizumov za Saudovo Arabijo izredno nerodno in zamudno (preko saudskega dunajskega veleposlaništva, op. p.). Intervjuvanec 10 je takšnim pričakovanjem oporekal in zatrdil, da tudi odprtje veleposlaništev v obeh državah ne bi pomagalo, saj bi najverjetneje tja potovalo več turistov kot poslovnežev. Dodal je še, da vlada in politika res ne bi mogla narediti nič in da morajo potrebne korake narediti podjetja sama. Intervjuvanec 5 je bil do tega vprašanja zelo kategoričen in je svetoval, naj se slovenska politika raje umakne iz gospodarstva in se ne vmešava.

Intervjuvanca 6 in 9 sta ugotovila, da bi večja aktivnost veleposlaništev in zunanje ministrstva pri iskanju poslovnih priložnosti za slovenska podjetja v tem delu sveta in prispevek vlade pri promociji Slovenije, npr. na gospodarskih sejmih v Saudovi Arabiji, prav gotovo lahko doprinesla k večji prepoznavnosti tako države kot podjetij. V ta namen sta predlagala tudi skupen nastop več sorodnih slovenskih podjetij. Tako bi lahko potencialni saudski partnerji ali podjetja, ki ne potujejo pogosto na sejme v druge države, spoznali ponudbo slovenske industrije in z njo lažje navezali poslovne stike.

Na vprašanje, če je obisk slovenske vlade v Saudovi Arabiji leta 2006 vendarle imel kakšen učinek, so bili odgovori skoraj identični: obisk 2006 ni bil odmeven in posebnih vplivov zaradi tega obiska na poslovanje ni bilo. Intervjuvanec 2, ki posluje s partnerjem, kjer so odprli lokalno proizvodnjo, je omenil, da je obisk vplival samo na ponos lastnika, medtem ko za poslovanje njihovega podjetja ni bilo nobenih prednosti. Intervjuvanec 5 je izpostavil, da bi lahko več naredili na direktni povezavi do mesta Jeddah, kar bi pot iz Slovenije lahko skrajšalo za dvajset dni.

Pretiranega optimizma med odgovori nisem zaznal, vendar zavračam tiste namige, ki pravijo, da slovenska vlada in politika ne moreta nič narediti za dobro slovenskih podjetij in da bi bilo bolje, da aktivno vlogo prepustita podjetjem. Prav nasprotno - vlada in politika lahko marsikaj naredita in se morata aktivno ukvarjati tako pri promociji in razpoznavnosti države kot tudi pri ekonomskih vprašanjih. Le-ta bi lahko bolj podrobno obdelal in analiziral ekonomski diplomat na posameznem diplomatskem predstavništvu (Štiblar, 2004). Le v primeru, če se bo slovenska zunanja politika odločila približati že ustaljeni praksi drugih razvitih držav, lahko pričakujemo, da bomo tudi na saudskem trgu bolj učinkoviti in uspešni.

4.4.4.4 Ponovni vstop na saudski trg

Zadnje vprašanje je imelo namen izzvati intervjuvance, da bi povedali svoje mnenje, kako bi ravnali, če bi se še enkrat odpravljali na trg Saudove Arabije in bi pri tem upoštevali izkušnje, ki so si jih uspeli pridobiti v preteklem obdobju poslovanja s to državo.

Tabela 9 nam prikazuje povzetek mnenj o spremembi pristopa ob ponovnem osvajanju saudskega trga. Polovica intervjuvancev je s svojim dosedanjim poslovanjem v Saudovi Arabiji tako zadovoljnih, da bi pri ponovnem poskusu stavili na istega partnerja in ne bi bistveno spreminjali svojih dosedanjih odločitev (za podrobnejše odgovore glej Prilogo 2 in odgovore na vprašanje 40).

Tabela 9: Ponovni vstop na saudski trg

Mnenje	Število podjetij iz analize
Ne bi bistveno spreminjal pristopa	5
Živel bi v Saudovi Arabiji	1
Dosegel bi večji vpliv pri nadzoru in soodločanju	2
Neposredni nastop na trgu	2

Eden izmed intervjuvancev bi se na podlagi preteklih izkušenj preselil v Saudovo Arabijo in pri iskanju partnerja postavil stroga merila, ki bi jim le-ta moral ustrezati. Šele nato bi začel z njim razvijati poslovne odnose in tesneje sodelovati. Naslednji bi zaradi načina pristopa preko agentov na trg več pozornosti usmeril na manjšo izbiro posrednikov ter večji nadzor dostopa do končnih kupcev. Podobno bi večji vpliv pri soodločanju želel imeti intervjuvanec 2, ki pa obstoječega partnerja sicer ne bi zamenjal, a bi več pozornosti namenil cenovni strukturi, lokalni proizvodnji in zaščiti blagovne znamke.

Za neposreden in samostojen nastop na trgu bi se odločila dva intervjuvanca. Prvi je bil mnenja, da bi le s pomočjo slovenskega menedžerja v kraljevini lahko obvladoval celoten proces poslovanja, medtem ko je drugi svojo odločitev pojasnil z naravo proizvoda, ki ga lahko prodajajo neposredno končnim kupcem, kjer posrednik ni nujno potreben. Enemu izmed njiju bi bilo zaradi znanja arabščine, kot materinega jezika, zagotovo lažje. Tista podjetja, ki bi sledila njenemu zgledu in se odpravila na saudsko tržišče neposredno, so lahko glede pravnih zagotovil svojih vložkov pomirjena. Leta 2000 je namreč izšel nov zakon glede tujih investicij, ki postavlja jasne zahteve glede davčnih obveznosti in olajšav (Wapler, 2001).

Odgovori intervjuvancev kažejo na relativno zadovoljstvo pri poslovanju s Saudovo Arabijo, saj bi več kot polovica obdržala obstoječe partnerje in pri tem ne bi spreminjala medsebojnega razmerja oz. bi zahtevala večji vpliv. Razlago zadovoljstva lahko morda najdemo tudi v izjavi intervjuvanca 10, ki se zaveda, da lahko pri neposrečeni izbiri izgubiš leto ali dve, preden spoznaš, da partner ni pravi. Trije preostali intervjuvanci bi na podlagi izkušenj nastopili bolj agresivno in se na trg odpravili neposredno.

SKLEP

Ime Saudova Arabija je neizogibno povezano z vsakoletnim zgrinjanjem muslimanskih romarjev, ki opravljajo *hadž*, enega izmed temeljnih načel islamske vere, v Meko, z velikim bogastvom na račun naravne obdarjenosti z naftnimi nahajališči ter monarhijo, kjer imata zadnjo besedo kralj in kraljevska družina. Poleg teh prvih asociacij v zadnjih letih stopata v ospredje islamski fundamentalizem in zapleteno in negotovo politično stanje zaradi vojnih posegov v regiji. Že iz navedenega je razvidno, da se nahajamo v okolju, kjer se tako obiskovalci kot poslovneži soočajo z izzivom neznanega in drugačnega.

Slovenska podjetja največ izvozijo v evropske države, ki so našim mejam najbližje. Le nekajodstotni delež konča na azijskem trgu in približno enak delež od tega zaide tudi na trg Saudove Arabije. Številke niso spodbudne, a kažejo na to, da se del gospodarstva obrača tudi na bolj neznane in oddaljene trge, kjer lahko računajo na nove poslovne priložnosti in razširitev poslovanja. Na tem trgu se srečujejo z različnimi vplivi lokalne kulture, ki ga podjetja ne smejo izključiti ali zanemariti. Področje poslovanja v saudskem okolju v slovenski literaturi ni dovolj podrobno opisano in podatki na to temo so bolj skopi. Ker se tam srečujemo s povsem drugačno kulturo in okoljem, je bil osrednji namen tega magistrskega dela raziskati kulturološke vplive pri pripravi, pridobitvi in izvedbi poslov in tako z izsledki omogočiti slovenskim podjetjem boljše razumevanje tega okolja. Na ta način se lahko podjetja, ki se na ta trg šele odpravljajo, bolje pripravijo in seznanijo z izkušnjami podjetij ki so na ta trg že vstopila.

Religija ima v Saudovi Arabiji prevladujoč vpliv na vse pore življenja. Islamska vera tu popolnoma sledi posebni različici sunizma - vahabizmu, ki predstavlja skrajno versko interpretacijo tudi znotraj arabskega sveta. Je daleč v ospredju med vsemi sestavinami arabske kulture, ki ji šele v ozadju sledijo ostale komponente družbene organiziranosti, jezika in materialne kulture. V vseh poslovnih odločitvah, pa tudi v zasebnem življenju, je v Saudovi Arabiji potrebno upoštevati islamska verska načela in pravila, zajeta v Koranu, kot najvplivnejše kulturološke dejavnike. Večkratne **obvezne dnevne molitve**, ki vodijo do prekinitev delovnega ritma v delovnem času, drugačni delovni teden, kjer je **petek dela prost dan**, in postno obdobje v mesecu **ramadan** vsekakor izrazito vplivajo na način poslovanja in odzivnost.

Največje zaznane ovire slovenskih izvoznih podjetij so bile na področju cen, plačilne discipline, različnem dojemanju časa, neprepoznavnosti Slovenije, kakor tudi nezadovoljivega poznavanja saudskega tržišča. Na zahtevnem saudskem tržišču kupna moč in velika izbira izdelkov dajeta jasen signal novim podjetjem na trgu, da brez kakovosti ne morejo uspeti. Še več, obstaja stalno prisoten pritisk na cene, ki se od končnih kupcev preko partnerskega podjetja prenaša na slovensko stran. Ključ do uspeha, ob upoštevanju osnovnih tržnih smernic, v veliki meri predstavlja zanesljiv in resen partner, posrednik ali agent, ki predstavlja in zagovarja ponudbo slovenskega podjetja.

Ustrezna oseba, spol in veroizpoved vplivajo na vzpostavitev tesnejših stikov, ki so pogoj za dober odnos. Potovanja in obiski pri partnerju v Saudovi Arabiji se ne morejo realizirati, če je partner ženska. Potrebno je upoštevati poseben odnos do žensk v saudski družbi, ki ji ga

določajo tradicija, vera in politične ter verske oblasti. V tem primeru se skupni sestanki ali obiski izvedejo le v Sloveniji oz. državi, kjer imata neoviran pristop obe strani. S tem nočem povedati, da ženske ne morejo obvladovati poslovnih stikov, a praktične ovire, ki pri tem nastanejo, so vendarle prisotne. Če je oseba na slovenski strani musliman, je to dodaten pozitiven dejavnik, ki lahko stopnjo zaupanja med stranema še izboljša.

Utrditev prisotnosti in razpoznavnosti na saudskem trgu se meri v letih in se nikakor ne doseže, če ni vzpostavljena zadovoljiva stopnja zaupanja. Proces do razpoznavnosti in utrditve tržnega položaja je dolgotrajen in zahteva poleg dobrega distributerja, partnerja ali zaveznika, tudi kakovosten proizvod ali storitev, ustrezno podporo, izšolane serviserje, odzivnost, prilagojeno cenovno politiko izdelka in rezervnih delov.

S predstavniki slovenskih podjetij sem med raziskavo obdelal konkretna vprašanja, ki se neposredno dotikajo okoliščin pri izvedbi in obdelavi poslovnih priložnosti. V naslednjih odstavkih na kratko povzemam bistvene zaključke raziskave:

- Šest od desetih podjetij ima s saudsko stranjo posebej sklenjene **pogodbe**, ki opredeljujejo medsebojne pravice in obveznosti. Saudska stran veliko pozornost za uspeh v poslu namenja vzajemnemu zaupanju in spoštovanju, medtem ko sklenjen sporazum ni odločilnega pomena. Tudi brez pisne pogodbe je poslovanje mogoče, a mora biti stopnja zaupanja na zavidljivo visoki ravni.
- Vera **obresti** prepoveduje, praksa jih sprejema. V Saudovi Arabiji vlada do tega vprašanja zelo nasprotujoče si stanje. V nasprotju s komercialnimi transakcijami, kjer so obresti dovoljene, Saudijci v zasebnem poslovanju še vedno upoštevajo princip riba, ki v njihovem življenjskem okolju predstavlja neupravičen prihodek in je moralno nesprejemljiv. Slovenska podjetja so se uporabi obresti pri poslovanju izogibala, saj bi njihova uporaba postavila pod vprašaj medsebojno zaupanje.
- **Prilagoditev izdelka** za saudsko okolje je bila potrebna le v tehničnem ali estetskem pogledu, saj posebnih zahtev s saudske strani ni bilo. Vsekakor pa nas primeri iz mednarodne prakse opozarjajo, da moramo biti pozorni na trivialne napake, ki bi se nam lahko pripetile, če bi na primer na določen izdelek natisnili saudsko zastavo, ki bi se potem med uporabo izdelka znašla na neprimernem mestu, kar bi pomenilo žalitev verskega prepričanja.
- **Dobavni roki in načrtovanje proizvodnje** pri poslovanju s Saudovo Arabijo vsekakor predstavljajo izziv. Izkazalo se je, da pri klasičnih izvoznih poslih, ki predstavljajo pretežni del mednarodnega poslovanja s Saudovo Arabijo, zaradi težko dosegljivih informacij slovenska podjetja iz analize le stežka dosežejo učinkovito načrtovanje domače proizvodnje. Nasprotno pa lahko s skupnim vlaganjem in večjo udeležbo dosežemo vpliv ter boljšo medsebojno povezanost in s tem zanesljivejše načrtovanje.
- Glede na enostaven klasičen izvoz slovenskih podjetij, ki je v primerjavi z ostalimi zahtevnejšimi načini mednarodnega poslovanja manj obremenjen s podrobnostmi in obveznostmi, ostane **barantanje o ceni** ena izmed glavnih točk trenja. Zgodovina trgovanja in pomembna posredniška vloga Arabcev potrjujeta, da so na tem področju zelo izurjeni. Pogovori o ceni, četudi so že dorečeni, se ponovno odpirajo in se večkrat začnejo od začetka. Zaradi tržno naravnane ekonomije, ki jo Koran vzpodbuja, pridejo njihove skozi stoletja pridobljene izkušnje pri pogajanjih vedno znova do izraza.

- Mlajša generacija Saudijcev, ki se ukvarja z mednarodnim poslovanjem, izhaja ponavadi iz premožnejših družin. Ker si **izobrazbo** pridobijo v tujini, pogosto v ZDA, s poznavanjem **angleščine**, kot vodilnega jezika v mednarodnih poslih, nimajo velikih problemov. Najbolj idealno za kateregakoli poslovneža bi bilo znanje lokalnega jezika, a je arabščina precej zahteven jezik, ki že s svojo pisavo predstavlja velik izziv.
- Indijci, Pakistanci in drugi tuji delavci v Saudovi Arabiji predstavljajo **najeto delovno silo**. Saudski izobraževalni sistem ne more zagotoviti dovolj in primerno izobražene delovne sile in jo je gospodarstvo zato prisiljeno uvažati, predvsem iz Pakistana in Indije. S temi strokovnjaki je vsekakor potrebno vzpostaviti dobre odnose, saj so vmesni člen do izvršne ravni, na kateri se nato sprejemajo odločitve. Proces saudizacije, ki naj bi nadomestil tuje delavce z domačo delovno silo, še ne nakazuje hitrih sprememb na trgu dela v Saudovi Arabiji.

Naslednje štiri točke opozarjajo na družbeno in socialno občutljivost, na katero moramo biti pozorni pri sodelovanju s saudskim partnerjem:

- **Alkohol** je v Saudovi Arabiji izrecno prepovedan in vsakršno odstopanje od te prepovedi se resno kaznuje. Veliko večino Saudijcev lahko s ponujanjem alkohola na obiskih v Evropi užalimo, zato se je tej tematiki bolje izogniti ali se prej prepričati, kakšno je njihovo stališče.
- **Izrael** je lahko v Saudovi Arabiji vedno povod za nasprotovanje, prezir in celo odprto sovraštvo. Kljub temu, da ima vladajoča kraljevska oblast z ZDA, ki je največji zaveznik Izraela, uradno prijateljske odnose, pa so znotraj države velika nasprotovanja proti takšnemu odnosu s strani verskega establišmenta, ki izhajajo iz nerešenega vprašanja Palestine in izraelske okupacijske vloge na tem ozemlju. Pogovorov o tej politični temi se je bolje izogniti.
- **Korupcija in podkupovanje** sta v islamu strogo prepovedana in v poslovanju slovenskih podjetij nista prišla v ospredje. Če podjetja ne sodelujejo pri vladnih naročilih, kjer je korupcija najbolj razširjena v obliki raznih provizij, potem jim ni treba na vsakem koraku skrbeti za dodatne izdatke iz tega naslova. Literatura in izkušnje potrjujejo, da bakšiš na ustreznih mestih v arabskih državah, torej tudi v Saudovi Arabiji, vsekakor odpira mnoga vrata.
- **Hierarhija** je v saudskem okolju izredno pomembna in zahteva pozornost. Glede na starost in položaj, ki ga zaseda sogovornik, se je potrebno prilagoditi in upoštevati pravila komuniciranja, tako pri obisku na tujem, kot tudi v domačem okolju.

Pravilno zaznavanje značilnosti in posebnosti saudske kulture je pomembna komponenta za preprečevanje **etnocentričnega pogleda**. V tem okolju se etnocentriki – posamezniki, ki gledajo na vse ostalo le iz svoje kulturne perspektive, ne morejo uveljaviti, saj z vztrajanjem na svojih izhodiščih ne morejo doseči kompromisnih rešitev. Odgovor, da boljše rezultate dosežejo policentriki, ki na druge kulture gledajo z razumevanjem, spoštovanjem in upoštevanjem, se nam ponuja sam po sebi. V najslabšem primeru lahko pride do resnih nerazumevanj in celo do prekinitve poslovnih stikov. Z namenom, da bi pluli v smeri toka kulturoloških posebnosti in ne v nasprotno smer, je pomembno, da vsi zaposleni v podjetju gledajo na te izzive skozi isto kulturološko prizmo. Na ta način lahko znotraj podjetja delimo razumevanje odzivov nasprotne strani in delujemo v skladu s temi pričakovanji.

Poseben pomen ima koncept visoko in nizkokontekstnih kultur, kjer se arabska kultura uvršča med **visokokontekstne kulture**. Zanj sta značilna kompleksnost načinov posredovanja sporočil ter, za neizkušene in neizurjene opazovalce, nejasna sporočilnost zaznanega. Sporočila so bolj posredna, imajo manj formalnih pisnih oblik dogovorov, zato je za pravilno razumevanje potrebno posredovanim informacijam posvetiti pozornost.

Raziskava je ponudila kar nekaj odgovorov, pomislekov in namigov, ki lahko koristijo novim slovenskim podjetjem, ki želijo biti prisotni na tem trgu.

- **Brez temeljite priprave** na vstop na saudski trg, le z učenjem in pridobivanjem izkušenj ob delu, so začetni koraki polni presenečenj in terjajo preveč pozornosti. Ker se je kar polovica slovenskih podjetij iz raziskave aktivno ukvarjala s prodajo v drugih arabskih državah, pomeni, da so imeli že poslovne izkušnje iz tega dela sveta in niso začeli na novo. Ostaja dejstvo, da se večina slovenskih podjetij na saudsko tržišče **ni posebej pripravljala** in se s posebnostmi, ki jih ta trg lahko prinesel, tudi ni seznanila. Analiza je pokazala, da se je z okoljem vsekakor dobro predhodno seznaniti in prebrati izbrano literaturo o ciljni državi.
- Podjetja morajo, če se želijo resno lotiti posla v Saudovi Arabiji, najprej **navezati osebne stike**, ki so predpogoj za pogovore o poslu. Tisti, ki ne upoštevajo tega pravila, tvegajo prezgoden zaključek poslovne priložnosti. Saudijci si želijo pri razvoju partnerstva čim tesnejše stike in menijo, da je **zaupanje** odločilnega pomena za uspešno partnerstvo. Pobuda za poslovne poteze mora biti na slovenski strani, saj se izkaže, da saudski partnerji raje čakajo do zadnjega trenutka, ko je najboljša priložnost za ugoden razplet že mimo.
- Večina podjetij se je na tem trgu pojavila iz **reagibilnih** motivov, kar pomeni, da so bila iz enega ali drugega razloga prisiljena odzvati se na impulz trenutnega tržnega izziva. Premalo je bilo proaktivnih korakov za nastop na tem trgu, ki bi s primerno predpripravo, analizo, sprejetjem ustreznih odločitev in njihovo izvedbo podjetjem omogočili uspešnejši nastop in nevtraliziranje vpliva saudskih posebnosti.
- Podjetja uporabljajo obliko **klasičnega izvoza**, le eno vlaga v razvoj skupnega podjetja. Bolj enostavno je medsebojno sodelovanje, lažje ga je prekiniti in začeti na novo. Nasprotno pa s tesnejšim sodelovanjem odkrivamo nove mejnike, ki ponujajo možnosti za razširitev in nadaljnji razvoj poslovanja.
- Med podjetji v raziskavi vlada resigniranost, saj menijo, da jih **politika in vlada** pri njihovih naporih prodreti na tuje trge ne podpirata dovolj oziroma da nista učinkoviti. To naj bi še posebej veljalo za države, kjer naših diplomatsko-konzularnih predstavništev ni. V to skupino držav spada tudi Saudova Arabija.

Slovensko podjetje, ki se namerava aktivno ukvarjati s saudskim trgom, mora resno upoštevati njihovo kulturo, mentaliteto, navade, verske posebnosti in ovire, ki iz tega izhajajo. Pri razvoju sodelovanja mora biti skrajno potrpežljivo in izgradnji medsebojnih odnosov posvetiti velik del pozornosti. Brez navezave tesnih osebnih stikov in izmenjave mnenj o vsakdanjih temah in družini bo prehod tudi na resne poslovne pogovore zagotovo težji. Ker je čas drugotnega pomena v saudskem okolju, je to dejstvo potrebno sprejeti in se prilagoditi njihovem vsakdanjiku in razporeditvi aktivnosti.

Za vstop na trg Saudove Arabije je na podlagi zgoraj naštetih dejavnikov in ugotovitev potrebna temeljita priprava. Brez upoštevanja kulturoloških posebnosti se možnosti za napačne odločitve povečajo, možnosti za uspešno poslovanje pa sorazmerno zmanjšajo. Na podlagi prikazanih rezultatov raziskave lahko potrdim hipotezo magistrskega dela.

LITERATURA IN VIRI

1. Abdul Gafour, P.K. (2008, 1. januar). *GCC Common Market Becomes a Reality*. Najdeno 5. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.saudi-us-relations.org/articles/2008/ioi/080101-common-market.html>
2. Abdulwaheed Amin, H. (2001). *The Origins of the Sunni/Shia split in Islam*. Najdeno 25. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.islamfortoday.com/shia.htm>
3. Abu Nasr, D. (2009, 14. februar). *Saudi king dismisses 2 powerful religious figures*. Najdeno 8. junija 2009 na spletnem naslovu http://www.breitbart.com/article.php?id=D96BBTE80&show_article=1
4. Abukhalil, A. (2004). *The battle for Saudi Arabia, Royalty, Fundamentalism and Global power*. New York: Seven Stories Press.
5. Al Qaradawi, J. (1997). *Halal I Haram u Islamu*. Sarajevo: Ljiljan.
6. Allen, C. (2007). *God's Terrorists, The Wahhabi Cult and the Hidden Roots of Modern Jihad*. London: Abacus.
7. AlRahji Bank. (2009). Najdeno 23. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.alrajhibank.com.sa/AboutUs/Pages/default.aspx>
8. Al-Saggaf, Y., & Williamson, K. (2004, August). *Online Communities in Saudi Arabia: Evaluating the Impact on Culture Through Online Semi-Structured Interviews* [43 paragraphs]. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research [On-line Journal], 5(3), Art. 24. Najdeno 30. decembra, 2009 na spletnem naslovu <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/3-04/04-3-24-e.htm>
9. Al-Samaan, Y. (1994). The Settlement of Foreign Investment Disputes by Means of Domestic Arbitration in Saudi Arabia. *Arab Law Quarterly*, 9(3), str. 217–237. Najdeno 30. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://www.jstor.org/stable/3381567>
10. Al-Shahri, M.Z. (2002). Culturally Sensitive Caring for Saudi Patients. *Journal of Transcultural Nursing*, 13, 133–138. Najdeno 22. septembra 2009 na spletnem naslovu SAGE journals <http://online.sagepub.com>
11. Armstrong, K. (1992). *Muhammad: a western attempt to understand Islam*. London: V Gollancz.
12. Armstrong, K. (1994). *A history of God : from Abraham to the present: the 4000-year quest for God*. London: Mandarin.
13. Ayubi, N. N. (1994). *Political Islam: Religion and Politics in the Arab World*. London: Routledge.
14. Background Note: Saudi Arabia. (2009). Najdeno 16. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/3584.htm>
15. Bagott, J. Saudi flag faux pas tops marketing blunders list. Najdeno 12. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.thefreelibrary.com/SAUDI+FLAG+FAUX+PAS+TOPS+MARKETING+BLUNDERS+LIST-a083624280>
16. Baker, R. (2007, 20. marec). Saudi Businesswomen Seek Greater Participation. *Arab News*. Najdeno 15. maja 2010 na spletnem naslovu <http://archive.arabnews.com/?page=6§ion=0&article=93907&d=20&m=3&y=2007>
17. Barazangi, N.H. (2006). *Woman's identity and the Qur'an*. Gainesville: University Press of Florida.

18. Basic Law of Government, The. (2009). Najdeno 11. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://www.shura.gov.sa/wps/wcm/connect/ShuraEn/internet/Laws+and+Regulations/The+Basic+Law+Of+Government/>
19. BBC News. (2001). Getting a drink in Saudi Arabia. Najdeno 26. decembra 2009 na spletnem naslovu http://news.bbc.co.uk/2/hi/middle_east/1160846.stm
20. BBC News. (2007). Anger over 'blasphemous' balls. Najdeno 12. september 2007, na spletnem naslovu http://news.bbc.co.uk/2/hi/south_asia/6964564.stm.
21. Berzelak, S. (2006). *Stare dobe*. Ljubljana: Modrijan.
22. Bjerke, B., & Al-Meer, A. (1993). Culture's consequences: Management in Saudi Arabia. *Leadership & Organization Development Journal*, 14, 2. Najdeno 14. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://proquest.umi.com/nukweb/nuk.uni-lj.si/pqdlink?did=97702&Fmt=6&clientId=16601&RQT=309&VName=PQD>
23. Bodley, R.V.C. (1946). *The messenger: the life of Mohammed*. New York: Doubleday.
24. Bratož, P. (2003). *Značilnosti pogajanj v arabskem svetu* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Breitbart. *New woman minister cracks Saudi glass ceiling*. Najdeno 23. februarja 2008 na spletnem naslovu http://www.breitbart.com/article.php?id=CNG.ec8bb633e0a9b501b6a4ebc67eb09b65.691&show_article=1
26. Bryman, A., & Bell, E. (2003). *Business Research Methods*. New York: Oxford University Press.
27. Cairo Declaration on Human Rights in Islam. *Islamic Conference, (1990)*. Human Rights Library. University of Minnesota. Najdeno 23. junija 2009 na spletnem naslovu URL:<http://www1.umn.edu/humanrts/instreet/cairodeclaration.html>
28. Calder, N. (1993). *Studies in early Muslim jurisprudence*. Oxford: Clarendon Press.
29. Cassell, C., & Symon G. (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Thousand Oaks.
30. Cavusgil, S.T., & Ghauri, P. (2002). *Doing business in emerging markets: entry and negotiation strategies*. Thousand Oaks [etc.]: Sage Publications.
31. Central Intelligence Agency. *The World Factbook. Religions*. (2009). Najdeno 11. oktobra 2009 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2122.html>
32. Central Intelligence Agency. *The World Factbook. Saudi Arabia*. (2009). Najdeno 20. septembra 2009 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sa.html>
33. Chapin Metz, H. (1992) Saudi Arabia. Najdeno 22. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://countrystudies.us/saudi-arabia/>
34. Clancey, M. (Ed.). (2009). Business Monitor International. *The Saudi Arabia Business Forecase Report Q2*. Najdeno 14. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.businessmonitor.com>
35. Clark, A. P. (1995). *Saudi Aramco and its World, Arabia and the Middle East*. Dhahran: Saudi Aramco.
36. Clarke, P. (1988). *The World's Religions: Islam*. Routledge: London.
37. Corruption Perceptions Index. (2009). Najdeno 26. decembra 2009 na spletnem naslovu http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2009
38. Courbage, Y. (1997). *Christians and Jews under Islam*. London: Tauris.

39. Customs and Etiquette. Saudi Arabian General Investment Authority, SAGIA. Najdeno 8. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.sagia.gov.sa/english/index.php?page=customs-and-etiquette-2>
40. Czinkota, M. R. Ronkainen, I. (1995). *International Marketing* (4th ed.). Forth Worth: The Dryden Press.
41. Czinkota, M. R., Ronkainen, I.A., & Moffett, M. H. (2005). *International Business* (7th ed.) Mason: Thomson/South Western.
42. Davidson, L. (2003). *Islamic Fundamentalism: an introduction* (Rev. and updated revision). Westport (Connecticut): Greenwood Press.
43. Delcambre, A.M. (1994). *Mohamed, Alahov prerok*. Ljubljana: DZS.
44. Doing Business in Saudi Arabia: Saudi Arabian Social and Business Culture. (2007). Najdeno 14. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.communicaid.com/cross-cultural-training/culture-for-business-and-management/doing-business-in/Saudi-arabian-business-and-social-culture.php>
45. Doing Business in the Arab World. (2009). The World Bank & IFC. Najdeno 27. decembra 2009 na spletnem naslovu http://www.doingbusiness.org/documents/FullReport/2010/DB10_ArabWorld.pdf
46. Doumato, E.A. (1992). Gender, Monarchy, and National Identity in Saudi Arabia. *British Journal of Middle Eastern Studie*. 19, (1), 31—47. Najdeno 31. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://www.jstor.org/stable/195431>
47. Downing, W. A., & Mese, M. J. (2006, 14. februar). *Harmony and Disharmony*. West Point: US Military Academy, Department of Social Sciences. Najdeno 18. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.cfr.org/>
48. The Economist Intelligence Unit. (2006, 10. avgust). *Political forces*. Najdeno 10. junija 2009 na spletnem naslovu http://www.economist.com/countries/SaudiArabia/PrinterFriendly.cfm?Story_ID=7268371
49. The Economist. (2006A, 5. januar). *A long walk*. A survey of Saudi Arabia.
50. The Economist. (2006B, 10. avgust). *Political forces*. Saudi Arabia: Constitution and institutions.
51. The Economist. (2006C). Saudi Arabia-Profile. Najdeno 18. julija 2006 na spletnem naslovu <http://www.economist.com/countries/SaudiArabia/profile.cfm?folder=Profile-FactSheet>
52. Education and Illiteracy. UN Statistical Abstract of the ESCWA Region for 2005. Najdeno 1. marca 2009 na spletnem naslovu <http://css.escwa.org.lb/Abstract/chap02/index.asp#II1>
53. Eliade, M. (1994). *Geschichte der religiösen Ideen. 3/1, Von Mohammed bis zum Beginn der Neuzeit*. Freiburg: Herder.
54. Empty Reforms. HRW. (1992). Saudi Arabia's New Basic Laws. Najdeno 11. oktobra 2009 na naslovu <http://www.hrw.org/en/reports/1992/05/01/empty-reforms>
55. Evroterm (2006). Večjezična terminološka zbirka. Najdeno 12. oktobra 2006 na spletnem naslovu <http://evroterm.gov.si/>
56. Frelih, D. (2002). *Islam in človekove pravice: pravica do verske svobode v islamu* (diplomsko delo). Ljubljana: Teološka fakulteta.
57. Garfinkle, A. (2002, april). Weak realpolitik: The vicissitudes of Saudi bashing. *The National Interest*, (67), 144–150. Najdeno 30. decembra 2009 na ProQuest, Research Library. (Document ID: 113364380)

58. Geodetska uprava RS. Komisija za standardizacijo zemljepisnih imen Vlade Republike Slovenije. Najdeno 23. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.gu.gov.si/fileadmin/gu.gov.si/pageuploads/PROJEKTI/Registri/KSZI/abecedni.html>
59. Gesteland, R. (2002). *Cross-Cultural Business Behavior: marketing, negotiating, sourcing and managing across cultures* (3rd ed.). Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
60. Ghauri, P., & Usunier J.C. (1996). *International business negotiations* (1st ed.). Oxford: Elsevier Science Ltd.
61. Griffin, R.W., & Pustay, M.W. (2005). *International Business* (4th ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
62. Gulf Cooperation Council. (2008). Najdeno 18. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.gccsg.org/eng/index.php>
63. GZS. (2006, maj). Okrogla miza v Ljubljani. Gospodarska zbornica Slovenije.
64. Hallaq, W. B. (1998). *A history of Islamic legal theories : an introduction to Sunni usual al-fiqh*, Cambridge: Cambridge University Press.
65. Ham, A., & Linzee Gordon, F. (2004). *Arabian Peninsula*. Footscray (Victoria): Lonely Planet, Publications.
66. Hamzawy, A. (2006). The Saudi Labyrinth: Evaluating the Current Political Opening. Najdeno 12. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.carnegieendowment.org/publications/?fa=view&id=18119>
67. Haralambos, M. (2005). *Sociologija: teme in pogledi*. Ljubljana: DZS.
68. Harrison, A. L., & Dalkiran, E. (2000). *International business : global competition from a European perspective*. Oxford (UK), New York: Oxford University Press.
69. Hill, C.W.L. (2005). *International Business* (5th ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
70. Hofstede, G. (2009). *Cultural Dimensions*. Najdeno 8 aprila 2009 na spletnem naslovu http://www.geert-hofstede.com/hofstede_arab_world.shtml
71. Hollensen, S. (2004). *Global Marketing: A Market-Responsive Approach*. New York: Prentice-Hall.
72. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrstini novih priložnosti*. Ljubljana: GV založba.
73. Hrastelj, T. (1995). *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: GV založba.
74. Hrastelj, T. (2008). *Razpotja mednarodnega poslovanja in kultur*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
75. Hrastelj, T., & Makovec, Brenčič. M. (2001). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
76. Huggler, J. (2007, 4. januar). *After the YouTube execution, what now for death penalty?* The Independent. Najdeno 15. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.independent.co.uk/news/world/politics/after-the-youtube-execution-what-now-for-death-penalty-430705.html>
77. Ibn Taymiyyah, A. A. (1993). *Ibn Taymiyyah against the Greek logicians*. Oxford: Clarendon Press.
78. Inglehart, R. (2009). *Inglehart-Welzel Cultural Map of the World*. Najdeno 5. decembra 2009 na spletnem naslovu http://margaux.grandvinum.se/SebTest/wvs/SebTest/wvs/articles/folder_published/article_base_54

79. Introduction to the Study of the Quran. (2008). Najdeno 9. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.islam101.com/quran/studyOfQuran.htm>
80. Islam. (2009). Najdeno 11. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.religije.com/islam.htm>
81. Islamic Bank of Britain. (2009). *Sharia finance*. Najdeno 22. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.islamic-bank.com/islamicbanklive/GuestHome/1/Home/1/Home.jsp>
82. Islamic banking. (2009). *Products and Instruments in Islamic Banking*. Najdeno 6. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.islamicbanker.com/products-and-instruments-in-islamic-banking.html>
83. Johnson, D., & Turner, C. (2003). *International business : themes and issues in the modern global economy*. London, New York: Routledge.
84. Keegan, W. J., & Schlegelmilch, B. (2001). *Global Marketing Management*. London: Pearson Education Limited.
85. Khan, A. (2003). The Second Era of Islamic Creativity. *University of St. Thomas Law Journal*, 1, str. 341. Najdeno 21. junija 2009 na spletnem naslovu http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=935607
86. Khuri, F. I. (2001). *The body in Islamic culture*. London: Saqi Books.
87. Konzelmann, G. (1980). *Mohammed: Allahs Prophet und Feldherr*. Koln: Lingen.
88. Koran. Digital Library Production Service. University of Michigan. (2009). Najdeno 12. maja 2009 na spletnem naslovu <http://quod.lib.umich.edu/k/koran/simple.html>
89. Kotler, P. (2004). *Principles of marketing* (10th international ed.). Upper Saddle River (NJ): Pearson/Prentice Hall.
90. Lunde, P. (2002). *Islam: faith, culture, history*. London: Dorling Kindersley.
91. Luo, Y. (2006). Political behavior, social responsibility, and perceived corruption: a structuration perspective. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 747–766. Najdeno 19. decembra, 2009 na ProQuest European Business. (Document ID: 1157834511).
92. Madhi, S.T., & Barrientos, A. (2003). Saudisation and Employment in Saudi Arabia. *Career Development International*, 8, (2), 70—77. Najdeno 26. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1370080202.pdf>
93. Majaron, E. (2005). *Koran*. Tržič: Učila International.
94. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje* Ljubljana: GV Založba.
95. Mansfield, P. (1991). *A history of the Middle East*. London: Penguin Books.
96. Marar, A.D. (2004). Saudi Arabia: The Duality of the Legal System and the Challenge of Adapting Law to Market Economies. *Arab Law Quarterly*, 19, (1/4), 91–123. Najdeno 28. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.jstor.org/stable/3382107>
97. Mercer, C. (2006). Arla re-starts cheese production for Middle East. Najdeno 26. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.foodproductiondaily.com/Supply-Chain/Arla-re-starts-cheese-production-for-Middle-East>
98. Meyer-Reumann, R. (1995). The Banking System in Saudi Arabia. *Arab Law Quarterly*, 10, 3, 207–237. Najdeno 31. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://www.jstor.org/stable/3381355>
99. Miller, C. (2003, 11. november). *Saudi Arabia: In al-Qaeda's Sights*. Najdeno 21. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.cfr.org/publication/7740/>

- saudi_arabia.html
100. Ministry of Commerce and Industry. (2009A). MoCI, Kingdom of Saudi Arabia. Najdeno 14. maja 2009 na spletnem naslovu <http://commerce.gov.sa/english/>
 101. Ministry of Commerce and Industry. (2009B). *The Export Process for the Kingdom of Saudi Arabia*. Najdeno 11. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.export2saudi.com/>
 102. Ministry of Higher Education. Kingdom of Saudi Arabia. (2009). Najdeno 19. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.mohe.gov.sa/en/Pages/default.aspx>
 103. Moaddel, M., & Karabenick, S. (2008). Religious Fundamentalism among Young Muslims in Egypt and Saudi Arabia. *Social Forces*, 86(4), 1675–1710. Najdeno 30. decembra, 2009 na SocINDEX with Full Text database.
 104. Mühlbacher, H., Leihs, H., & Dahringer, L. (2006). *International marketing: a global perspective*. London: Thomson Learning.
 105. Nach dem Koran ist Alkohol nicht verboten (2008). Najdeno 23. septembra 2008 na spletnem naslovu http://www.g26.ch/marokko_news_0801.html
 106. Naqvi, S. N. H. (1994). *Islam, Economics and Society*. London: Kegan Paul International.
 107. Nasir, J. (2002). *The Islamic Law of Personal Status* (3rd Revised and Updated Edition). The Hague: Kluwer Law International.
 108. Nasr, S.H. (2007). *Islam: religija, zgodovina in civilizacija*. Maribor: Litera.
 109. Neal, M., Finlay J.L., Catana, G.A., & Catana, D. (2007). A Comparison of Leadership Prototypes of Arab and European Females. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7, 291.
 110. OPEC. (2008). Annual Statistical Bulletin. Najdeno 26. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.opec.org/library/Annual%20Statistical%20Bulletin/ASB2008.htm>
 111. Otterbeck, J. (2008). Battling over the public sphere: Islamic reactions to the music of today. *Contemporary Islam*, 2(3), 211–228. Najdeno 30. decembra, 2009 na ProQuest Religion. (Document ID: 1897686831).
 112. Pahor, *Slovenska politika mora odigrati vlogo reprezentance*. (2008, 21. november). STA. Najdeno 23. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.sta.si/vest.php?s=s&id=1339739>
 113. Pašić, A. (2005). *Islam in muslimani v Sloveniji*. Tržič: Učila International.
 114. Pesaran, M. H. (2007). *Explaining Growth in the Middle East*. Amsterdam: Elsevier.
 115. Poslovni imenik. (2008). Najdeno 17. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.bizi.si/>
 116. Programme on Governance in the Arab Region. (2009). Najdeno 16. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://www.pogar.org/countries/theme.aspx?cid=16&t=2>
 117. Prokop, M. (2003). Saudi Arabia: The Politics of Education. *International Affairs*, 79, 1, 77–89. Izdal Blackwell Publishing za Royal Institute of International Affairs Stable. Najdeno 31. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://www.jstor.org/stable/3095542>
 118. Reid, S. (1994). *The silk and spice routes*. London: Belitha Press.
 119. Rice, G. (1999). Islamic ethics and the implications for business. *Journal of Business Ethics*, 18(4), 345–358. Najdeno 8. julija 2009 na ABI/INFORM Global. (Document ID: 40195384).
 120. Roy, O. (2007). *Globalizirani Islam*. Ljubljana: Založba Krtina.
 121. Sadr, M.B. (2005). *Lessons in Islamic jurisprudence*. Oxford: Oneworld.

122. Saeed, M., Ahmed, Z.U., & Mukhtar, S. (2001). International Marketing Ethics from an Islamic Perspective: A Value-Maximization Approach. *Journal of Business Ethics*, 32, (2), 127–142. Najdeno 14. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.jstor.org/stable/25074562>.
123. Said, E. W. (1995). *Orientalism*, London: Penguin Books.
124. Saudi Arabia Index. (1996, februar). Najdeno 14. oktobra 2009 na spletnem naslovu http://www.servat.unibe.ch/law/icl/sa__indx.html
125. Saudi Arabia, Constitution. (2009). Najdeno 11. oktobra 2009 na spletnem naslovu http://www.servat.unibe.ch/law/icl/sa00000_.html
126. Saudi Arabia, The flag of. (2009). Najdeno 25. septembra 2009 na spletnem naslovu Encyclopædia Britannica Online: <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/1355493/Saudi-Arabia-flag-of>
127. Saudi Arabia-Trade Profile. (2009). Najdeno 4. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://stat.wto.org/CountryProfile/WSDBCountryPFView.aspx?Language=E&Country=SA>
128. Sayre, S. (2001). *Qualitative methods for marketplace research*. Thousand Oaks: Sage publications.
129. Senghaas, D. (2002). *The clash within civilizations: coming to terms with cultural conflicts*. London: Routledge.
130. SIGI, Social Institutions & Gender Index. Gender Equality and Social Institutions in Saudi Arabia. (2010). Najdeno 14. maja 2010 na spletnem naslovu <http://genderindex.org/country/saudi-arabia>
131. Smrke, M. (2000). *Svetovne religije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
132. SURS. Zunanja trgovina. (2008). *Statistični letopis*. Najdeno 21. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/letopis/LetopisVsebina.aspx?poglavje=23&lang=si>
133. Štiblar, F. (2004, 14. januar). *Gospodarstvo, NLB in slovenska zunanja politika*. Najdeno 8. aprila 2009 na spletnem naslovu http://209.85.129.132/search?q=cache:8ufXKekHr7EJ:tucan.sdmo-drustvo.si/Uploaded/News/47/File/dr_Franjo_Stiblar_37.doc+vloga+slovenske+politike+v+gospodarstvu&cd=9&hl=sl&ct=clnk&gl=si
134. Tamimi Al, J. (2009). *Nora Al Fayez: A role model for Saudi women*. Najdeno 23. februarja 2009 na spletnem naslovu http://www.gulfnews.com/News/Gulf/saudi_arabia/10288237.html
135. Tayeb, M. (2000). *International Business: Theories, Policies and Practices*. London: Pearson Education Limited.
136. Terpstra, V., & Surathy, R. (2000). *International Marketing* (8th ed.). Mason: South-Western.
137. Threats To Internal Security. (1992). Najdeno 16. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://www.country-data.com/cgi-bin/query/r-11664.html>
138. Trompenaars, F. (2004). *Marketing Across Cultures*, Chichester: Capstone Publishing Ltd.
139. Trompenaars, F. (2005). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business* (2nd ed., 8th reprint with corrections). London: N. Brealey.
140. UK in Saudi Arabia. Foreign & Commonwealth office. (2008). Najdeno 26. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://ukinsaudiarabia.fco.gov.uk/en/help-for-british-nationals/living-in-saudi-arabia/>

141. Uncomtrade. (Slovenia, Export Trade Flow 1993–2006). Najdeno 23. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://comtrade.un.org/db/dqBasicQueryResults.aspx?cc=TOTAL&px=S3&r=705&y=1993,1994,1995,1996,1997,1998,1999,2000,2001,2002,2003,2004,2005,2006&p=682&rg=2&so=8&qt=n>
142. Uncomtrade. (Slovenia, Import Trade Flow 1993–2006). Najdeno 23. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://comtrade.un.org/db/dqBasicQueryResults.aspx?cc=TOTAL&px=S3&r=705&y=1993,1994,1995,1996,1997,1998,1999,2000,2001,2002,2003,2004,2005,2006&p=682&rg=1&so=8&qt=n>
143. UNDP. (2009). Human Development Report. Najdeno 16. aprila 2010 na spletnem naslovu www.undp.org.sa
144. Usunier, J.C., & Lee, J. (2005). *Marketing Across Cultures* (4th ed.). Harlow: Prentice Hall.
145. Usunier, J.C., & Lee, J. (2009). *Marketing Across Cultures* (5th ed.). Harlow: Prentice Hall.
146. Vidyasagar, G., & Rea, D.M., Saudi women doctors: gender and careers within Wahhabic Islam and a 'westernised' work culture, *Women's Studies International Forum*, 27(3), 261—280. ISSN 0277-5395, DOI: 10.1016/j.wsif.2004.06.008. Najdeno 30. decembra, 2009 na spletnem naslovu <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6VBD-4D5W7K1-7/2/ab32480ad8c5c483fe0ae4a6ed9eb713>
147. Vogel, F. E. (2000). *Islamic law and legal system: studies of Saudi Arabia*. Leiden: Brill.
148. Wapler, F. (2001). Sponsors in Saudi Arabia: Myths and Realities. *Arab Law Quarterly*, 16, (4), 366—373. Najdeno 11. decembra, 2009 na spletnem naslovu <http://www.jstor.org/stable/3382056>
149. World Net Daily. (2006, 28. december). Muslim sensitivity training for 45,000 airport workers. *Exclusive*. Najdeno 28. marca 2010 na spletnem naslovu http://www.wnd.com/news/article.asp?ARTICLE_ID=53543
150. World population clock (2009). U.S. Census Bureau. Najdeno 20. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.census.gov/main/www/popclock.html>
151. Yavas, U., Eroglu, D., & Eroglu S. (1994). Sources and Management of Conflict: The Case of Saudi-U.S. Joint Ventures. *Journal of International Marketing*, 2(3), 61—82. Najdeno 14. septembra 2009 na EBSCOhost Business Source Premier database

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: OPOMNIK ZA IZVEDBO INTERVJUJEV	1
PRILOGA 2: SLOVAR TUJK.....	4
PRILOGA 3: INTERVJUJI S PREDSTAVNIKI SLOVENSКИH PODJETIJ.....	6
Intervju 1.....	6
Intervju 2.....	12
Intervju 3.....	18
Intervju 4.....	22
Intervju 5.....	26
Intervju 6.....	31
Intervju 7.....	37
Intervju 8.....	37
Intervju 9.....	37
Intervju 10.....	37

PRILOGA 1: OPOMNIK ZA IZVEDBO INTERVJUJEV

Spoštovani!

Vsekakor ne moremo trditi, da so arabski trgi v zunanjetrgovinski menjavi Slovenije izredno pomembni, saj v deležu slovenskega izvoza tvorijo le zanemarljiv odstotek (večina slovenskega izvoza-uvoza gre namreč v evropske države: 92,71 % - 92,16 %).

S Saudovo Arabijo ne trguje mnogo podjetij iz Slovenije, zato še posebej izstopajo tista podjetja, ki se za tak korak dejansko odločijo in tja uspešno izvažajo oz. uvažajo posamezne proizvode ali artikle.

Vaše podjetje se uvršča v sam vrh te skupine in ravno zato se obračam na Vas s prošnjo. Ukvarjam se z izdelavo magistrskega dela na temo **Kulturološke značilnosti poslovanja v Saudovi Arabiji** na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.

To področje vsekakor ni podrobno obdelano. Morda tudi zato ostaja med tistimi, ki se na to tržišče niso podali zaradi nepoznavanja, nezaupanja, drugačne kulture, nam Evropejcem nerazumljivih socialnih in verskih okoliščin, veliko vprašanj neodgovorjenih. Menim, da bi vaše izkušnje in odločitve pri vstopu in obvladovanju razmer pri poslovanju na tem trgu lahko vzpodbudno vplivale na ostala podjetja, ki bi se morda želela z njim soočiti in na njem aktivno sodelovati.

V ta namen sem pripravil pregled vprašanj, ki bi jih uporabil kot izhodišča za pogovor s predstavnikom Vašega podjetja, ki se s tem trgom aktivno ukvarja. Za Vašo pomoč in sodelovanje pri tem izzivu se Vam že vnaprej izredno lepo zahvaljujem.

P.S.

V statističnem letopisu za leto 2007 (http://www.stat.si/letopis/2007/23_07/23-04-1-07.xls) najdemo arabske države uvrščene pod območje Azije. Tja smo izvozili za 554 mio evrov, uvozili pa za 911 mio evrov, kar predstavlja 3,31 % oziroma 4,97 % celotnega slovenskega uvoza/izvoza. Znotraj te razporeditve najdemo Saudovo Arabijo z 2,88 % azijskega izvoza (16 mio evrov) in 0,03 % azijskega uvoza (0,26 mio evrov) na 12. mestu razpredelnice, kjer se nahaja 31 držav. Izvoz v kraljevino torej približno šestdesetkrat prekaša uvozne aktivnosti v Slovenijo. Edina arabska država, ki se nahaja pred kraljevino in jo skoraj dvakrat preseže, so Združeni arabski emirati (uvoz/izvoz znaša 33 mio /0,54 mio evrov)

PREGLED VPRAŠANJ ZA POGOVOR

Kulturološke značilnosti poslovanja v Saudovi Arabiji

V prvem delu pogovora bi se dotaknil vaših okoliščin in razlogov za vstop na saudski trg.

A Vstop na trg

1. Kateri so vaši glavni trgi in kdaj ste vstopili na trg Saudove Arabije?
2. Kaj je bil vaš osnovni razlog za vstop na ta trg (upadanje priložnosti na obstoječih trgih, naključna priložnost preko poznanstev, sprememba regionalnega fokusa itd.)?
3. Ali ste na začetku omahovali za/proti nastopu na ta trg? Kaj vas je najbolj motilo pri svoji izbiri? O čem si sploh niste delali skrbi?

4. Na podlagi kakšnih kriterijev ste v vašem podjetju izbirali in nato izbrali ustrezno osebo za delovanje na saudskem trgu? Se vam je zdelo, da mora oseba izpolnjevati posebne pogoje in ustrezati določenim »saudskim« merilom (npr. spol ali veroizpoved)?
5. Ali ste razvili poslovne stike z več kot enim poslovnim partnerjem? Če da: ali je prišlo med njimi do trenja, rivalstva zaradi vaše odločitve?
6. Na koga ste se obrnili za pomoč pri vstopu na trg (drugo slovensko podjetje, zbornico, arabski posredniki v Sloveniji itd.)?
7. Koliko časa ste porabili za utrditev vaše prisotnosti in prepoznavnosti?
8. Kako velik delež v odstotkih predstavlja Saudova Arabija danes v poslovanju vašega podjetja?

V tem delu sveta se soočamo s kraljestvom, kjer očitno izstopata odločilni saudski vpliv na ceno najbolj razširjenega energenta – nafte, na eni strani in njihova globoka verska predanost islamu z dvema najsvetejšima mestoma Meko in Medino na drugi strani. V drugem delu me zanima vpliv kulturoloških posebnosti na poslovanje vašega podjetja.

B Soočanje z vsakodnevno realnostjo poslovanja in kulturološki vplivi

9. Ali ste se pred vstopom na trg seznanili z arabsko zgodovino, običaji, ljudstvom itd.?
10. Brez zastopnikov ali partnerjev na tem trgu pač ne gre. Ali ste imeli pri izbiri srečno roko? Je bilo čutiti z njihove strani kaj arogantnosti ali podrejenosti (npr. zaradi bogastva z nafto, manjše tehnološke razvitosti)?
11. Katere produkte (rešitve) izvažate na ta trg? Jih je bilo potrebno kakorkoli prilagoditi? Zakaj?
12. Ste pravila sodelovanja utrdili s posebno pogodbo? Je partner pogodbo natančno prebral in podal tudi svoje mnenje glede pogodbenih obveznosti?
13. So bila »pravila igre« pogosto kršena? Kdo in kje naj bi bili razsodniki?
14. Ali ste v primeru nespoštovanja pravil medsebojnega sodelovanja, na primer izterjave neporavnanih terjatev, morda pomislili na iskanje pravice (sodišče, oz. pri arbitru)?
15. Ste se kdaj znašli v navidez brezizhodnem položaju? Kakšen dogovor je bil potreben za nadaljevanje sodelovanja?
16. Kako se je odvijal poslovni proces glede zahtevanih dobavnih rokov? S tem povezana so tudi planiranja v domačem podjetju. Ste uspeli pravočasno pridobiti zanesljive informacije o planiranih količinah, ki jih partner namerava naročiti?
17. Ste bili s plačilnimi navadami partnerja zadovoljni? Je prišlo kdaj do resnih zamikov?
18. Ali je bila v pogodbi navedena tudi kakšna klavzula, ki je opredeljevala obresti? Ali je to kakorkoli pripeljalo do konfliktov (šaria in prepoved obresti)?
19. Ste imeli glede na vaš izvozni artikel problem pri pridobivanju uvoznih dovoljenj (ICCP pri ministrstvu za gospodarstvo, MoCI)?

20. Je bila pri neposrednem poslovanju s partnerskim podjetjem kadarkoli vključena tudi ženska, z vaše ali njihove strani? Ali ste seznanjeni s položajem žensk v saudski družbi?
21. Kakšna je izobrazbena raven partnerjev, s katerimi ste sodelovali? So študij dokončali v tujini?
22. Kako visoka je njihova raven znanja tujih jezikov? So nastale iz tega naslova med komuniciranjem kadarkoli težave?
23. Njihovo razumevanje in dojetanje naše kulture: ali jo sprejemajo in se ji prilagajajo v zadovoljivi meri?
24. Ali so pokazali interes za položaj muslimanov v Sloveniji? (Glede na Popis 2002 je muslimanov v Sloveniji 2,4 %, torej več kot evangeličanov, 2,3 %, in pravoslavcev, 0,08 %) So želeli pri nas obiskati mošejo? Kako so se odzvali na dejstvo, da je še nimamo?
25. Glede na to, da je pri nas alkohol prisoten skoraj pri vseh poslovnih priložnostih (kosilih oz. večerjah): kako so partnerji gledali na to dejstvo in ali so ga poskusili?
26. Kako zahtevna so bila pogajanja okoli cene? So bili pri tem nepopustljivi? Vam je uspelo čas pogajanja o ustrezni ceni kar najbolj skrajšati?
27. Ste se srečevali z zahtevami po posebnih provizijah (kot pogoj za uspešen posel)?
28. Kako pomembna je hierarhija pri vzpostavljanju stikov in na sestankih? Ali je potrebno pogosto vključiti v komunikacijo tudi najvišji nivo odločanja v podjetju, da se stvari odvijajo v pravo smer?
29. Ste s partnerjem navezali poleg poslovnih tudi zasebne stike? Vas je povabil k sebi domov in vas predstavil svojim družinskim članom? In v Sloveniji z vaše strani?
30. Kako bi ocenili svojega partnerja kot gostitelja ob vaših obiskih v Saudovi Arabiji?
31. Katera stran je pri poslovanju bolj pogosto prevzemala pobudo: vaš poslovni partner ali vi sami?
32. Kateri dejavnik poslovanja predstavlja največjo oviro (jezik, različno dojetanje kategorij časa, odgovornosti, odzivnosti itd.)?
33. Kako je na vaše vsakodnevno urejanje poslov vplivala religija (verske obveznosti, različni delovni in vikend dnevi, itd.)? Ali je bilo čutiti kakšno napetost zaradi globalnih »razhajanj« med krščanstvom in islamom (npr. sporne karikature, objavljene septembra 2005 v Jyllands Posten, ki so izzvale pol leta kasneje silovit odziv)?
34. Edward T. Hall, ameriški antropolog in raziskovalec kultur, je razdelil kulture na visokokontekstne in nizkokontekstne. Arabska spada med prve, kjer se mora upoštevati interpretacija in implicitnost povedanega ali napisanega, kakor tudi status posameznika. Ali to povsem drži za Saudovo Arabijo?
35. Ali so bili lokalni partnerji popolnoma kompetentni na vašem strokovnem področju (dojetanje tehnologij, procesov, strokovnih izrazov itd.)?

36. Kakšen vpliv ima na poslovne odnose v kraljevini partnerjeva najeta delovna sila (iz azijskih držav)?

Ker so vaše izkušnje in soočanja z izzivi na tem trgu vsekakor koristni tudi za druga podjetja, ki morda iščejo prav na saudskem tržišču svoje priložnosti, vas bi na koncu povprašal, kakšne nasvete bi jim lahko posredovali.

C Namigi ostalim slovenskim podjetjem

37. Ali ste na trgu uspešni? Kateri so bili odločilni dejavniki, ki so k temu pripomogli oz. ki vas pri tem še vedno ovirajo?

38. Kaj se vam zdi, da predstavlja največjo oviro za slovensko podjetje pri vstopu na saudsko tržišče?

39. Kaj bi morda slovenska politika in vlada lahko naredili več za lažji dostop do tega tržišča in večjo prepoznavnost? Je imel obisk vladne delegacije v septembru 2007 kakšen vpliv na poslovanje? Ali so informacije o tem tržišču lahko dostopne (vladne službe, zbornice ipd.)?

40. Ko bi se ponovno podajali na osvajanje tega trga, kaj vse bi naredili drugače?

PRILOGA 2: SLOVAR TUJK

<i>abaja</i>	žensko oblačilo, ki pokrije vse razen obraza, dlani in stopal
<i>al akhira</i>	onostranstvo
<i>amama</i>	vodja molitve v mošejah
<i>asma al-džalal</i>	veličina
<i>asma al-džamal</i>	lepota
<i>asma al-kama</i>	popolnost
<i>aš šarkija</i>	vzhodna provinca
<i>baladija</i>	mestni svet
<i>beduin</i>	puščavski nomad, ime izhaja iz <i>badija</i> oz. stepa
<i>bida</i>	inovacija v islamu
<i>dar ul harb</i>	ozemlje, ki ni pod muslimansko upravo (območje vojne)
<i>dar ul islam</i>	ozemlje, ki je pod muslimansko upravo (območje islama)
<i>dimmi</i>	kristjani in judje, ki živijo pod muslimansko zaščito
<i>džihad</i>	napor, usmerjen k določenemu cilju, tudi "sveta vojna"; dobesedno: "težnja po kraljestvu boga"
<i>džumud</i>	zgodovinsko obdobje stagnacije islamske zakonodaje
<i>fatva</i>	pravni posvet, sodno mnenje
<i>fiqh</i>	aplikativno pravo, islamsko pravoznanstvo; formalni, sistematični, pravni vidik šarije, ki zajema tudi pravilen način življenja
<i>fitna</i>	skušnjava
<i>gafur</i>	prizanesljivost
<i>hadis</i>	islamska znanost koranskih komentarjev; zbirke besedil, ki vsebujejo besede, dejanja in prerokova tiha odobravanja; medgeneracijska izročila, tradicije ustne pripovedi o Mohamedovih dejanjih ali besedah
<i>hadž</i>	romanje v Meko

<i>halal</i>	vse, kar je po muslimanski veri dovoljeno
<i>haram</i>	vse, kar je po muslimanski veri prepovedano
<i>hedžra</i>	selitev iz Meke v Jasrib (medino) l. 622; začetek štetja islamskega koledarja
<i>hudud</i>	kazen za prekrške, storjene zoper boga, ki so fizično kaznovani (kraja, oborožen rop, pitje alkohola, prešuštvo, obrekovalna pritožba glede deviškosti, oborožen upor proti vodstvu, odpadništvo)
<i>idžara</i>	finančni inštrument, ki se ukvarja z najemom proizvodnje
<i>idžma</i>	muslimanska skupnost
<i>idžtihad</i>	vrata verske interpretacije; miselni napor v iskanju pravega odgovora
<i>ikhtilat</i>	strogo omejevanje socialnega druženja med moškimi in ženskami
<i>imam</i>	verski vladar, dobesedno: "oseba, ki stoji spredaj"
<i>iman</i>	vera v boga
<i>inšalah</i>	dobesedno: "po božji volji"
<i>islam</i>	podreditev božji volji (iz glagola aslama-podreditev)
<i>istisna</i>	finančni inštrument, ki se ukvarja z naročilom proizvodnje
<i>kadis</i>	sodnik, ki sodi v skladu s šarijo
<i>karim</i>	plemeniti
<i>kibla</i>	smer molitve, proti Meki
<i>kijas</i>	analogična dedukcija
<i>koran</i>	muslimanska sveta knjiga; dobesedno: recitiranje
<i>la rabau</i>	investicije brez pretiranih obresti
<i>lajlat al kadr</i>	noč moči; noč, ko je mohamed prvič prejel razodetje
<i>madžlis as šura</i>	posvetovalni svet
<i>mahram</i>	zaščitnik; sorodnik, ki spremlja žensko osebo
<i>masdžid</i>	mošeja, prostor za priklanjanje
<i>mihrab</i>	odprtina v zidu mošeje, ki označuje kiblo
<i>mudaraba</i>	kreditna komercialna družba na principu partnerstva
<i>mudžtahid</i>	oseba, ki lahko samostojno razlaga koranske verze
<i>mufti</i>	islamski učenjak, razlagalec islamske zakonodaje, ki lahko samostojno izdaja fatve
<i>muharam</i>	sveti mesec
<i>mula</i>	učenjak islamske teologije in islamskih zakonov (beseda perzijskega izvora); primerljiv arabski izraz je šejk
<i>murabaha</i>	finančni inštrument z vnaprej določenim dobičkom
<i>musliman</i>	tisti, ki se podredi, uboga
<i>mušaraka</i>	kreditna komercialna družba na principu zaupanja
<i>mutawiin</i>	verska oz. moralna policija
<i>rahim</i>	vseusmiljen
<i>rahman</i>	neskončno dober
<i>riba</i>	nedovoljene obresti na kapital
<i>salam</i>	finančni inštrument, ki se ukvarja z nakupom v prihodnosti
<i>salat</i>	molitev proti kabi
<i>saum</i>	post
<i>širk</i>	primerjanje, povezovanje boga z osebami, stvarmi (prepovedano)
<i>sufizem</i>	mistično sporočilo

<i>suna</i>	prerokova praktična uporaba vere, ki postane norma
<i>sura</i>	poglavje korana
<i>šahada</i>	izpovedovanje vere
<i>šeriat</i>	voda; pot, ki vodi k izviru in ji muslimani morajo slediti
<i>šia</i>	ločina ob času razkola (ali in kalifi)
<i>šiit</i>	Alijev privrženec
<i>tedžvid</i>	recitacija korana
<i>tafsir</i>	interpretacija korana
<i>taklid</i>	zgodovinsko obdobje oponašanja islamske zakonodaje
<i>tavhid</i>	enost boga (je samo en in edinstven)
<i>ulema</i>	islamska duhovščina, islamski učenjaki
<i>umma</i>	svetovna skupnost islamskih vernikov
<i>umra</i>	sedemkratni obhod okoli svetišča v kabi (na ta način se je izkazovala pripadnost klanu, hkrati pa je bila s tem pobožnežu, ki je to pot opravil, zagotovljena zaščita
<i>zakat</i>	dajanje miloščine

PRILOGA 3: INTERVJUJI S PREDSTAVNIKI SLOVENSКИH PODJETIJ

Intervju 1

A Vstop na trg

1. Iskratec ima dolgoletne izkušnje na trgih Rusije, Belorusije, Ukrajine, kjer sem tudi sam aktivno deloval. Na trgih Bližnjega vzhoda, torej tudi Saudove Arabije, se pojavljamo zadnja štiri leta oziroma pet let (od leta 2004, op. p.).

2. Iskratec je zelo poznano in prodorno podjetje na tržišču CIS (*Community of Independent States*, Skupnost neodvisnih držav, op. p.). Vodstvo in tudi vsi zaposleni v zadnjih letih čutimo upad naročil, dohodka in prihodka. Zaradi tega je bila strateška odločitev podjetja, da se širi in poišče nove priložnosti na novih trgih. Saudova Arabija ni bila konkretno omenjena, ampak širše področje Bližnjega vzhoda, kjer ta država predstavlja njegov dovršen delež.

3. Podjetje je iskalo možnosti prodora na nove trge. Pri tem smo si nekako zamislili področje Bližnjega vzhoda. Ko sem prišel tja, sem spoznal, da je Bližnji vzhod zelo širok pojem. V tem kontekstu smo poleg tega začeli »napadati« tudi pakistansko tržišče, ki ne spada v to področje. Osebno me pri sami izbiri ciljnega področja ni nič motilo. Če pošteno povem, sem le imel določene skrbi. V trenutku, ko sem od nadrejenih dobil ponudbo za predstavnika v tem delu sveta, sem to sprejel pozitivno in brez zadržkov. No, potem sem postal malce zaskrbljen, ko sem spoznal, da podjetje natančno ne ve, kam me pošilja, kje bom dobil vizum, kje bom kupil letalsko karto, kje bom preživel prve dni, koga naj vprašam za nasvete itd. Vendar, kar zadeva samih poslovnih izkušenj, ni bilo pomislekov.

4. V podjetju delam že zelo dolgo. Iskratec je mednarodno podjetje in ima izkušnje na različnih trgih, hkrati pa se poskuša izkazati tudi na novih. Na primer, pred leti smo se poskusili tudi v Argentini, kjer je bil naš lobist slovenska izseljeniška skupnost. Zaradi mojega imena, Omer, nisem prišel v ožji krog kandidatov in nisem bil izbran. Nasprotno, za področje Bližnjega vzhoda pa mi je ime pisano na kožo. Seveda nisem bil izbran samo zaradi imena, ampak zaradi izkušenj, ki sem si jih pridobil tudi v Belorusiji: kako odpreti nov trg, kako pridobiti nove partnerje, kako ustrezno obvladovati nove razmere. Torej, poleg imena so bile vsekakor

odločilne mednarodne izkušnje, ki sem si jih sam pridobil na svojem dolgem službovanju na vzhodnih trgih. Izkušenj na tem področju mi ni primanjkovalo, tako da sem se lahko temu trgu posvetil brez začetnih pogojev. Na podlagi preteklih dosežkov sem imel tudi ustrezen ugled, tako da odločitev ni bila pretežka.

5. Normalno je, da sem v svojih poskusih na tem trgu spoznal več partnerjev. Vendar pa je poslovanje v Saudovi Arabiji bolj specifično. Tuje podjetje ne more izvajati direktnih poslov, na primer s saudskim telekomom, ampak je nujno potreben lokalni partner. Sam bi lahko spoznal tudi »tisoč« partnerjev, a sem se moral odločiti samo za enega, ki sem mu bil prisiljen dati prednost in ekskluzivnost. Lahko bi sicer, glede na širok portfelj produktov, ki jih Iskratel ima, imel tudi več partnerjev, a jih za posamezen produkt nikakor ne moreš imeti več. Visokotehnološki proizvodi morajo pridobiti tudi na saudskem tržišču certifikate, ki se ne izdajo na ime proizvajalca, ampak na tistega, ki je za produkt na lokalnem tržišču odgovoren, to je partnersko podjetje. Zaradi tega ne moreš imeti več kot enega partnerja za določen produkt.

6. Iskratel se v tem primeru ni obračal na zbornico. Imamo kar ugledno in prepoznavno ime, sodelujemo na vodilnih sejnih in konferencah, kjer tudi pridobivamo morebitne kontakte in partnerje. V konkretnem primeru Saudove Arabije so pravzaprav prvi kontakt z nami navezali Arabci sami (KFB Group), in sicer preko kranjskega podjetja Iskraemeco, s katerim to podjetje sodeluje že več kot desetletje. Ker je partner izredno zadovoljen s kvaliteto slovenskih proizvodov, je hotel svoje poslovne priložnosti razširiti z novimi produkti iz naših krajev. Obstoječega partnerja, Iskraemeco, so povprašali, kje lahko dobijo modularne napajalne sisteme, in ta jih je napotil na Iskratel. Tako so nas prosili, če bi prišli v Saudovo Arabijo in predstavili svoj produkt na njihovem tržišču. Hkrati so hoteli vedeti, ali bi hoteli hkrati navezati tudi bolj tesne poslovne stike. Na tak način smo vzpostavili poslovne stike in sodelovanje, ki obstaja še danes.

7. Arabci, še posebej iz Saudove Arabije, so nagnjeni k posredniškemu načinu trgovanja, torej kupi poceni - prodaj drago. Na področju napajalnih sistemov naš partner ni imel nobenih izkušenj, kakor tudi ne konkretnih stikov s končnim kupcem, saudskim telekomom. Zaradi tega smo morali vložiti veliko truda in naporov, da smo svoje rešitve in produkte »zagovarjali« pred slednjim, hkrati pa izobraževali lokalnega partnerja, da je postal na novem področju bolj kompetenčen in zanesljiv. Na ta način smo dosegli, da smo postali prepoznavni kot dobavitelj kvalitetne opreme, ne pa samo eden izmed preprodajalcev v dolgi verigi posrednikov. Končnega kupca smo morali povabiti tudi v Slovenijo v našo tovarno na ogled proizvodnje, pojaviti pa smo se morali tudi na sejmih v Rijadu. Opraviti smo morali vse ustrezne certifikacijske postopke, zatem pa smo čakali skoraj eno leto, da smo dobili zahtevo po ponudbi. Naš partner brez našega posredovanja pri končnem kupcu ne bi mogel sam urediti vsega, ampak je bila nujna naša aktivna vloga pri vseh prej omenjenih nalogah. S kvalitetnim izdelkom in ustrežno ceno smo v naslednjem obdobju zasegli kar precejšen delež na trgu.

8. Teh podatkov nisem preverjal, a glede na volumen prodaje, ki je znašal nekaj milijonov dolarjev, ni predstavljal zelo pomembnega deleža.

B Soočanje z vsakodnevno realnostjo poslovanja in kulturološki vplivi

9. Edina resnična razlika, ki bi jo jim pripisal, je verskega značaja. To je takoj očitno, ko prideš na kakšen sestanek, ki se v naslednjih dveh, treh urah vsaj dvakrat prekine zaradi verskih obveznosti – molitve. Prvi šok je ta, da se sestanek lahko prekine na ta način. Takoj zatem se lahko vprašaš, ali nisi mogoče dovolj pomemben, da si deležen tega neupoštevanja osebnosti. Čez določen čas se zaveš, da tudi, če bi bila prisotna Bush ali Putin, ne bi bilo dosti drugače.

Pred nastopom službovanja sem kupil in prebral Koran, zatem pa tudi ostale knjige, ki so mi razkrile, kaj lahko tam pričakujem in kako se moram obnašati.

10. Kot sem že dejal, sem spoznal veliko potencialnih partnerjev, ki pa so bili izraziti preprodajalci, torej princip prodaje »kupi-prodaj«, brez dodane vrednosti. Da bi lahko na osnovi določenih parametrov, npr. znanja, uspehov, izbral ustreznega partnerja, to ni bilo mogoče. Vsak potencialen partner se ti predstavlja, da je vpliven, pomemben, da ima ustrezne povezave na ministrstvu, telekomu. Nekateri trdijo, da imajo povezave celo do samega kralja, kraljevske družine. Ali smo izbrali pravega partnerja ali ne? Težko se je opredeliti, kaj pravzaprav je dober partner. Nisem imel ustreznih parametrov, ki bi jih uporabil za takšno ocenitev. Lahko se človek pelje v rolls-roycu, lahko ima denar, vpliv, a ga to ne more zaznamovati kot »ta pravega«. Noben izmed potencialnih partnerjev se ni ukvarjal z visoko tehnologijo, ki je prisotna na telekomunikacijskem področju, a je vedno bil prisoten izgovor, da bodo z našo pomočjo in prisotnostjo lahko premagali vse ovire, odprli ustrezna vrata v obstoječih strukturah in tako zagotovili skupen uspeh. Da bi bilo z njihove strani čutiti aroganco, tega ne morem trditi. Tudi o podrejenosti ne bi mogel govoriti. Še več, vedno so mi dali vedeti, da imajo sami najmanj toliko znanja o določenem področju kot mi. To je malce čudno, saj res niso imeli ustreznih osnov za takšna stališča, a so svojo enakovrednost in enakopravnost vedno poudarjali in zagovarjali.

11. Ker govorimo o tehničnih proizvodih in ima vsako tržišče svojo specifiko, smo morali določene elemente prilagoditi in zamenjati. Naš namen je bil na začetku ponuditi celoten telekomunikacijski portfelj Iskratela. No, v začetku smo začeli z napajalnimi sistemi, usmerniki. Lahko rečem, da smo začeli zelo uspešno in smo v enem letu resno vstopili na ta trg, a na žalost nismo uspeli prodreti z ostalimi našimi rešitvami.

12. Prvi in osnovni dokument, ki ga vsi hočejo podpisati, je MoU – izjava o namenu (Memorandum of Understanding, op. p.). Vsi absolutno na njem vztrajajo. Kar je zelo zanimivo, in tega nisem srečal na nobenem drugem tržišču, je, da vsak potencialen partner sploh ne omenja odstotka svojega pričakovanega zaslужka. Kar hoče, je izjava o sodelovanju in člen o ekskluzivnem zastopanju. Seveda smo tudi mi podpisali z našim partnerjem tak dokument.

13. Ker je bila izjava o namenu nekakšen krovni dokument, ki ni opredeljeval podrobnosti, ne morem reči, da bi prišlo do grobih kršitev medsebojnega dogovora. No, v izjavi o namenu je bilo tudi omenjeno, da bo partner začel s tehničnem šolanjem svojih ljudi na Iskratelovem produktu. Čeprav je Iskratel ponujal in podpiral takšno šolanje, do izvedbe v resnici nikoli ni prišlo. Partnerjev odgovor je vedno bil, da oni to že znajo in da pravzaprav tega šolanja ne potrebujejo.

14. Ko smo po določenem času prišli tudi do konkretnega naročila, smo morali podpisati tudi konkretno pogodbo. Predlagal sem, da podpišemo pogodbo na osnovi standardnega vzorca naše pogodbe, ki vključuje vse standardne člene: proizvod, ceno, dobavne roke, višjo silo, zamudne obresti itd. Sprejeli so vse predlagane člene razen člena o garancijah plačil, saj v partnerskih odnosih po njihovem gradimo obojestranski posel na »zaupanju«. Njihovo zagotovilo je bilo, da naj kar pošljemo napajalne sisteme, plačilo bo brez zadržkov sledilo čez pol leta. Naj nas skratka nič ne skrbi! Z njimi sem sodeloval tri leta in res so vse plačali do zadnjega centa, a plačilo nikoli ni prišlo v omenjenem obdobju šestih mesecev.

15. Katere so bile »brezizhodne«, težke situacije? Konkretno, na sejmu telekomunikacij v Rijadu nas je obiskalo zelo znano saudsko podjetje, ki je potrdilo, da imamo super opremo, a je izrazilo obžalovanje, da smo za svojega partnerja izbrali podjetje PTT. Ko je naš partner slišal,

da se pogovarjam s konkurenco, mi je povedal, da se na tak način v Saudovi Arabiji ne dela ter da podpis izjave o namenu pomeni, da moraš z izbranim partnerjem sodelovati »do konca življenja«. Ko si z njim podpisal omenjeni dokument, se z drugimi pravzaprav ne smeš več pogovarjati. *Kako ste se iz te situacije izvili? Ali ste to enostavno sprejeli in rekli »da« ...?* Poskušal sem jim povedati, da če se pogovarjam z drugimi ljudmi, ne pomeni, da delam nekaj narobe. Na primer, če sem poročen in imam v službi več sodelavk ter se z njimi pogovarjam, v tem ne vidim nič napačnega in pogovor z njimi še ne pomeni partnerske nezvestobe. Odzvali so se ravno nasprotno in trdili, da če si poročen, se ne smeš več pogovarjati z drugimi ženskami. Ko sem videl, kako stvari stojijo, sem malce »umiril žogo«, ker je izjava o namenu omenjala triletno sodelovanju, po katerem je vsaka izmed strani imela pravico razmisliti o podaljšanju dogovora.

17. Kot sem že omenil, je res prišlo do zamikov plačil, tudi do enoletne zamude. Prav tako pa lahko potrdim, da so bila na koncu vsa plačila izvedena do zadnjega centa in ni bilo odprtih terjatev.

18. V pogodbi smo imeli zapisan člen, klavzulo, o obrestih, a je partner zmeraj poudarjal, da gradimo posel na zaupanju in da ne vidijo resnih ovir pri poslovanju. Pri tem ni bilo nikakršnega komentarja ali zadržka glede omenjenega člena v povezavi s šeriatskim pravom. Venomer se je izpostavljalo »bratsko« sodelovanje in pri takšnem načinu ne moreš govoriti o kaznovanju in obrestih. V celotnem obdobju sodelovanja jim Iskrate, kljub velikim zamudam nikoli ni zaračunal kazenskih obresti.

20. Z naše strani so bile seveda ženske vključene v poslovne stike, a vedno le v telefonskih pogovorih. Do konkretnih obiskov naših predstavnic različnih oddelkov v Saudovi Arabiji ni prišlo. Nad komunikacijo z nasprotnim spolom so bili njihovi zaposleni pravzaprav navdušeni. Tudi sam poslovno v Saudovi Arabiji nikdar nisem imel opravka z osebami ženskega spola. Tudi v osebnih stikih v začetnem obdobju jih nisem imel priložnosti srečati ali z njimi komunicirati. Kasneje, ko smo se dodobra spoznali in me je partner sprejel v ožji krog, sem spoznal tudi njegovo družino. Skupaj smo celo popili kozarec vina.

21. V Saudovi Arabiji Arabci večinoma ne delajo (ne opravljajo osnovnih delovnih nalog, op. p.), saj večinoma nastopajo v vlogi lastnika. Večina Arabcev, vsaj tistih mlajših, je končala študij v tujini. V primeru našega partnerja sta se oba, lastnik in njegov sin, izobraževala v tujini, in sicer v Združenih državah Amerike. Delovna sila, ki jo predstavljajo večinoma Indijci, Pakistanci ali Filipinci, opravljajo strokovne naloge, ki jih delovni proces zahteva. V partnerskem podjetju je zaposlenih sedemdeset ljudi. Vsi so primerno izobraženi in usposobljeni.

22. Angleščina je poslovni jezik tudi v Saudovi Arabiji. Kot sem že omenil, je tam dosti najete delovne sile iz Pakistana in Indije, ki sta bivši angleški koloniji, in tako ni nobenih resnih ovir pri komuniciranju (če izvzamemo včasih izrazit dialekt, op. p.).

23. O tem se pravzaprav z njimi nikoli nisem pogovarjal in primerjal. Namreč o tem, kaj vse je pri nas ali pri njih lepše oz. drugače. Pri tem nisem imel nobenih nerazumevanj. Ko se z njimi spoprijateljš in jih bolje spoznaš, se lahko pošališ tudi s komentarji, kot na primer pri njih ob večerji, kjer nimaš možnosti okusiti alkohola in si zaželiš »kozarec piva«. Takrat te tudi z zanimanjem vprašajo, kdaj jih boš povabil v Slovenijo. Skratka iz naslova razlikovanja kultur ne bi mogel izpostaviti nobenih problemov.

24. Ne. Do takih vprašanj nikoli ni prišlo, zanimalo jih je le splošno informativno vprašanje glede religije v naši državi, a podrobnosti jih niso zanimale. Vedo, da so pri nas katoliki v

večini, o ostalih vprašanjih glede muslimanov v Sloveniji ni bilo nobenega zanimanja. Prav tako ni bilo nobene zahteve o obisku mošeje.

25. Alkohol ni nobena tabu tema in moram reči, da so ga prav vsi, ki so prišli na obisk v Slovenijo, tudi poskusili. Brez zadržkov.

26. Partner je podal svoje nizke izhodiščne cene, Iskratel svoje prodajne in na koncu je bil dosežen sporazum, ki je bil sprejemljiv za obe strani. Celotni čas za doseg sporazuma je bil sedem dni. Če bi bilo potrebno, bi najverjetneje lahko čas za dogovor še skrajšal. V takratnem obdobju sem bil v prednosti, saj ni bilo nobenega konkretnega naročila od saudskega telekoma, tako da ni bilo pritiska za nujno in hitro sprejemanje kompromisov. Na srečo sem imel dovolj časa za ustrezen nastop in pripravo.

27. Ne, tam tega res ni bilo. Partner me je opozoril, kar je tudi normalno za te države, da morajo poskrbeti za kar najnižje cene, ker morajo sami ustrezno »poskrbeti« za vpliv pri končnih kupcih.

28. Za komunikacijo s partnerjem sem bil ves čas odgovoren sam. Ko smo šli v Rijadu do saudskega telekoma, mimogrede, to je najbogatejši telekom na svetu, bi bilo sicer zaželeno, da bi tudi z naše strani imeli predstavnika na višji hierarhični lestvici. A ker sami ne delamo direktnega posla, temveč vedno le preko partnerja, to ni bilo tako nujno potrebno. Do konkretnega obiska našega direktorja prodaje oz. generalnega direktorja na saudskem tržišču ni prišlo.

29. Da, s partnerjem smo bili tudi v zasebnih stikih. Na začetku so seveda malo zadržani. Ne vem, kako oni občutijo to prijateljstvo, a ob tretjem obisku sem imel priložnost spoznati moški del partnerjeve družine pri njem doma v Rijadu. Ob njegovem obisku v Sloveniji me je tudi sam obiskal na domu s svojo družino.

30. Na začetku mogoče zadržano, a se v naslednjih obiskih bolj odpre. Pravzaprav ne vidim bistvene razlike v primerjavi z ostalimi partnerji v širšem prostoru Bližnjega vzhoda ali v Evropi. Na začetku, dokler še ni jasno, kako se bodo odvijale stvari v poslovnem smislu, je vse bolj zadržano. Kasneje, ko se oblikujejo bolj podrobni vtisi in se že vidi možnost sodelovanja, pride do povabila na kosilo, večerjo. Kasneje, ob resnih priložnostih za razvoj posla, sledi lahko tudi povabilo domov na kavo.

31. Kar se tiče spremljanja tehničnih zadev in stanja na poslovnem področju, lahko rečem, da smo bili mi vsekakor bolj aktivni in so pobude prihajale z naše strani. Ko smo poslali v Saudovo Arabijo večjo količino napajalnih naprav, smo morali poskrbeti za nadaljnje aktivnosti, saj ni bilo nobenega od partnerjevih inženirjev pri nas v Sloveniji na šolanju. Mi smo se zavedali, da bi lahko to bil zelo velik problem, če ne bi imeli izšolanega kadra na terenu. Zato smo vztrajali na tej točki in organizirali delo temu primerno. Kljub našemu vztrajanju nismo do danes sprejeli nobenega izmed partnerjevih strokovnjakov na šolanje v Slovenijo.

32. Po mojem mnenju je odločilni dejavnik cena. Če bi lahko proizvod, ki realno stane 100 dolarjev, ponudil za 60 dolarjev, bi lahko skoraj garantiral promet v vrednosti milijarde dolarjev. Vedno hočejo čim nižjo ceno, brez avansa in brez bančnih garancij. Saj sem že povedal, bratski pristop glede plačilne (ne)discipline in velika potrpežljivost pri čakanju na plačilo sta zanesljivo zelo lepo sprejeta dejavnika pri poslovanju na tem trgu.

33. Temu se moraš prilagoditi. V arabskih državah se konec tedna začne v petek in je dela prost dan, namenjen tudi molitvi in druženju z družino. Sprejeti ta njihov urnik ne predstavlja večjega problema, le zavedati se je potrebno, da obstaja zaradi naših prostih dni, torej sobote in nedelje,

podaljšano obdobje, ko podjetji ne moreta opraviti vseh poslovnih obveznosti. Med sestanki se pogosto dogaja, da morajo prisotni zapustiti sobo zaradi verskih obveznosti in molitev, kar predstavlja večji problem. To je malo nerodno, saj prekinjajo ritem pogovorov in je potrebno določene stvari začeti potem znova. Največjo religiozno oviro vidim v obdobju ramadana (muslimanskega posta, op. p.). Takrat je bolje, če tja sploh ne prihajaš, saj je zaradi celodnevne posta pogosto nemogoče ustrezno opraviti poslovne obveznosti. Lokalni prebivalci so zaradi življenjskega ritma (posta in molitev podnevi in socialnih obveznosti zvečer in ponoči, op. p.) v posebnem psihofizičnem stanju. Teme karikatur se sploh nikoli nismo dotikali in partner tega nikoli ni izrecno omenjal. Seveda pa se je v tistem obdobju dalo čutiti in videti, da je vendarle obstajala določena napetost. Ker mi je ime Omer, partner najverjetneje ni imel razloga, da bi me s tem obremenjeval (Omar je bil drugi kalif po Mohamedovi smrti, op. p.).

34. Če bi hotel o tem govoriti, bi moral najverjetneje poznati arabski jezik. Z drugimi besedami, v svoji vsakodnevni komunikaciji sem komuniciral v angleškem jeziku, kolikor ga jaz in tudi oni poznajo. V tem kontekstu smo se normalno razumeli in ni bilo nedvoumnosti v našem pogovoru. Sicer sem kdaj tudi doumel, da niso hoteli povedati vsega ali so hoteli kaj prikriti, a to bistva ni moglo zasenčiti. Naši pogovori so bili dokaj neposredni. Najverjetneje bi lahko to vprašanje zastavili tistemu, ki se z njimi pogovarja v arabščini.

35. Na podobno vprašanje sem, mislim, že odgovoril. Partnerjeva organizacija podjetja deluje na principu kupi poceni – prodaj drago. V tehničnem smislu niso bili primerljivi z nami, toda s tem se pravzaprav tudi nikoli niso resno primerjali in so prepuščali odgovornost nam kot proizvajalcu, ki razume vse podrobnosti in lahko predlaga ustrezno rešitev.

36. Gospodar je v vsaki hiši gospodar. To je še toliko bolj očitno v Saudovi Arabiji. Da bi lahko najeta delovna sila na nek način soustvarjala politiko poslovanja ali cenovno politiko, tega pri našem partnerju ni bilo čutiti. Ko so bili dogovori z lastnikom podjetja doseženi, so se v nadaljevanju tudi upoštevali in najeti ljudje iz Pakistana ali Indije tega tudi v nadaljevanju niso smeli spreminjati. Po drugi strani je bilo zanimivo, da smo certificiranje naše opreme izvajali pri končnem kupcu, saudskem telekomu, kjer so se najeti Pakistanci in Indijci obnašali zelo pomembno, saj brez njih ne bi mogli pridobiti certifikata o uporabnosti na tržišču. Seveda so samo izvajali naloge, za katere jih je pooblastil njihov delodajalec, torej izvajanje tehničnih meritev in izdaja ustreznih poročil. Ti so vsekakor imeli v rokah odločitve, ki bi lahko bile za Iskratel neprijetne. *Ali se najeta delovna sila nahaja tudi na netehničnem, npr. komercialnem področju?* Pri našem partnerju je bil v vlogi izvršnega direktorja Indijec. Lastnik je vsak dan v službi, a le kot nadzorni, ki preverja, ali vse poteka tekoče. Konkretno se ne spušča v tehnične podrobnosti, saj ima za to najeto delovno silo. Tudi na ostalih področjih, kot sta knjigovodstvo, komerciala, se nahajajo najeti Palestinci, Sirijci, Pakistanci ali Indijci. Če jih povprašaš o določeni stvari, ki bi jo lahko sami obdelali, vedno odvrnejo, da se morajo pogovoriti z lastnikom podjetja.

C Namigi ostalim slovenskim podjetjem

37. Odgovoril bom malce bolj diplomatsko. Lahko bi naredili tudi več, če bi se tam pojavili prej, na primer tako kot Ericsson, Alcatel, ki imajo že nekaj let svoja predstavništva, svoje zaposlene (nekaj sto), svojo razpoznavno blagovno znamko, svoje lobiste. Iskratel se je pojavil na trgu leta 2004 in je torej nov igralec na tem področju. Nihče nima sicer proti nam nekakšnih zadržkov, a smo vseeno nerazpoznavni. Posledica je, da si izpostavljen večjim cenovnim pritiskom, saj moraš ponuditi nižjo ceno, ki pritiče nižji razpoznavnosti na trgu. Zakaj smo vseeno bili na nek način uspešni? Uspeli smo ponuditi ustrezen proizvod za odgovarjajočo ceno, ki je uspela zadovoljiti vse tri strani: končnega kupca, partnerja in Iskratel. Lahko smo

ponosni, da smo uspeli prepričati tako velikega igralca na saudskem tržišču, da je sprejel naš proizvod in ga izbral za primerne. Večkrat smo zato morali poslati tudi strokovnjake iz tehničnega in servisnega oddelka, da so se stvari uspešno odvijale. Uspeli smo opraviti zahtevane postopke certifikacije in s tem dokazali, da smo svoje delo opravili na visokem profesionalnem nivoju. *In kaj vas na tem trgu še vedno ovira?* Iskratel je naredil velik korak, vendar bi v naslednji fazi tam moral biti na tržišču bolj resno prisoten. Naš partner že v preteklosti ni mogel slediti našim željam po porastu izvoza, kakor tudi pri razširitvi prodajnega portfelja. Prav tako ni izpolnil obljube o šolanju svojega osebja, ki sedaj obvladuje povečan obseg prodaje le z dvema priučenima pakistanskima inženirjema. Če bi sedaj Iskratel hotel predstaviti novejša tehnologije, na primer IPTV, to vsekakor ne bo mogoče brez ustreznega rednega šolanja v našem šolskem centru v Sloveniji. Sedanji partner enostavno ne more slediti novim razvojnim možnostim in v Iskratelu bi zato morali resno razmisliti o novem partnerju. KFB bi seveda še naprej lahko ponujal našo napajalno opremo, za katero si je pridobil dovoljenje, medtem ko bi se ustrezni novi partner posvetil naprednim tehnologijam.

38. To, da smo podjetje iz Slovenije, vsekakor ne predstavlja nobene ovire. Saudova Arabija je, tako kot celo področje Bližnjega vzhoda, zelo odprta država in si dobrodošel, če lahko ponudiš karkoli zanimivega. Ni nobenih davkov, lahko enostavno posluješ in se ti ni treba bati, da ti država odvzame večino zaslužka. Za posel so torej ustvarjeni ustrezni pogoji. Po drugi strani je tam težko prodreti. V Sloveniji imamo mogoče občutek, da je tam samo puščava, da ničesar ni, vendar to seveda ne drži. Tam obstaja vse, od Armanija, Versaceja, Mercedes do Rolls-Royca, saj tržišče ceni ugledno blagovno znamko. Če ima slovensko podjetje pomisleke pri vstopu na ta trg, mora nekje kupiti analize, ocene od lokalnega podjetja. Vstop na to tržišče pomeni tudi vstop z zelo nizkimi cenami, da bi sploh lahko odprl trg za svoj proizvod. Nadalje, sam ne moreš poslovati in si moraš izbrati lokalnega partnerja, ki hoče tudi zaslužiti. Odprtje podjetja je po drugi strani zelo preprosto, saj ne potrebuješ posebnih dokazil in overjenih papirjev.

39. Dejstvo je, da je slovenska delegacija obiskala Saudovo Arabijo pred dvema letoma. Gospod Janša je srečal kralja in se pogovarjal z ustreznimi gospodarstveniki. Moje mnenje je, da ta obisk in celo morebitni obisk kralja v Sloveniji ne bi bistveno pripomogla k boljši gospodarski menjavi. Vsako podjetje mora najti svojega partnerja, s katerim se razume. Poiskati mora skupne interese in doseči dogovor o poslovnem modelu za ta trg. Nepremostljivih ovir za nastop na trgu torej ni. *Posebne vloge naše vlade torej tukaj ne vidite?* Ne. Moramo se zavedati, da smo iz krščanskega okolja ter da v nobenem primeru ne moremo takoj na začetku postati izbranemu partnerju »brat«. Vendar pa tudi ni ovir, da se ne bi na trg podali. Drugače bi bilo, če bi bili islamska država, saj bi v tem primeru lokalna politika bolj delovala in vplivala na kraljevino s stališča skupne religije. O tem, da bi lahko na vladnih službah dobil informacije o tem trgu, ne vem. Menim, da je to možno le za države, kjer Slovenija ima svoje veleposlaništvo. Če ga nima, te informacije pač ni.

40. Najprej bi v Saudovi Arabiji poiskal stanovanje in tam živel. Sam sem namreč živel v Dubaju in se tja odpravil enkrat na mesec ali dva za štiri dni, kar seveda ni dovolj. Nadalje se zagotovo ne bi odločil za sodelovanje s podjetjem, s katerim sem pred leti začel, ampak bi izbral drugo podjetje. *Katerim kriterijem bi torej novo podjetje moralo ustrezati, da bi bilo sodelovanje bolj uspešno?* Prva zahteva, ki bi izhajala iz standardne izjave na namenu, bi bila, da v roku tridesetih dni to novo podjetje pošlje na šolanje v Slovenijo človeka, inženirja, ki bi se dodobra seznanil z našimi produkti in rešitvami. Če podjetje tega ne bi bilo pripravljeno narediti, potem bi se odnosi takoj prekinili.

Intervju 2

A Vstop na trg

1. Glavni trgi Iskraemeca so predvsem trgi Evropske unije, kjer tako rekoč naredimo okrog 70 odstotkov realizacije celotne prodaje. Največji trg je še vedno Nemčija. Na trg Saudove Arabije smo vstopili leta 1965. Zatem smo zaradi zakonodaje in tehnoloških razlogov s tega trga popolnoma izpadli za naslednjih petnajst let, tako da smo dejansko na tem trgu zopet zadnjih dvanajst let.

2. V prvem obdobju, leta 1965, je bila to naključna priložnost. Saudova Arabija je bila relativno zelo zaprta za komunistične države. Z njo je bilo tako rekoč nemogoče delati. Gospod Babič, ki je tam spoznal veliko gradbeno podjetje, je kot Jugoslovan vedel, da Iskra proizvaja tudi števec. Celoten pristop je bil zelo nesistematičen. Vsako leto ali dve smo tja poslali tri ali štiri kontejnerje števecv. Ko se je postaral in ni imel več ambicij, da bi z nami še delal, je zadeva zamrla. Kljub temu da njega ni bilo več, smo poskušali še naprej prodajati. Ker pa je bil ta trg tako zelo proameriško usmerjen, nismo mogli več nadaljevati. Ali naj povem tudi zgodbo, kako smo pred dvanajstimi leti zopet prišli na ta trg? *Seveda, prosim.* Mi, kot Iskraemeco, smo relativno zelo močno prisotni na Bližnjem vzhodu. Tam imamo 40- do 50-odstotni tržni delež v vseh državah Bližnjega vzhoda. Osebnost delam na tem trgu od leta 1985, še v času Iskra Commerca. V teh državah imam kar širok krog poznanstev in med drugim je nastala tudi ideja naših partnerjev iz Omana, da bi naredili lokalno »asemblažo« (sestavljalnico, op. p.). Prepričal sem jih, da se asemblaža za Oman ne izplača, ker je relativno zelo majhen trg. Če že nameravajo to delati, sem predlagal Saudovo Arabijo kot edini dovolj velik trg. S tem so se strinjali in so začeli iskati poslovnega partnerja. Lastniki so bili sicer do tega zelo skeptični, a sta dva izmed vodilnih v tem podjetju videla osebno priložnost in sta se osebno zelo angažirala. Našla sta gospoda Khalida Al Boayza, ki v tistem času ni bil ne vem kako posebno močen podjetnik. Bil je sicer v saudskih strukturah, a ne zelo visokih. Njegovo podjetje se je ukvarjalo s posebnimi saudskimi klimatskimi napravami in prodajo bele tehnike. Gospod Al Boayz ima to prednost in je eden izmed redkih Saudijcev, ki zelo veliko dela. Je diplomirani inženir z diplomom iz Amerike, ima relativno dobre delovne navade in je dejansko videl veliko priložnost. V tistem času sta bila tam samo dva dobavitelja, Landis+Gyr in Actaris. Specifikacija števecv je v Saudovi Arabiji zelo zahtevna, ker imajo dve napetosti, 110 V in 220 V. V prvih dveh letih smo porabili ogromno časa, da smo prepričali elektrodistribucijo, da je naš števec enakovreden Landisu in Actarisu. Naredili smo vse potrebne teste, kasneje pa gre za uspeh pripisati ogromno zaslugo gospodu Khalidu. V Saudovi Arabiji je državni sklad za pospeševanje industrije, kar je podjetje takrat zelo spretno izkoristilo. Iz sklada so dobili relativno zelo dosti denarja, tudi z našo pomočjo, ker smo prikazali nekoliko višje stroške, kot so dejansko bili, tako da so pokrili obratna sredstva za prvo leto iz sredstev tega sklada.

3. Strahu pred vstopom na ta trg enostavno nismo imeli, saj ni bilo posebnega vložka. Naš marketinški vložek je bil relativno zelo majhen. Mi smo se zavedali, da je Bližnji vzhod trg, ki sprejema Iskrine izdelke. Zavedali smo se tudi, da je specifikacija zahtevna, ena izmed najbolj zahtevnih na svetu. Vendar smo se odločili, da bomo tak korak naredili. Torej, posebnih dilem tu ni bilo. Pri števcih je relativno nizek vložek, a smo bili prepričani vase, da to zmoremo. Imeli smo tudi dobrega partnerja, opravili smo dva obiska, končni kupec pa si je tudi želel tretjega dobavitelja, ker sta ga obstoječa izsiljevala.

4. Ta oseba in iniciator sem bil jaz osebno. Kaj bi rekel? Nekako sem določil sam sebe - bilo je samo po sebi umevno. Odločilno je bilo predvsem poznavanje trga v širšem smislu besede: tehnično, poznavanje kupcev, obnašanje, kultura tega okolja in izkušnje iz tega dela sveta.

5. Ne, imeli smo samo enega partnerja. Prvi poskus je bil pač ta.

6. Pri vstopu na trg nam je pomagal naš obstoječi partner v Omanu.

7. Za to smo porabili pet, šest let. *Ste imeli probleme pri izgraditvi blagovne znamke?* Imeli smo seveda nekaj problemov. Najprej smo jih morali prepričati, da so naši števcji ustrezni glede klimatskih zahtev. V omarah, kjer so števcji, so relativno zelo visoke temperature, tudi 80 do 90 stopinj. V začetni fazi izvoza smo imeli kar nekaj zavrnitev. *Na račun kvalitete?* Ne. Vsi števcji so precizni inštrumenti in so podvrženi 100-odstotni kontroli. Verjetno so naši konkurenti poskrbeli s podkupovanjem tehnikov, ki se jih lahko podkupi celo s svinčniki... Nadalje smo ugotovili, da je naša embalaža zelo neprimerna. Pri jemanju števcjev iz škatel se je namreč zgodilo, da so števcji padli na tla in so kasneje pri umerjanju po tabelah odstopali od zahtevanih toleranc. Zato smo pri nekaj naslednjih pošiljkah poslali našega človeka na prevzem, ki je zagotovil ustrezne pogoje pri tej nalogi. Pri drugem večjem naročilu smo se tako dejansko utrdili na tem trgu.

8. Približno 8 odstotkov. Lansko leto smo naredili 6,5 milijonov, prometa pa je bilo za 87 milijonov.

B Soočanje z vsakodnevno realnostjo poslovanja in kulturološki vplivi

9. Osebno se kaj posebej na ta trg nisem pripravljaj, zato ker sem Bližnji vzhod pač že poznal. Imel sem priložnost srečati določene Saudijce že prej in čeprav se Saudova Arabija na primer razlikuje od Jordanije ali Omana, zame ni predstavljala neznanke. Kakšno stvar sem o Saudovi Arabiji tudi prebral, poskušal sem spremljati tudi politične dogodke. Saudijci so tudi zelo ponosni nase in moraš biti kar malo previden, da ne izustiš kakšnih neumnosti. *Kaj je bilo potrebno narediti ob prvem stiku, vstopu na arabski trg?* Moram reči, da sem še malo »starejšega kova«. Z arabskim svetom sem začel delati leta 1982, ko sem šel na prvo službeno pot v arabski svet v Libijo. Tja sem šel kot mlad in neizkušen, brez stikov. V tistem času je bilo izvoza še malo in ravno takrat so v Iskri sestavljali ekipo mladih in jih pošiljali v svet, še posebej v DVR (države v razvoju, op. p.). V tistem času sem zelo malo vedel o službenih poteh in še manj o arabskih državah. V Libiji sem bil dogovorjen s predstavnikom gospodarske zbornice, ki je bila v tistem času dobro organizirana. No, nekako se tisti predstavnik tam ni pojavil, sam pa sem bil brez denarja, samo z nekakšnimi čeki, ki jih nihče ni hotel unovčiti. Ker je dve uri za mano priletelo JAT-ovo letalo (Jugoslavenski AeroTransport, op. p.), sem upal, da bom pač srečal kakšnega Jugoslovana. V prvih dveh tednih sem imel mogoče samo dva razgovora. V tistem času so se tam odvijala uvozna pogajanja tekstilne industrije, ki se jim je pridružil Centrotekstil. V njihovi delegaciji so bili tudi izredno izkušeni predstavniki iz celega sveta. Ker smo spali v istem hotelu, sem se imel priložnost pogovarjati s temi gospodi petdesetih let o njihovih izkušnjah iz Amerike, Iraka... Moram reči, da je bila to moja največja šola o službenih poteh in o Bližnjem vzhodu. Skratka, imel sem res srečo.

10. Mislim, da smo imeli pri izbiri zelo srečno roko in da smo, tako poslovno kot osebno, vzpostavili pravi stik.

11. Tja prodajamo analogne, v letošnjem letu (2008, op. p.) pa bomo začeli izvažati tudi digitalne električne števcje. *Ali imajo zakonodajo pripravljeno za digitalne števcje?* Ne, nimajo še. Trenutno bolj preizkušajo. Trenutno to postaja moda. Obstajajo morda tudi čisto sociološki razlogi. Oni imajo sicer števcje tako ali tako na zunanji steni. Vendar, če imaš števcje znotraj, ni potrebno prihajati v stik z ljudmi, saj je možno daljinsko odčitavanje. Mislim pa, da bodo zaradi vročine pri njih še kar nekaj časa uporabljali analogne števcje.

12. Da, smo. Moram reči, da jih je prebral in da smo se kar trdo pogajali. To so Arabci, in Saudijci so še bolj izraziti. Ne vem, če imate to vprašanje v nadaljevanju, vendar oni morajo dobiti občutek, da so zmagovalci. Pri pogodbi moraš postaviti pogoje, ki so višji od tvojih pričakovanj. Tukaj je to pri pogajanjih sploh zelo izrazito. Zelo pomembno je, da pred

pogajanji, čeprav je to težko doseči, vzpostaviš nek osebni odnos. Če tak osebni odnos razviješ, potem partner nekako pričakuje, da ga ne boš »okoli prinesel«. *Torej, gradite odnos na zaupanju?* Da, tako je.

13. V celotnem procesu razvoja poslov smo jim na več področjih svetovali in jim pomagali. Skozi razgovore smo ugotovili, kaj lahko pridobijo, kje lahko povišajo cene in tako pokrijejo obratna sredstva. Na nek način smo reševali njihove probleme. Moram reči, da v teh enajstih letih do sedaj ni bilo nobenih kršitev pravil igre.

14. No, kar se tiče plačil... Imamo sicer zelo dolg plačilni rok, 120 dni, kar nas malce »tepe«. V prvih poslih smo imeli akreditive, kasneje pa smo prišli do neke stopnje zaupanja. Upam, da se ne bomo kdaj pri tem opekli. Tako jim sedaj prodajamo na odprt račun. Kar se plačil tiče, plačujejo na dan zapadlosti. Kar se nas tiče, smo imeli pri tem zelo pozitivne izkušnje.

15. Pred kratkim smo zamujali z dobavnimi roki. Ker imamo licenčnega partnerja, ki proizvode prodaja naprej, je bila zadeva zelo neprijetna za končnega kupca. Krivda je bila mogoče obojestranska. Oni nam niso posredovali določenih podatkov, naš kolega, ki dela na tem področju, jim je obljubil, da smo vse naredili, kar se je izkazalo za napačno. Tako smo prišli v nerodno situacijo in ko je prišlo do mene, sem slišal opazke, češ »toliko let delamo in nikoli nam še niste lagali« in »sedaj bom izgubil obraz napram končnemu kupcu«. To je bilo zelo neprijetno. *In kakšen je bil izhod iz tega položaja?* S posebnim usklajevanjem, najprej med nami v podjetju. Na nek način sem branil svoje ljudi, medtem pa je lastnik na drugi strani krivil svoje ljudi. No, predvsem je bilo pomembno, da nismo smeli imeti problemov pri končnem kupcu. Tako sem osebno poklical končnega kupca pri elektrodistribuciji, zatem pa ga je »obdelal« tudi partner in skupaj sva spletna zgodbo, ki je »pila vodo« (imela glavo in rep, op. p.).

17. Zamikov do sedaj ni bilo, le plačilni rok je malo dolg.

18. Mislim, da je nismo imeli. Vendar danes v Saudovi Arabiji po šeriatu ni nobenih omejitev. Ko smo z njimi začeli poslovati, so sicer bile omejitve glede lastništva, glede komercialnih pogojev, danes pa tega več ni... *V Saudovi Arabiji je sicer še zmeraj v veljavi samo šeriatsko pravo. Ali se v poslovanju ne uporablja?* Danes lahko s saudskim partnerjem vztrajaš na čisto mednarodnih standardnih. Sami smo morali pri prvem večjem naročilu zaradi zamude plačati penale - zamudne obresti končnemu kupcu. Ker je prišlo do zamude plačil z njihove strani, smo nekako dobili tudi obresti, ki so delno pokrile naše stroške iz naslova zamud.

20. Da, z naše strani je bila. Samo preko telefona, medtem ko na obisku pri njih ni bila. Vendar oni nimajo problemov s prisotnostjo žensk. Na primer, ETI Izlake, kjer vodi prodajo gospa Kramarjeva, se v tem okolju odlično znajde. S položajem žensk v saudski družbi sem seznanjen.

21. Najprej moramo vedeti, da v večini podjetij, predvsem tehnične nivoje, pokrivajo tujci – Indijci in Pakistanci. Pri javnih institucijah vse funkcije odločanja pokrivajo Saudijci sami. Večinoma so vsi doštudirali predvsem v Ameriki. Gospod Khalid prav tako. Tudi njegova sinova, ki postajata čedalje bolj vpeta v posle, sta doštudirala v tujini, eden v Ameriki, drugi pa v Angliji.

22. Ne, kar se tiče angleščine, res ni bilo nobenih težav.

23. Naš partner se prilagaja naši kulturi. Je svetovljan. Najprej je študiral v tujini, poleg tega pa vsak mesec potuje po svetu.

24. Interesa za to ni, vendar so bili zadovoljni, da smo pomagali Bosancem (vojna v Bosni in Hercegovini med letoma 1992-1996, op. p.). Vedeli so, da smo Slovenci sprejemali muslimanske begunce iz Bosne. To dejstvo je bilo izredno pozitivno sprejeto. In tudi, ko sem hodil tja na razgovore, so vedeli, kaj se dogaja na tem področju Jugoslavije, vsaj tisti, s katerimi sem se jaz pogovarjal. Mogoče celo bolje kot kakšen Evropejec. Mogoče sem imel srečo, da sem se srečeval z ljudmi, ki so brali časopise in poslušali poročila. Nihče izmed partnerjev me ni spraševal, ali imamo pri nas mošejo.

25. Naš partner alkohol zmerno pije. *In drugi partnerji iz prejšnjega obdobja?* Pred takšnim dogodkom poskušam s prijateljskim pristopom ugotoviti, ali imajo glede tega kakršnekoli zadržke. Če ugotovim, da res ne pijejo, potem se tudi sam vzdržim in izognem alkoholnim pijačam.

26. Bila so kar naporna pogajanja. Bili so nepopustljivi. Izhajali so z nekimi izhodišč, z določene cene. Včasih pričakujejo kar nenormalne profite in jemljejo svoj trg kot neke vrste ekskluzivo. Prav tako smatrajo, da so na tem trgu tudi sami ekskluzivni, da lahko z lahkoto prodajo. Malo se precenjujejo. O ceni smo se postopoma pogajali kar tri mesece. Skozi postopek smo jim naše poglede na cenovni vidik dokazovali zelo podrobno. Še posebej, ker smo jim prodajali sestavne dele, ne opreme kot celoto. Spraševali smo jih tudi o njihovih stroških s stališča njihove proizvodnje, njihovih izdatkih na trgu, njihovem zaslužku, njihovi tržni ceni. Potem smo tudi pogledali, koliko je naše in koliko njegove dodane vrednosti. *Je partner dojel, da se trudite kar najbolj pošteno postaviti ceno?* Mislim, da je. Vendar pa imamo v zadnjem času težave s ceno. Glede na položaj dolarja sedaj mi povišujemo ceno. Ker je cena navedena v dolarjih, smo v lanskem letu dvignili ceno za 13 odstotkov, letos za 8! Istočasno se jim tudi povečuje obseg lokalne proizvodnje. Ocenjujem, da celotno zvišanje cene znaša okoli 40 odstotkov! Sedaj jim ponujamo števec v evrih, tako da sami nosijo tveganje menjalnega tečaja dolar evro.

27. Ne, tega se nismo posluževali. Mi v Iskraemecu se tega izogibamo in v to nismo bili vpleteni. *Ali so bile na primer takšne zahteve naslovljene na partnerja?* Oni so to dajali naprej. Imajo zelo velik tržni delež in to, pravijo sami, zato, ker pokrivajo prave ljudi.

28. Hierarhija je zelo pomembna. Zelo radi vidijo in pričakujejo, da je vključen najvišji nivo podjetja. Drugače pa mora biti na teh pogajanjih z naše strani vedno nekdo, ki mu zaupajo. *Torej zaupanje oz. »trust«.* Da. V tem podjetju sem zamenjal kar nekaj delovnih mest. Ne glede na to, ali sem bil član uprave ali kaj drugega, so na koncu vedno mene vprašali za mnenje: "Ali je to prav ali ne?" Tudi, če so govorili z drugimi, so se vedno obrnili na osebo, ki ji zaupajo. Na zahodu temu ni tako. Tam za mnenje vprašajo predstavnika podjetja in to je to.

29. Da, sem. Povabil me je k sebi domov, vendar je trajalo nekaj let, preden je prišlo do tega. Enako velja, ko pride v Slovenijo, kjer ga prav tako povabim k sebi domov. Njegova družina je bila enkrat tudi na obisku v Sloveniji, kjer sem se spoznal tako z ženo kot tudi z njegovima hčerkama. Žena v Evropi ne hodi zakrita, nosi samo ruto in se z vsemi normalno rokuje.

30. Naš partner je bil vedno dober gostitelj in se je zelo potrudil, da bi se počutili dobro. Hotel je pokazati saudsko gostoljubnost, da ne bi kaj rekli ali da se ne bi slabo počutili. Včasih mu je celo bilo malo neprijetno, ker je vedel, da uživamo tudi alkohol, ki ga pa tam ni bilo mogoče dobiti. Veliko pozornost je dal na gostoljubnost in tudi z izbiro ustreznih restavracij je hotel pokazati, da mu partnerstvo nekaj pomeni.

31. V zadnjem obdobju oni. Hoteli bi osvojiti večji del izdelka. V tem vidijo svojo konkurenčno prednost. Mislijo, da ga lahko naredijo cenejše, nadalje pa hočejo dokazati ustreznim saudskim institucijam, da so dvignili delež lokalne proizvodnje.

32. Mogoče čas. Zelo so nepošteni, neselektivni. Od tebe pričakujejo vse v trenutku, sami pa si vzamejo obilico časa. Vedno rečejo: »Ti ne veš, kako je pri nas! Pri vas imate vse pri roki in lahko takoj odgovorite.« Preden lahko na primer pridem pri njih v podjetje, ki se ukvarja z distribucijo, to vedno traja, traja...

33. Ni bilo velikega vpliva. No, nekaj zamika imaš že, saj se je poznalo, ker so imela državna podjetja proste dneve ob četrkih in petkih in so ti zato preostali na razpolago samo trije delovni dnevi. Zasebna podjetja tega niso imela. Na začetku, ko smo začeli poslovati, me je zelo motilo, da so striktno molili petkrat na dan. Na to pač takrat nisem bil navajen. Ko smo imeli sestanek, so rekli, »prostite«, in so odšli na molitev. *In danes?* Danes tega v zasebnih podjetjih skoraj več ni. Pri gospodu Khalidu (lastniku partnerskega podjetja v Saudovi Arabiji, op. p.) zaradi tega v njegovi pisarni še nikoli nismo prekinili sestanka. Če govorimo o globalnem razhajanju, potem lahko rečem, da imajo Saudijci izredno negativno mnenje o Ameriki. Odziv na objavljene karikature v evropskih časopisih je bil zelo medel. Zelo negativno pa vidijo vpletanje Amerike v vse svetovne dogodke. Na primer, ko je umrl kralj Hussein, ga niso pokopali naslednje tri dni, ker so bile dileme o izbiri naslednjega kralja (namesto Husseinovega brata Hasana je postal kralj njegov sin Abdulah, op. p.). Po muslimanskih običajih morajo pokojnika čimprej pokopati, vendar so zaradi ameriške intervencije pokop zakasnili. S tem so si nakopali prezir Saudijcev, ki na splošno Američanov ne marajo.

34. Menim, da. Njihovi odgovori so zagotovo večpomenski, zapleteni, celo nejasni. Tudi medsebojni razgovori niso bili tako enostavni, kot se to lahko sedaj sliši. Včasih je prišlo zaradi tega tudi do slabe volje. Včasih ni bilo čisto jasno povedano in tudi ni bilo razumevanja na drugi strani. Lastnik podjetja se ne izraža jasno, vendar vseeno pričakuje, da ga boš popolnoma razumel.

35. Da, partner s svojo ekipo sigurno. Ko se je odločil, da se bo posla lotil, je šel v Pakistan in Indijo ter najel potrebno delovno silo, ki je imela desetletne izkušnje na tem področju. Nato je izbral ljudi, ki so tudi z našo pomočjo, se pravi s šolanjem v Sloveniji, obvladovali proces.

36. Lokalni zaposleni so tudi kreatorji, ustvarjalci. Določen g. Zahar je vsekakor bil kreator. Bil je tudi solastnik podjetja, a sta se s sedanjim lastnikom kasneje razšla. Gospod iz Indije, ki je še danes v podjetju, g. Rajang Gulgule, tudi spada med ustvarjalce. Pomembno je, da imaš pri poslovnih stikih dobre odnose z njimi. Moj kolega, na primer, je pred leti naredil veliko napako, ko je delal veliko razliko med lokalnimi Saudijci in najetimi Indijci. Ni preteklo dosti časa, ko se je moral umakniti.

C Namigi ostalim slovenskim podjetjem

37. Da, mi smo uspešni. Najprej je potrebno narediti domačo nalogo in se prepričati, da je vaš izdelek zanimiv za ta trg. To morate več ali manj sami ugotoviti. Kolikor poznam Saudijce, sami tega ne bodo naredili. Sami bodo sicer potrdili, da je določena stvar zanimiva, a tega sploh ne vedo. Sami morate potrditi, da je izdelek tehnično in komercialno zanimiv, in nato izbrati partnerja, ki ga ocenite, da bo tehnično sposoben glede na zahtevnost tvojega izdelka. Če nameravate prodajati izdelke državni instituciji, potem mora lokalni partner zagotovo imeti z njimi ustrezne povezave in vpliv. Slednje je prav gotovo zelo pomembno. Še enkrat lahko ponovim, da moraš v prvi fazi ogromno sam narediti, opraviti relativno veliko obiskov, vzpostaviti strukturo znotraj podjetja, na primer za direktno prodajo ali lokalno sestavljanje proizvoda. Seveda moraš partnerju tudi povedati, kakšno ekipo on potrebuje, in ga ustrezno usmerjati, saj z novim proizvodom nekako »ogrožaš« njegove obstoječe programe. Uporabljajo namreč določeno strukturo ljudi. Če jih sedaj obremeniš še z dodatnimi nalogami, ne bodo prav veliko naredili. Najeta delovna sila ni ravno precej zagnana za nove izzive in jo mora lokalno

vodstvo tudi na podlagi vaših predlogov ustrezno usmerjati in izšolati. Še enkrat, pobudnik morate biti vi sami!

38. V tem trenutku lahko rečem, da so vse politične ovire odpadle. Problem je lahko tehnične narave, saj so tam zelo zahtevni klimatski pogoji. Nadalje so proizvodi slovenskih podjetij izdelani po normah IEC in DIN, medtem ko so saudski standardi včasih (npr. za števec) popolnoma samosvoji oz. problematični. *So njihovi standardi res v nasprotju z evropskimi?* Da, so. Za števec različnih napetosti, tako za 110 kot za 220 voltov, postavljajo pogoje, ki morajo biti identični. Tega ni nikjer na svetu! Naslednja stvar je cena. Saudski trg postaja vedno bolj cenovni trg.

39. Mislim, da vlada ali politika kaj bistveno ne more vplivati na lažji dostop. Tudi njihov obisk v letu 2006 ni imel posebnih vplivov. Ker sam nisem zbiral informacij preko teh kanalov, bom težko pošteno povedal, a mislim, da informacije tam obstajajo. Danes Saudova Arabija postaja zelo moderna država, vsaj kar se tiče raznih ministrstev, tako da menim, da ni problematično dobiti ustreznih informacij.

40. Najverjetneje bi si želel pridobiti večjo moč soodločanja pri izbranem partnerju. Transparentnost našega položaja in položaja našega proizvoda na tem trgu je danes bolj zabrisana. Oni so nenazadnje odvisni od nas in bi si najverjetneje lahko pridobili bolj odločujoč položaj. Na primer, enkrat na leto bi se lahko s partnerjem usedli in pregledali cenovne postavke. *Ali imate do sedaj pozitivne izkušnje s partnerjem?* Da, čeprav so stvari, ki me tudi motijo. Na primer, sedaj imamo težave z menjalnim razmerjem evra in dolarja. Ne vemo natančno, po kakšni ceni on prodaja naprej. *Te transparentnosti torej ni?* No, ceno na uradnih razpisih seveda že dobim, a nato se izkaže, da je potrebno dati še nekaj odstotkov temu, pa nekaj onemu. Nič drugega ti ne preostane, kot da temu verjameš. Naslednja stvar je njegov strošek, ki ga določi na podlagi različnih kriterijev z upoštevanjem cene lokalne delovne sile, lokalnega in uvoženega materiala itd. Temu je težko slediti, če se ne usedeš za mizo in se o tem pogovoriš. Ker nam je pretekla licenca, sedaj poslujemo več ali manj le še na podlagi kupoprodajnih pogodb. Srečamo se enkrat letno in določimo ceno nabora sestavnih delov, ki jih uporablja pri lokalni proizvodnji. Obstaja tudi druga zadeva, ki je lahko sporna. Partner proizvaja števec v svojem podjetju, MEMF (Middle East Meter Factory, op. p.), in si je zaradi Iskraemeca ustvaril blagovno znamko, ki je pojem kakovosti na celotnem področju Bližnjega vzhoda. Praktično mu dajemo nekaj, za kar nič ne plača. Imidž blagovne znamke smo zgradili mi v Iskraemecu. Po drugi strani pa obstaja nevarnost, da bo s kakšnimi nerodnimi potezami ta ugled uničil in negativno vplival tudi na naše podjetje. Te stvari bi morali najverjetneje bolje zavarovati. Na primer, omejiti bi morali produkte, ki se proizvajajo v lokalni tovarni, medtem ko bi bistvene sestavne elemente morali proizvajati še vedno v matični tovarni Iskraemeco. Če bi količina lokalno proizvedenih sestavnih delov presegala določen odstotek, potem licenca za proizvodnjo ne bi več veljala; v vsakem trenutku bi moral imeti pravico do pregleda kalkulacije cene ipd. Dejstvo je, da smo mu mi zgradili podjetje. *A se tega zaveda?* Mislim, da ne zadosti. Prepričan je, da je predvsem on tisti, ki je to ustvaril. Ker proizvaja števec že dvanajst let, zelo zaupa vase in méni, da zmore tudi sam. *Vendar v tem primeru ne bi mogel prodajati pod vašo blagovno znamko?* Seveda ne. Vseeno obstaja obojestranski interes za nadaljevanje sodelovanja in menim, da je partner dovolj »razsoden«, da bo, tudi zaradi velikega obsega poslovanja, ohranil odnos z nami še v prihodnosti.

Intervju 3

A Vstop na trg

1. Za začetek lahko povem, da s temi trgi zelo malo delamo in da Saudova Arabija ni bila eden izmed potencialnih trgov. Njen delež je pod enim odstotkom naše prodaje. Naši glavni trgi so v Evropi.
2. Produkti, ki jih imamo, so bili v Evropi v upadanju oz. z našim asortimanom nismo bili več konkurenčni, medtem ko smo na teh trgih lahko še vedno bili.
3. Ne morem reči, ker nisem izbirala ta trg. Sem namreč dobila zatečeno stanje. *Ali je bilo potrebno še kakšne stvari urediti, ko ste trg prevzeli?* Moram reči, da se kaj veliko temu trgu nismo posvečali. Ravno ko sem prišla na to delovno mesto (direktorica prodaje, op. p.), to je bilo leta 2005, se je začel problem z menjalnim razmerjem dolarja. Zadeve so se začele počasi spreminjati, tako da nisem kaj posebej urejala.
4. Mi delamo vse preko agentov. Ti agenti so bili v Radečah in sami iskali slovenske dobavitelje za tehnični papir. Slovenija je zanimiva kot ena izmed držav, ki ima relativno veliko papirne industrije glede na majhnost, kakor tudi glede na širino proizvodov. Vsi agenti, ki so prihajali za ta trg, so bili tujci.
5. Kot rečeno, ni bilo načrtnega iskanja poslovnih stikov z naše strani. Imeli smo več partnerjev, bile so tudi težave, vendar noben nima ekskluzive. V določenem obdobju so bila rivalstva glede končnih kupcev, vendar smo jih rešili in sedaj vemo, kdo ima katere. Zadeva se ne širi v nedogled, saj je število tiskarn, ki jim prodajamo, omejenih. Imamo torej pregled nad tem, kdo izmed agentov dejansko ima katerega kupca. Če se slučajno dva agenta pojavita pri istem končnem kupcu, damo prednost tistemu, ki je bil pri njem prvi.
6. Nismo se obrnili na nikogar. Vse je potekalo neposredno preko agentov.
7. Za to smo porabili več kot eno leto. Produkt, ki ga prodajamo, je lahko zamenljiv. Ni zelo visoka tehnologija, tako da lahko ponovim, da smo porabili več kot eno leto.
8. Kot sem že rekla, predstavlja poslovanje s Saudovo Arabijo manj kot en odstotek naše prodaje.

B Soočanje z vsakodnevno realnostjo poslovanja in kulturološki vplivi

9. Prav posebej se nisem seznanila z njihovo zgodovino.
10. Mislim, da ja. Najverjetneje stodontnega zadovoljstva ne najde nihče. Vsi bi želeli še več, vendar ni vse odvisno od agenta, saj na odnose vplivajo tudi drugi razlogi. Mi imamo agente iz Dubaja, Cipra in Dunaja (ki ima svoje ljudi v arabskih državah). V nobenem primeru nisem opazila, da bi bili kakorkoli vzvišeni ali nam podrejeni. So samo navadni poslovneži in ni bilo občutiti posebnosti.
11. Prodajamo papir in kartone. Le občasno so bile potrebne manjše prilagoditve glede barvnih odtentkov. Prodajamo namreč standarden proizvod, ki ga trg pričakuje, in prilagoditve niso potrebne.
12. Imamo agentske pogodbe, ki opredeljujejo osnovne temelje o sodelovanju. Podrobnosti so ponavadi vsebovane v naročilu, ki pravzaprav predstavlja podrobno pogodbo. Tam so navedeni plačilni pogoji, odprema, dobava in ostalo. Ko so pogoji posla dorečeni s ponudbo in naročilom, ni nobenih dodatnih pogojev.
13. Sama o kakršnihkoli kršitvah pogodbe ne bi vedela in mislim, da jih ni bilo.

14. Ker do nespoštovanja pravil ni prišlo, nismo potrebovali razsodnikov.
15. Ne. Mislim, da v brezizhodnih položajih res nismo bili.
17. Do sedaj ni prišlo do resnih zamikov, tako da smo s tega stališča z njimi zadovoljni.
18. Ne. Ni bilo konfliktov.
20. Pred mojim prihodom so se s tem tržiščem ukvarjali samo moški. Vendar z našimi poslovnimi partnerji za ta del sveta nimam nobenih problemov. S partnerji iz Dubaja se ponavadi dobim na sejmu v Nemčiji. Zaradi majhnega obsega poslovanja ni potrebno potovati v Dubaj. Bila pa sem na Cipru pri našem drugem agentu, ki je prav tako musliman, a zaradi tega ni bilo nikoli nobenih problemov. V Saudovo Arabijo še nisem potovala.
21. Tisti partnerji, s katerimi delam, so dejansko izobraženi.
22. Z našimi partnerji komuniciram v angleščini in sporazumevanje ni težavno.
23. Ne vem, ne morem reči. Mislim, da nas stoodstotno ne razumejo. Imam drug primer, kjer delamo z Indijo in Iranom, ki ga je moj kolega tudi obiskal. Po teh izkušnjah lahko sklepam, da nas popolnoma ne razumejo, saj prihajajo iz drugega sveta.
24. Ne, tega ne poznajo. Načeloma se o veri in politiki ne pogovarjamo. Nekako se mi zdi, da je to zelo "tanka" meja, saj lahko hitro kaj rečeš, kar mogoče nekomu ni všeč. Po drugi strani pa se ne poznamo tako dobro, da bi se o teh temah razgovorili.
25. Moji poslovni partnerji glede tega nimajo problemov in alkohol tudi sami pijejo.
26. Moram reči, da tukaj ni bilo trdih pogajanj. V naši industriji ne glede na to, ali je proizvod narejen v Sloveniji ali v Nemčiji, so več ali manj znane tržne cene in tudi industrija sama ne spada med visokotehnološke. Obstajajo minimalna odstopanja, govorimo le o količinskih rabatih. Med dvema enakovrednima proizvodoma lahko govorimo o razliki v vrednosti manj kot enega odstotka. *Ali je vseeno prišlo do izzivov pri teh cenovnih razlikah in so ostali nepopustljivi pri tistem odstotku?* Včasih res vztrajajo pri svojem, čeprav je to le en odstotek, ki se nam zdi nepomemben. *In kdo popusti, vi ali oni?* Največkrat popustimo mi, saj imam proizvodnjo, ki jo moram napolniti (smeh, op. p.). Vsa pogajanja o ceni se izvedejo po elektronski pošti in v enem tednu se že uskladimo.
27. S takšnimi zahtevami se pri prodaji navadnega papirja in kartona ne srečujemo. To se pojavlja pri prodaji vrednostnega papirja, kjer so zgodbe drugačne.
28. Sama se vedno z njimi pogovarjam o ceni. Ostale zadeve, npr. akreditivi, urejajo pri drugi osebi, vendar tak način sodelovanja in razdelitve del spoštujejo.
29. Ne, z njimi nisem navezala zasebnih stikov. Za partnerje organiziramo letna srečanja in jih peljemo tudi po Sloveniji. Srečanja so v angleščini in tudi partnerji iz Dubaja so povabljeni, vendar do sedaj na srečanje še niso prišli. Najverjetneje zaradi tega, ker je obseg poslovanja omejen.
30. V Saudovi Arabiji še nisem bila.
31. Pobudo smo definitivno prevzemali mi v Radečah.

32. Največji izziv predstavlja samo cena.

33. Na to smo se morali navaditi in jih sprejeti takšne, kot so. Vemo, da jih ob petkih ni in da ne bomo dobili odgovora in da je v času njihovega praznika ramadana bolj umirjen ritem življenja. Primer iz danskega časopisa ni povzročil nobenih komentarjev z njihove strani in se o tem nismo pogovarjali.

34. Mislim, da spadajo med prve, torej visokokontekstne kulture. Ravno pred štirinajstimi dnevi smo se dogovarjali za naročilo, a se nismo uspeli dogovoriti glede cene. Nato je bila dvotetedenska tišina, dokler jih nismo poklicali in jim povedali, da je zadnji rok, če hočemo dati naročilo v proizvodnjo. Seveda smo se dogovorili, a v našo škodo.

35. Naši partnerji so strokovnjaki na tem področju, saj delajo samo s papirjem. Večinoma imamo partnerje, ki poznajo svoje področje.

36. O morebitnem vplivu bi težko govorila, saj delamo preko partnerja.

C Namigi ostalim slovenskim podjetjem

37. Lahko bi bilo bolje. Če morate izbrati med bolj, manj ali srednje uspešnim kriterijem? Odločila bi se za srednje uspešnega. Obstaja želja po razširitvi obsega poslovanja, a je problem menjalno razmerje dolarja in posledično cena. To je edini zadržek, zakaj potem bolj aktivno ne razvijamo te trge.

38. Direktno nastopati na trgu je najverjetneje težko, saj moraš imeti nekoga, ki je v to področje vpet. Stalno mora biti prisoten in poznati mora tamkajšnjo kulturo, navade, državo... Če tega nimaš, potem moraš imeti dobrega agenta, ki ga je po mojem tudi zelo težko dobiti. *Kako so prišli obstoječi agenti do vas?* Agenti se javljajo od vsepovsod na različne načine. Nekateri preko interneta, drugi preko sejmov, ostali tudi preko že prisotnih slovenskih proizvajalcev na trgu in referenc.

39. Težko verjamem, ker že na domačem evropskem trgu ne naredijo nič. Jaz sem zelo razočarana. Imela sem primer, ko nas je obiskal gospod iz Švedske, ki je pričakoval, da bo prišel "na konec sveta", v Albanijo. Ni vedel, da imamo pri nas že evro, kar mu tudi niso znali povedati na zueriškem letališču. Obisk naše vladne delegacije ni imel nikakršnega vpliva. Naši agenti vedo le, da proizvod, ki ga zastopajo, prihaja iz tovarne Radeče papir in tega ne poistovetijo s Slovenijo. Glede informacij o tržišču moram reči, da na GZS, oddelku za papir, nismo dobili nobenih podatkov.

40. Gotovo ne bi imeli tri ali štiri agente na tem trgu, saj je potrebna koordinacija in paziti moramo, kdo je pri katerem končnem kupcu. Sploh pa ni dobro, da dva agenta prideta do istega končnega kupca, saj ti takoj pade cena. *Ali bi šli direktno v Saudovo Arabijo ali preko agentov, tako izven ali znotraj države?* Ni tako pomembno. Na primer, eden izmed naših partnerjev je na Dunaju in ima pisarno in svoje ljudi tako na Cipru kot tudi v Saudovi Arabiji. Sama komuniciram dejansko z Dunajem. Tako ni potrebe, da bi morala izbirati ljudi lokalno. Mogoče je odvisno tudi od proizvoda. Glavni trgovci za papir tudi za te države se nahajajo v Evropi, tudi na Cipru, in imajo svoje poslovalnice v teh državah. *In nacionalnost agentov?* Konkretno, ta, ki ga omenjam, je Ciprčan s svojimi poslovalnicami na Dunaju in Saudovi Arabiji, kjer so lokalni ljudje.

Intervju 4

A Vstop na trg

1. Odgovorna sem za Bližnji Vzhod, s Saudovo Arabijo pa delam že najmanj dvajset let. Začeli smo s Turčijo in se pomikali proti jugu vse do Dubaja. V tem območju delamo z vsemi državami že dvajset do petindvajset let, le z Irakom ne. *Zelo dolga zgodovina!* Da, res je. Tu pa tam se kakšen kupec "izgubi", vendar se odprejo novi. Glavni trgi za podjetje Unior se nahajajo v Evropi.

2. Pridobivanje novih kupcev. Vsako leto smo bili prisotni na koelnskem sejmu, ki je najbolj pomemben za ročna orodja v Evropi. Kupci tako z Bližnjega kot tudi z Daljnega vzhoda so poznali ta sejem, na katerem so lahko izvedeli kaj novega in dobili nove dobavitelje. Tako smo tam pred dvajsetimi leti dobili tudi nove kupce. Seveda smo se želeli razširiti no nove trge, tudi zaradi vidika varnosti.

3. Ne, sploh nismo omahovali pri vstopu na ta trg. Malo smo se bali, kako bo glede plačil, medtem ko nas druge stvari niso obremenjevale. Na tistem področju, ki ga jaz obvladujem, se je veliko dalo na zaupanje. Če so obljubili, potem so se tega tudi držali. Tukaj si nismo delali skrbi.

4. Pred dvajsetimi leti ni bilo posebnih kriterijev za izbiro ustrezne osebe. Zadovoljili smo se s tistimi, ki so bili na razpolago. *Omenili ste probleme pri pridobitvi vizuma: ali je to ovira pri poslovanju?* Mogoče je bilo res malce nerodno pred dvajsetimi leti, v zadnjih desetih pa se je to izgubilo. Tudi oni so postali poslovneži in obiskujejo Evropo, tako da... *Bi oseba za poslovanje s Saudovo Arabijo morala ustrezati posebnim kriterijem, npr. ženska ali moški?* Mi imamo v glavnem tu samo dekleta! Tudi za Ameriko imamo dekleta, ki je odsotna dvajset dni na mesec. Odvisno od človeka, če je sposoben, energičen, delaven... *Vendar, če se pogovarjava o Saudovi Arabiji?* Pred petindvajsetimi leti sem prevzela ta trg. Prej sem imela Evropo. Arabci so me sprejeli izredno lepo, tudi Saudijci. To, da ne morem tja, ne predstavlja ovire, saj se srečujemo v Dubaju. Oni so veseli, da pridejo lahko v Dubaj, tako da ni nič narobe. Sprejeli so me za svojo, mi verjamejo, tako kot tudi jaz njim. Absolutno zelo v redu sodelovanje!

5. Ne. Kolikor je to mogoče, se držimo načela, da imamo v eni državi samo enega. *Vaš partner je prav iz Saudove Arabije in ni posrednik, ki živi nekje drugje?* Da, naš partner je prav iz Rijada.

6. Do stikov smo prišli preko sejma in nismo imeli zunanje pomoči. Čeprav sodelujemo z zbornico, takrat ni bilo nobene pomoči. Kasneje so sicer bili seminarji, a v začetku smo bili čisto sami.

7. Potrebovali smo kakšnih deset let. *Dolga doba!* Da, dolga doba. *Ampak, danes ima Unior poseben ugled?* Prav v Saudovi Arabiji smo sedaj številka ena. *Ali obstaja tudi povezava s Slovenijo ali samo s proizvodi?* Ne, samo z proizvodi Uniorja.

8. Promet Uniorja, program ročna orodja, na Bližnjem vzhodu znaša deset odstotkov, od tega štirje odstotki Saudova Arabija. Od celotnega Uniorja d.d. bi to zneslo okrog slaba dva odstotka. V Saudovo Arabijo izvažamo samo ročno orodje.

B Soočanje z vsakodnevno realnostjo poslovanja in kulturološki vplivi

9. Veste, po tistem sejmu pred petindvajsetimi leti v Nemčiji se dolgo nismo videli ali srečali. Vedeli smo, da je zaradi ženske na naši strani za njih malce nenavadno. Vendar oni niso mogli na to vplivati in so morali sodelovati z menoj. Potem smo se drug na drugega navezali, tako da je šlo... Nič kaj posebnega. Pazila sem, da jih ne bi izzivala in bila sem previdna. *Ali so bili oni zadržani?* Da, čisto od začetka so bili. Sedaj me pa kličejo »sestra«.

10. Imeli smo srečo. Je zelo v redu partner. Ne bi mogla govoriti o arogantnosti. Omenim lahko, kaj se je zgodilo ob njihovem obisku tu v Zrečah (*smeh*). Ker ni bilo nobenega dogajanja, so enostavno ob treh zjutraj naročili taksi in se odpeljali v Ljubljano, pa čeprav naj bi jih mi odpeljali naslednji dan na letališče. Da ne bi bila užaljena, so mi povedali, da so Zreče pač vas...

11. Izvažamo ročno orodje. Za ostale proizvode ni bilo interesa. Partner se ukvarja z ročnim orodjem in kupuje nepremičnine. Orodja v veliki meri ni bilo potrebno prilagoditi. Večje spremembe bi pomenile velike stroške v proizvodnji. Seveda pa smo majhnim zahtevam glede barv vsekakor ugodili. Poglejte, imamo modro barvo, vendar smo za posebno naročilo izdelali voziček tudi v rdeči barvi (*pokaže na izdelek v konferenčni sobi*). Vsako leto dobijo nov katalog, v katerega dodajamo nove proizvode, in partner jih sam izbira.

12. Tako je. Določene točke glede plačil, sodelovanja, prevozov, stroškov, dviga cen ta pogodba seveda vsebuje. Tako kot je to ponavadi v ekskluzivni pogodbi. Partner je točke prebral in trajalo je kakšen mesec, da smo se medsebojno uskladili.

13. Malo so po arabsko... Na primer, sedaj je ramadan (*september 2008*) in danes sem gospoda poklicala po telefonu in se mu opravičila. Je sicer njegov praznik in ga nekoliko motim, a ga potrebujem... Ne morejo en mesec »ne delat«! Malo morajo delati. Problemi so. Plačila zavlačujejo. Nimamo akreditiva, ampak poslujemo na odprto, ker se dobro poznamo. Plačila ni v treh mesecih, ampak v petih.. *Ali imate postavljene limite pri tem načinu poslovanja?* Naj bi bil, ampak v resnici ni. Vendar ko plačajo, nakažejo večji znesek, tudi sto tisoč evrov in več. Trudijo se, da nakažejo, kolikor pač lahko. Razsodnikov nikoli nismo imeli. Probleme rešujemo samo s pogovori. Enkrat so bolj mehki, drugič zopet bolj trdi, ampak samo pogovori.

14. Kot rečeno, razsodnikov nismo nikoli imeli in probleme rešujemo s pogovori.

15. V takšnih položajih se na srečo še nismo znašli.

17. Včasih bolj, včasih manj. Pride do zamikov in potrebno je opraviti nekaj ur telefonskih pogovorov. Pravijo, da bodo poslali »jutri« ali v »ponedeljek«. Če je ta ponedeljek čez deset dni, takrat denar res tudi nakažejo. *Imate sedaj po dvajsetih letih še zmeraj istega partnerja?* Da, še zmeraj je isti. Vendar je vodenje prevzel sin, ki še niti približno ni tako energičen in sposoben kot oče. Imajo zaposlenega nekega Egipčana, ki pri njih dela in s katerim direktno sodelujem. Je zelo odprt in se hitro lahko dogovorimo. Glede plačil lahko še enkrat potrdim, da se je možno dogovoriti.

18. V Evropi je to sestavni del pogodbe, medtem ko jih za ta trg namenoma nismo vključevali v pogodbo. Zdi se nam, da je to – ne žalitev... Ne vem, kako bi vam to povedala. Mislim, da se lahko dogovorimo brez teh dodatnih obremenitev, saj bi lahko prišle velike obresti na te količine poslov. *Skoraj »neskladno« s tem delom sveta, mogoče se zdi kot grožnja?* Da, bolj kot žalitev je to grožnja. Imate prav.

20. *Vem, da ste v posel vključeni tako vi, kot tudi ostale osebe ženskega spola v podjetju. Kako pa ste seznanjeni s položajem žensk v saudski družbi? Ste o tem prebrali kakšno knjigo, ali vam je pač že vse jasno?* Iz srečanj in iz razgovorov mi je to poznano. *Ali je partner prišel v*

Slovenijo s svojo družino? Ne, zmeraj sta, tako lastnik kot njegov sin, prišla sama. Povedati vam moram, da v Saudovi Arabiji še nisem bila in jih tam nisem obiskala. Enkrat sem že zahtevala vizum, a enostavno ne dovolijo vstopa, ženskam pa sploh ne.

21. Zelo visoka. Tako sin kot tudi njegova žena sta visoko izobražena. Sin je, mislim, študiral v Ameriki.

22. Angleško zelo lepo govorijo. To je tudi jezik, ki ga uporabljamo pri komuniciranju.

23. Oni nas jemljejo kot Evropejce. Ni bilo nobenih komentarjev glede naših običajev. Vidim, da so, ko pridejo v Dubaj, zelo veseli in srečni v tem okolju. Tudi viski v skodelicah za kavo jim ni tuj... Z njegovim sinom in njegovim pomočnikom iz Egipta se lahko kot ženska brez problema družim v njihovem hotelu in iz tega naslova ni res nobenih pripomb. Ko pridejo k nam v Slovenijo, vem, kaj jim lahko in česa ne smem ponuditi. Res nobenih problemov. Sama pazim, da jih ne bi užalila ali kako drugače izzivala, oni pa se obnašajo podobno. Saudski partner ima samo eno ženo, kar je malce nenavadno v tem delu sveta. Vedno rada slišim, ko pove, da ima svojo ženo rad. Tudi njegov sin to očetovo lastnost rad poudari. Gospod, starejši gospod, ima sedaj osemdeset let in je zelo na nivoju. Res smo imeli srečo, da smo ga dobili za partnerja.

24. Niti z eno besedo se niso pozanimali za to tematiko. Saudijci pri nas niso izkazali želje po obisku mošeje, medtem ko so Egipčani s seboj prinesli molitvene preproge in pri nas, v naših prostorih, tudi molili. Saudski partner tudi nikoli ni prekinil poslovnega sestanka, Egipčani pa, nasprotno, pričakujejo, da lahko opravijo svojo molitev tudi med sestankom. To željo tudi jasno izrazijo.

25. To dejstvo jih sicer ne moti, vendar sama pijem ob kosilih vodo, da jih ne bi izzivala. Čeprav bi se ob kakšni ribi prilegel tudi kozarec vina, a se raje vzdržim. *Ali sami pijejo alkohol?* Na skupnem kosilu tudi oni ne pijejo alkohola. Pijejo samo vodo.

26. Pogajanja okoli cene pri Saudovi Arabiji niso bila dolgotrajen proces. Morda prej pri drugih državah, tukaj pa ne. Zaradi Egipčana, ki zadeve pospeši, traja to zelo malo časa. Mogoče tudi zaradi tega, ker smo tam že znani. Cene so prav tako znane. Cene dvignemo enkrat na leto za celo naslednje leto in to se potrdi. Samo za posebna naročila večjih količin se dogovorimo za dodatne popuste, drugače pa ne. Enostavno ne pride do izsiljevanja, saj ne kupujejo tiste proizvode, ki so predragi. Če je kak ključ iz našega programa predrag, to omenijo in povejo, da ga ne morejo prodati. *Ste preverili ceno podobnih proizvodov neodvisno od partnerja?* Da. Vemo, kdo je naša konkurenca in kakšne so cene na trgu. Tu vse »štima«.

27. Posebnih provizij ni, le Egipčan, zaposlen v podjetju, dobiva od nas stimulacijo glede na promet, ki ga uspe narediti, in to neodvisno od povezav v podjetju. *Torej ima ta Egipčan z vami vzporeden dogovor?* Da, tako je. *Kako je prišlo do tega?* Egipčan je bil iniciator visoke prodaje. Prav on je poslovanje dvignil na višji nivo in je za visoko prodajo dodatno nagrajen.

28. Če je priložnost, na primer na sejmu v Koelnu, radi vidijo, da jih predstavimo in pohvalimo vodstvu. Višji nivo ni potreben pri izvajanju poslov. Če se z menoj ne morejo dogovoriti, potem ne silijo naprej, saj vejo, da jim nihče drug ne more kaj drugega ponuditi.

29. Ne, zasebnih stikov nimam. Omejim jih izključno na poslovna srečanja. Pri nas poskušamo z vsemi partnerji delati na ta način. Sicer se lepo sliši, a je bolje vzdrževati le poslovne stike. Je najbolj zdravo za obe strani.

30. Tega sicer ne morete odgovoriti, saj tam niste bili. Ste poskusili pridobiti vizum samo enkrat? Da, pred leti. Njim sicer bolj ustreza prihod v Dubaj, vendar so sedaj omenili, da je skrajni čas, da jih obiščem v Saudovi Arabiji. Verjetno bom šla v aprilu 2008 prvič k njim na obisk. So vas povabili? Da. Gre za to, da sama ne morem biti v hotelu, ampak pri njih doma. Tja ne morem priti niti s sodelavcem, z menoj mora biti moški družinski član, mož ali sin. Nato pa lahko ostanem v hotelu.

31. Čisto odvisno, enkrat eni, drugič drugi. Odvisno od tega, za kaj gre. Če gre za plačila ali količine, seveda pritiska Unior. Nato se odzovejo z zahtevo po dodatnem odstotku popusta. Na ta način se pobuda enkrat preseli na njihovo, drugič pa na našo stran. Torej pol-pol...? Da, lahko bi tako rekli.

32. Izbrala bi odzivnost, na primer obdobje ramadana in podobno. Torej povezava z vero? Da, in tudi njihov arabski način življenja in stalno zanašanje na Alaha in njegovo voljo. Torej dostikrat uporabljajo »inšalah« in »alhamdrulilah«? Da.

33. Veste, danes mobiteli olajšajo vse zadeve. Tako bi rekla jaz. Počakam, da se zbudijo, in nato se pomenimo. Kaj pa petek: ali jih lahko pokličete v času za molitev in družino? Lahko, če se oglasijo po telefonu. Imate tak dogovor? Da. Če »gori«, jih seveda pokličem. Tu ni zadržkov. Vsi imajo mobilne telefone in če se oglasijo, potem pomeni, da so se pripravljene pogovarjati. Če se ne oglasijo, jih ni. Zaradi spornih karikatur ni bilo nobenih nesoglasij med nami. Takšnim temam in pogovorom se raje izogibamo. Tudi oni se tega ne dotikajo. Te neumnosti bi lahko samo privedle do nesporazumov ali užalitve.

34. Sama bi se skoraj strinjala z njim. Tu niti ni potrebno ne vem kako dosti besed, saj so zelo umirjeni.

35. Naš partner pozna trg, konkurenco in strokovne izraze, ki se uporabljajo na področju orodij. Pozna na pamet skoraj cel katalog, ki je zelo obsežen. Artikli so označeni s številkami in on mi jih navaja med najinim pogovorom. Zelo se je poglobil v naše proizvode. Res je neverjeten; to je njegovo življenje. Sam pravi, da je Unior njegov otrok! Imate pri njih tovarno? Ne, pogovarjali smo se sicer, da bi ustvarili skladišče, ki bi pokrivalo njihovo tržišče, a se je izkazalo za predrago. Sama proizvodnja je zelo komplicirana, saj govorimo o kovačiji. Kako bi lahko kovali pri plus 50 stopinj Celzija? Že pri nas imamo probleme. To je zahtevna tehnologija in pod temi pogoji ne pride v poštev.

36. Naš partner ima družinsko podjetje in nima najete azijske delovne sile. Tako da teh izkušenj nimamo.

C Namigi ostalim slovenskim podjetjem

37. Mislim, da smo zelo uspešni. Dobro se prilagajamo drug drugemu. Imamo tudi zelo aktivnega partnerja. Kaj bi še rekla? Po tolikih letih so tudi končni kupci ugotovili, da gre za kvaliteto in da se jim mogoče splača dati malo več za zeleni proizvod. Unior je v zlati sredini glede cenovnega nivoja, medtem ko je s kvaliteto na vrhu. Mislim, da je to ena dobra kombinacija, ki nas je pripeljala tako daleč.

38. Pravi partner. Poiskati pravega partnerja ni tako enostavno. Mi smo imeli srečo. Na koelni sejem sicer prihajajo resne firme, resni ljudje, a vseeno ne morete takoj vedeti, ali so vsi v redu. Očitno smo pri svoji izbiri imeli srečo. Rekla bi, da ko dobite dobrega partnerja, je vse »easy«.

39. Kakšna propaganda bi nam vsekakor prav prišla, tudi promocija Slovenije. Sam obisk našega predsednika vlade ni ostal v ozadju in naši partnerji so se o tem pogovarjali. Posebnih

vplivov pa na poslovanje ni bilo. Z zbornico lepo sodelujemo. Če nam kakorkoli lahko pomagajo, to tudi naredijo. Večkrat pokličem in jih povprašam, sami pa nas vabijo na razne delegacije. Če imamo področje pokrito z znanimi partnerji in pogodbami, tja ne hodimo, drugače se pa delegacij tudi udeležimo. Tako sem na primer bila pred časom tudi v Izraelu.

40. A veste, da ne vem, če bi sploh kaj spreminjala! Hmmm... Drug drugemu smo se lepo prilagajali, nič ni šlo »na nož«. Tako da res ne vem, kaj bi lahko spremenila.

Intervju 5

A Vstop na trg

1. Naši glavni trgi so Združeni arabski emirati, Kuvajt, Egipt, Iran. Saudova Arabija v zadnjem času sicer malo manj, a je tudi glavni trg. Če gledamo zgodovinsko, lahko povem, da je bila bivša firma, Vozila Gorica, na tem trgu prisotna že trideset let. Ta program je star že petindvajset let in odkar Goplat obstaja, od leta 1997, ko smo prevzeli en del podjetja Vozila Gorica, smo prisotni od samega začetka. Podjetje Goplat nadaljuje z enakim programom, kot ga je imelo podjetje Vozila Gorica. *To je že kar zgodovina!* Da, od vsega začetka so bila Vozila Gorica prisotna na Bližnjem vzhodu. *Imate torej nekakšno kontinuiteto? So torej posredniki isti, drugi, ali..?* Moram reči, da se je dosti spremenilo v Saudovi Arabiji. Šlo je dosti več, recimo iz Kuvajta in iz vojaškega programa, na bolj zasebne programe, kjer smo pridobili nove kupce, ki niso bili na »stari listi«. Pravzaprav ni nobenega kupca iz prejšnjega obdobja.

2. Enostavno iz tehničnih razlogov. Naš proizvod se v Evropi že petnajst ali dvajset let ne uporablja več! Uporablja se samo še na Bližnjem vzhodu, severni Afriki in nekaj v Južni Ameriki. *Precej omejeno?* Zelo omejeno, vendar ima tudi določene prednosti. Tisto, kar se je v Evropi se je to pokazala kot slabost, se je na trgu kot je Bližnji vzhod se je pokazalo kot neka dobra stvar. Tu si upamo doseči večje obremenitve, toda s tem postane proizvod pretežek. V Evropi gredo na lažje prikolicе in tako naprej. Imamo malce zastarel sistem, a prav zaradi tega istočasno tudi prednosti na Bližnjem vzhodu.

3. Ne, nismo omahovali. To je bil vedno naš cilj, saj druge izbire ni bilo. Lansko leto nismo prodali niti enega kosa v Evropi. Torej, ali prodajamo na Bližnji vzhod ali pa sploh ne prodajamo! Zaradi nezmožnosti izbire nas ni nič motilo pri svoji izbiri. Skrbi so enake kot pri ostalih poslih. Da bi bilo nekaj ekstra v naši branži »heavy industries« in transportu, ne bi mogel reči. To pomeni srečanja in zaupanje, večasih plačila, akreditivi... Skratka, odvisno od posla.

4. Na saudskem trgu nas zastopa zastopnik iz Dubaja. Kriteriji, ki jih izpolnjuje so: pozna naš posel in tehniko, obvlada tamkajšnje načine in navade ter se zna dogovoriti z našimi kupci. *Ste vi edini, ki z njim komunicirate?* Da, jaz sem edini, ki z njim komunicira, in tudi redno obiskujem ta trg. Imamo direkten stik s kupcem, a zaradi oddaljenosti in sledenja dogajanju na tem trgu potrebujemo zastopnika. *In kaj je po nacionalnosti vaš zastopnik iz Dubaja?* Slovenec, bivši direktor Goplata, ki sedaj tam živi in sledi dogajanju na tem trgu. *Je on začel ta posel?* Ne, posel je začel moj oče, ki je tudi v Dubaju. *Imate torej lepe povezave in skladno politiko poslovanja!* Tako nekako. *Mora oseba ustrezati določenim merilom?* Na žalost, da! Oseba ne more biti ženska, ker nekako še ni sprejeta. Mora biti človek, ki zna komunicirati in mora razumeti, da npr. sedaj, ko je ramadan, ne more pričakovati sestanka ob desetih zjutraj, ko vendar začnejo delati ob sedmih zvečer. Ne vem, kako bi rekel... Mora biti človek, ki se zna, enostavno povedano, prilagoditi njihovemu tempu.

5. Ne, za saudsko tržišče imamo samo enega posrednika. Vendar razumem, da bi lahko nastal problem, če bi imeli saudskega zastopnika za Saudovo Arabijo in bi nato hoteli komunicirati z drugim partnerjem. *Ali imate v Saudovi Arabiji enega ali več odjemalcev?* Mi imamo več odjemalcev in to so pretežno prikoličarji; torej prodajamo za prvo vgradnjo proizvajalcev prikolic in nekaj za rezervne dele. Nimamo primera, da bi se kdo kaj kregal, ker smo šli mimo kakšnega posrednika v Saudovi Arabiji. Tam ga pač nimamo in oni vedo, da grede stvari preko Dubaja. Se ne širimo direktno in imamo stvari urejene. Naš sistem je tak, da lahko direktno komuniciram s kupcem, saj je zaradi različnih stvari tak odnos potreben. Na primer, obvezno mora obstajati direktni stik zaradi davkov, kajti obstajajo določene davčne olajšave, če kupujemo direktno pri proizvajalcu. V te stvari se je potrebno malo poglobiti, saj ne more vse iti preko posrednika iz druge države, kar bi imelo za posledico večje plačilo davka.

6. Zbornica je po mojem nekoristna. Edini, na katerega smo se obrnili, je dejansko bil moj oče, ki je prej delal pri Vozilih Gorica in ta trg pozna že petindvajset let. Potem pa tudi na ostale partnerje, ki smo jih na trgu v teh letih spoznali.

7. To je dolgotrajen proces. Saudijci radi slišijo »Made in Germany«, medtem ko je »Made in Europe« ali »Made in Slovenia« malce čudno. Za prepoznavnost se je potrebno truditi več let. *Ali je danes vaš proizvod prepoznan kot kvaliteten?* Proizvod ima dobro ime na trgu, ljudje ga spoštujejo in se lahko primerjamo z ostalimi našimi konkurenti. Vozila oz. Goplat imajo tam svojo prepoznavno blagovno znamko.

8. Okoli trideset odstotkov. *Kar velik odstotek!* Tako je vsaj kazalo prvih šest mesecev. Sedaj je ramadan in vsi malce »spijo«, tako da se bo potrebno aktivirati, saj je po avgustu promet malo padel.

B Soočanje z vsakodnevno realnostjo poslovanja in kulturološki vplivi

9. Ni bilo popolnoma načrtno, ampak smo to znanje pridobili, ker smo bili že dosti časa na trgu. Z arabsko zgodovino smo se seznanili preko poslovnih stikov z arabskimi partnerji. Pred dvajsetimi leti je bil nastop zanesljivo bolj »kavbojski«, a se je potem vseeno izkazalo, da je potrebno na trg vstopiti bolj sistematično.

10. Ker je bil bivši direktor že na razpolago, smo imeli seveda z zastopnikom srečno roko.

11. Na ta trg izvažamo dva produkta: tridelna platišča in distančnike (vmesnike). Za saudsko tržišče jih ni bilo potrebno posebej prilagoditi.

12. Z našim partnerjem nimamo stroge pogodbe, ampak delamo na »džentelmski« osnovi. *Kaj pa vaš slovenski partner: ali je samo posrednik in vam le pove, kam morate iti, da pridete do kupca?* Ne, naš partner se aktivno udeležuje na saudskem tržišču in obiskuje končne kupce oz. odjemalce. *Ali ima vaš slovenski partner pogodbene odnose in pravila sodelovanja potrjena s saudskimi odjemalci?* Bolj ne kot da. Na primer, zaradi specifičnosti arabskega trga nimamo dorečenih letnih količin, ki jih morajo prevzeti, kot je to običaj za evropska podjetja. Naš partner se zaveže, da bo od nas prevzel določeno količino proizvodov, vendar jih kasneje lahko prerazporedi po svoji presoji in poslovnih priložnostih. Naprej, do končnih kupcev na saudskem trgu, nima tako trdnih obvez. Tam je to težko.

13. *Pogovarjava se o pravilih med vašim partnerjem in saudskim odjemalcem...* Ne kršijo nobenih pravil, če ne kupijo od nas, saj nastopamo tudi mi na trgu, kjer je naša konkurenca. Saudski trg je »money based« (cenovno odvisen, op. p.) in išče cenovno najugodnejšega ponudnika. Naš partner ima do končnih odjemalcev tudi »džentelmski« sporazum brez kakšnih večjih pogodb, ki bi opredeljevali količine, ki jih morajo prevzeti. Skupaj se nato

dogovorimo, na primer, da bodo prevzeli štiri kontejnerje na mesec. Papirje imajo usklajene samo na ta način, da izdajo naročilo (angl. Purchase Order), ki v Saudovi Arabiji in Emiratih pomeni dosti več kot pri nas. To naročilo mi potem ustrezno izpolnimo. Večjih pogodb skoraj ni. Po prejemu naročila moramo naročeno pač dobaviti, on pa je dolžan plačati. Če ne plača, je skoraj kaznivo dejanje: tako, kot če ček ni pokrit. Po naši ponudbi in njegovem naročilu smo na obeh straneh zavezani k izpolnitvi dogovora. To nekako drži. *Ali je to vedno držalo do sedaj?* No, enkrat se je dogodilo, da dogovora niso spoštovali. *Ste imeli razsodnika?* Da, kupca smo tožili v Saudovi Arabiji in tudi zmagali. Najeli smo lokalnega odvetnika, ki nas je v tožbi zastopal. Sodišče nam je tožbo priznalo, a vendar proces še zdaleč ni končan.

14. Z našo že omenjeno tožbo smo na njegovem domačem kraju nekako dokazali, da imamo prav. Ali nam bo to pomagalo tudi denarno, ne vemo. Ostaja pa princip... *Če boste doživeli podobno nespoštovanje pravil: ali boste šli ponovno na sodišče?* Rekel bi, da je odvisno od tega, kakšna je vsota denarja in za kaj gre. Če se bo to kdaj ponovilo, upamo, da bomo mi bolj pametni, se bolj zavarovali ter se izognili takšni situaciji. Vendar pa... Da, potrebno je. *In na kakšen način se boste zavarovali?* Bolj glede plačil. Se pravi, če imaš kupca, kot smo ga imeli mi že dvajset let, in če kar enkrat ne plača, je to nekaj čudnega. Zato se zavarujemo z načinom plačila »cash against documents« (plačilo na podlagi predložitve dokumentov, op. p.) ali akreditivom.

15. Mislite »unsolvable« primer? *Da.* Ne, načeloma se da vedno nekaj dogovoriti, lahko tudi skregati, vendar razen omenjenega primera drugih podobnih situacij ni bilo. *Morebiti kakšna konfliktna situacija?* Posebnih konfliktnih situacij nimamo, saj nimamo kompliciranih pogodb. In tudi glede na naš enostavni prodajni artikel bi rekel, da se to lahko prej dogaja v industriji, ki se ukvarja s storitvami.

17. *Govoriva o direktnem kupcu iz Saudove Arabije. Zadovoljni ravno nismo. Plačajo, a vedno čez rok. Temu se ne izognejo, ne vem zakaj... (smeh).* Saj plačajo, a je vedno potrebno počakati. To ni prijetno, še posebej ne pri večjih količinah in zneskih. Drugače plačilo pride in včasih ga zavarujemo z akreditivom. *In kako dolg je bil najdaljši zamik?* Okoli sto osemdeset dni. To je sicer že predstavljalo problem na naši strani, a smo vseeno nadaljevali s poslovanjem.

18. V poslovanju s Saudovo Arabijo obresti nismo nikoli opredeljevali. Z vidika islamskega bančništva tukaj nisem imel izkušenj. Prisotna je bolj navada, da se obresti ne omenjajo v pogodbi. Kot vem, uporabljajo penale največ v gradbeništvu, kjer se dogovorijo za določene vsote, ki se izplačajo v primeru zamud. Mi zamudnih obresti ne vključimo, saj ne bi bili zadovoljni, če bi bilo to nekje omenjeno. Tega se tam pač enostavno ne omenja!

20. Ne, direktno ni bila vključena nobena ženska. Pač pa v logističnem procesu, kjer je potrebno posredovanje dokumentov ali kaj podobnega. Sicer nisem bil dostikrat v Saudovi Arabiji, a položaj žensk v njihovi družbi poznam, ko sem živel v Kuvajtu in Dubaju.

21. Naš kupec je bil tako doktor ekonomskih znanosti, kot tudi navaden trgovski posrednik brez izobrazbe.

22. Z našimi partnerji smo komunicirali v angleščini in moram reči, da so zelo dobro obvladali ta jezik. Iz tega naslova nismo naleteli na nobene težave.

23. Naše kulture ne poznajo in je ne bi sprejeli. *Na podlagi česa to trdite?* Imam tak »feeling« (občutek, op. p.): prvo - je ne poznajo; drugo - redko nas obiščejo... Na to vprašanje mogoče nimam pravega odgovora.

24. To ni bila nikoli tema pogovora med nami.

25. Nekateri partnerji so bili bolj »evropski«, ampak vseeno jim ga jaz ne bi nikoli prvi ponudil. Če so sami naročili, je bilo tako ali tako jasno. Drugače pa mora obstajati določeno spoštovanje in jim alkohola ni vljudno vsiljevati, razen če sami ne izrazijo želje, da bi npr. poskusili vino. *Imamo takšne, ki res ne pijejo, medtem ko imamo tudi Saudijce, ki ga spijejo preveč! V veliki večini Saudijci radi poskusijo alkohol, ko pridejo v Evropo.*

26. Zelo zahtevna. To je najbolj pomembna točka, ki zanima Saudijca pri poslu. Bolj kot dobavni rok, bolj kot kvaliteta! Bili so zelo agresivni in zelo pomembno je bilo, da so dosegli dobro ceno. *Radi barantajo?* Da, zelo radi. Rekel bi, da obstaja mešanica obojega: pogajanja in dosežena nizka cena. Z njihove strani dogovorjena cena ni nikoli bila zadnja cena, ampak je to vprašanje vedno znova priplavalo na površje. *In kdaj se je pogajanje zaključilo?* Ko smo dobili naročilo (smeh, op. p.). Do zadnjega trenutka... *Ste imeli težave zaradi menjalnega tečaja?* Da, s tem problemom smo se srečevali. Železo se namreč prodaja v dolarjih, ki je tudi referenčna valuta na tem trgu. Vseeno smo nekako uspeli prodajati v evrih. Videli so, da jim ne višamo cene zaradi menjalnega razmerja, a sedaj imamo zopet probleme z močnim evrom.

27. O tem se ne bi želel pogovarjati.

28. Je pomembna. Nekako se srečujejo ljudje na enakih položajih, npr. direktor z direktorjem itd. Lahko so seveda prisotni tudi ostali, a stiki na najvišjih nivojih so pomembni. Ker smo manjša firma, se v Saudovi Arabiji srečujem z direktorjem nabave, a me ta vedno pelje tudi do direktorja podjetja, kjer izmenjamo nekaj besed in se določene stvari dogovorimo, kasneje pa nadaljujeva sama. Višje nivoje v podjetju je včasih potrebno vključiti, včasih pa tudi ne. Po mojih izkušnjah bi dejal 50-50. *Ko dobite nove končne kupce odjemalce: vam posle ureja posrednik ali se s kupcem srečate tudi sami?* Ne, s človekom se moraš srečati, saj to zelo spoštujejo. Moraš biti tudi fizično prisoten na trgu. Elektronsko in po telefonu se posel ne zaključi lahko. *Ali vaš posrednik Gotrade iz Dubaja tudi sam sklene posel v vašem imenu in se vi sploh ne srečate s končnim kupcem?* Da, lahko se dogaja. Če so zneski višji in dobavni roki daljši, smo seveda tudi mi vključeni. Posrednik Goplata ima vsa pooblastila. Z menoj komunicira, nakar se dogovoriva, kaj lahko ponudi. Ni vedno nujno, da sam odidem v Saudovo Arabijo. Če ste pogledali na internet, ste videli, da spadamo pod Gorica Group. Glede na to, da je lastnik firme moj oče, so vsi posli zelo transparentni.

29. Da. Vedno so vljudni in me v začetku najprej vprašajo, ali sem poročen, kako družina, kako otroci... To še posebej velja za dolgoletne kupce. Tesne odnose smo imeli s prejšnjim dolgoletnim partnerjem iz Saudove Arabije, vendar smo jih zaradi že omenjenih zapletov sedaj prekinili. *Kako kaže kaj z nadaljevanjem odnosov s tem partnerjem?* Na žalost smo zaključili sodelovanje. Z novimi kupci tesnih zasebnih stikov sedaj nimamo. *Bi jih vi v Sloveniji povabili k sebi domov?* Oni tega v Sloveniji tudi ne pričakujejo, saj so njihovi obiski v Evropi bolj poslovno orientirani. Če bi jih povabil k sebi domov na pijačo, tega ne bi sprejeli. Držimo se bolj poslovnih navad, da smo v pisarni in zvečer nekje zunaj.

30. So gostoljubni in zelo poslovno orientirani. Vedno znova pogovor nanese na ceno in dobavne roke. *Tudi ob odmorih za kavico, čaj?* Mogoče smo v naši industriji bolj specifični, mogoče malo bolj drugačni ljudje, a tudi ob večerji se pogovor enakomerno razdeli med poslovno in zasebno sfero, ki se vedno znova prepletata.

31. Odvisno od partnerja in razvoja dogodkov. Vendar ocenjujem, da smo morali kar sami vzeti pobudo v svoje roke in usmerjati tok dogodkov.

32. Rekel bi, da odzivnost, čas in planiranje. Ti elementi so nepopolni in primanjkujejo na saudskem trgu. Ne znajo povedati, koliko bi radi in kdaj. Tako se zgodi, da se »lovimo« okoli

teh informacij in na koncu načrtujemo skoraj sami brez namigov z njihove strani. *So kdaj uspeli napovedati količine na primer za eno leto naprej?* Ne, nikoli.

33. Pripravljeni moramo biti na telefonske klice tudi ob nedeljah, ki je pri njih delovni dan. Moram reči, da to ni tako pogosto, saj vedo, da imamo pri nas v nedeljo prosto. Sem pa nasprotno mislil, da imajo v Iranu v nedeljo telefonske klice po nižji tarifi, saj izredno dosti kličejo prav na ta dan (smeh, op. p.). V Saudovi Arabiji so s tem očitno bolj seznanjeni. Objavljene karikature res niso imele nobenega vpliva na naša razmerja. Ta tema nikoli ni prišla na vrsto pri naših pogovorih in se je tudi sam izogibam. Kot Slovenci imamo srečo, saj nas niti ne poznajo in ne vedo, kdo smo. Čeprav smo iz Evrope, gledajo na nas malo drugače in nas ne povezujejo s preostalo Evropo, na primer z Nemčijo, Anglijo. Ocenil bi, da je to z vidika sklepanja poslov pozitivna stvar. *Ali povezujejo Slovenijo z Jugoslavijo, ki je kot neuvrščena država imela določen ugled?* Vedno se spomnijo Tita, ko jim povem, da je Slovenija nastala iz bivše Jugoslavije. Na splošno imajo o bivši državi pozitivno mnenje. *Očitno se vprašanjem o religiji vsi izogibamo. To samo na nek način potrjuje, da religija vendarle predstavlja neko občutljivo točko?* Po pravici povedano, nikoli nisem zavrnil pogovora o religiji, vendar se je pogovor vedno znova prevesil na razmerje med muslimani in Izraelom. O tej državi imajo negativno mnenje in so z njo obremenjeni. Po drugi strani pa nikoli ni prišlo do pogovora o nasprotjih med islamom in krščanstvom.

34. Se strinjam, da je arabska kultura visokokontekstna, kratka in jedrnata. *Imate kakšen primer?* Na primer zamuda plačila. Ko smo to omenili, sta bili potrebni samo dve besedici, »bomo plačali«, in se več o tem nismo pogovarjali. Mi smo mu dali vedeti, da nismo zadovoljni, on pa nam je dal vedeti, da bo znesek poravnal. Plačilo je potem dejansko prišlo na naš račun.

35. Vsi naši kupci so zelo dobro seznanjeni, saj so proizvajalci prikolic in delajo v avtomobilski industriji. Torej natančno vedo, kaj hočejo in imajo potrebno znanje. Tudi naši prodajalci morajo biti tehnično kompetentni, morajo znati svetovati rešitve ter potrebujejo dobro tehnično znanje o našem produktu, vsaj v naši panogi. *Torej kupcu nikoli ni bilo potrebno dvakrat povedati določene stvari in jim je bilo takoj vse jasno?* Če ni bilo jasno, je bil vedno nekdo poleg npr. tehnični menedžer. Več ali manj se z nerazumevanjem nismo srečevali, saj naš produkt ni preveč kompliciran. *Po mojih izkušnjah v tem delu sveta neradi pritrdijo, da nečesa ne razumejo?* Res je tako in v tem primeru se bolj potrudimo, da zadevo jasno razložimo.

36. Direktorji so skoraj vedno vsi Saudijci, medtem ko je bil na položaju nabavnega ali tehničnega direktorja dostikrat indijski ali libanonski inženir. Pri njem se je pogovor tehnično uskladil in se ni prenašal na ostale nižje nivoje v podjetju. *Igrajo torej Indijci, Pakistanci in ostali tujci pomembno vlogo?* Skoraj vsi računovodje so Indijci in imajo v več kot polovici primerov zelo pomembno vlogo. *Jim lastniki zaupajo?* Saudijci jim do določene mere zaupajo, vendar čekov, na primer, Indijci nikoli oz. zelo redko podpisujejo. Podpisujejo vedno samo direktorji oz. lastniki. V primeru, da je karkoli narobe s čekom, je vedno odgovoren lastnik, zato te odgovornosti ne prenašajo radi na tujo delovno silo. Mi smo doživeli primere, ko je lastnik moral za šest mesecev v zapor, ker plačilo ni bilo izvedeno. Šele, ko je prišel ramadan in prazniki, je bil pomiloščen. Tudi če je bil ček podpisan s pooblastilom lastnika, vso odgovornost prevzema lastnik. Od tod tudi ta nezaupljivost.

C Namigi ostalim slovenskim podjetjem

37. *Ker tja izvažate 30 odstotkov, bi dejal, da ja.* Ne, nismo uspešni. *Kaj je razlog oz. kaj se mora spremeniti, da bo šlo v drugo smer?* Upati si več dobaviti in dosti znižati ceno. Soočamo se s čudno situacijo, ko konkurenca iz Nemčije dobavlja na ta trg po nižji ceni, kot to uspemo

mi iz Slovenije. Tukaj je nekaj nelogičnega. Torej nismo uspešni. *Kako kaže za naprej? Ali ta cenovni pritisk ostaja?* Do konca tega leta ne računamo, da se bo kaj spremenilo. Šele v naslednjem letu. Vse je povezano z velikostjo nemškega konkurenta, ki svoj konkurenčni izvozni produkt podpira znotraj podjetja. Ker njegova proizvodnja znaša samo dva odstotka celotne proizvodnje, so se odločili, da bodo z njim osvojili saudski trg. Imajo enostavno najnižje cene in nas s trga izrivajo. *Ali je mogoče dokazati prekomerno zniževanje cene (dumping)?* V Saudovi Arabiji tega ni možno dokazati.

38. Za ta trg je potrebno dobiti resnega človeka, ki se z njim aktivno ukvarja in sledi dogodkom na trgu. Dobiti takega človeka je zagotovo največji problem. Saudijci so pač takšni, kot so, in se jim je potrebno prilagoditi...

39. Naj se umaknejo in se ne vmešavajo. *Kako to mislite?* Da ne vplivajo na poslovne odločitve. Največ lahko pomagajo s tem, da omogočijo, da posel teče po svojih tirnicah. Obisk vladne delegacije je imel en konkreten predlog, za katerega sem upal, da bo uspel. Na žalost niso dovolj sposobni in ne bo. Enkrat smo imeli direktno ladijsko povezavo Trst - Jeddah. To je bila velika prednost, saj je kontejner potoval samo dva tedna. Sedaj tega ni več, potovanje pa traja trideset do štirideset dni. Govorilo se je, da bo vzpostavljena direktna povezava iz Kopra, a še ni nič iz tega in po mojem tudi ne bo. *In gospodarska zbornica?* Na gospodarsko zbornico se, razen glede dveh žigov pred kratkim, nisem preveč obračal, saj za nas ne naredi nič. Za vsak certifikat moram kljub temu, da sem član, še vedno posebej plačati - zakaj? Pri vladnih službah nikoli nisem poskušal dobiti odgovora, tako da na to vprašanje o dostopnosti informacij žal ne morem odgovoriti.

40. Potrudili bi se odpreti pisarno v Saudovi Arabiji brez posrednika in z našim menedžerjem kot vodjo. Saudski trg je velik za nas in če bi šli tja ponovno, bi nastavili svojega človeka.

Intervju 6

A Vstop na trg

1. Trenutno so se trgi zaradi razmer v podjetju zelo spremenili, vendar pa proizvod ostaja še vedno enak. V času, ko je bil Emo še v državni lasti, se je prodajalo od Rusije, Italije, Francije do Amerike, a je bila Saudova Arabija po kriteriju količinskega odjema največji samostojni trg. Medtem ko smo na trge Francije ali Italije prodajali petnajstim ali dvajsetim kupcem, od katerih je vsak izstavil le eno ali dve naročili z več artikli, je saudski kupec naročal velike količine enega samega artikla. Na trg Saudove Arabije smo vstopili okoli leta 1968. Tamkajšnji kupec je trgovec z gospodinjskimi artikli.

2. Tovarna EMO (Emajlirnica, Metalna industrija in Orodjarna) izhaja iz tovarne, ki jo je ustanovil A. Westen. Prvzaprav so obstajale v Evropi tri: na Madžarskem, v Vzhodni Nemčiji in v Jugoslaviji oz. Sloveniji. Imel je zelo obširen asortiman artiklov – recimo okoli dvesto. Danes jih ima EMO okoli petdeset ali še manj. Program je vključeval tudi drobne artikle, ki so značilni za muslimanski svet (kotlički za kuhanje, op. p.). Saudski kupec jih je na začetku naročal tudi po pet ali deset kontejnerjev na mesec v vrednosti dva do tri milijone dolarjev. Danes bi vrednost zaradi rasti cen znašala mnogo več! Že prvo leto, ko sem začela delati v izvozu, se je kupec iz Saudove Arabije pojavil zgolj slučajno. Je naš kupec že ves čas, odkar sem pri Emu. Danes je star osemdeset let, poslovati pa smo začeli, ko je imel okoli štirideset let. Od takrat je ta kupec potoval v Slovenijo vsako leto. Z nami je začel delati, ker je imel ženo v Siriji. Naš saudski partner ne gleda televizije in ne bere časopisov. Je zelo veren in je vedno oblečen v saudska tradicionalna oblačila.

3. Glede na razvoj dogodkov in razplet poslov na tem trgu nismo prav nič omahovali. S partnerjem sva imela vedno korekten odnos in upošteval me je kot del njegove družine. Na takšne in drugačne prošnje glede naročil ali plačil se je pogosto pozitivno odzval. Čeprav se je vse to dogajalo pred tridesetimi leti in sem včasih imela občutek, da Arabci omalovažujoče gledajo na žensko, ne morem reči, da se je to odrazilo tudi v poslovnih odnosih. Ker se je vedno zelo zagrel za svoje odločitve, nam je na začetku poslovanja ponudil odkup velikih količin proizvodov po za nas ugodni ceni. Zamislil si je tudi svoj vzorec na kotličkih, ki smo ga izdelovali samo za njega. Še danes lahko v kakšni oddaji o beduinih vidimo skupaj s kamelami v puščavi tudi kotliček iz Ema, v katerem puščavski prebivalci pripravljajo svojo kavo. Kotliček je dejansko naš razpoznavni prodajni element. Naš kupec se svojega izbranega dizajna in artikla drži vsa ta desetletja.

4. Posebnih kriterijev ni bilo. Bila sem tam ob pravem trenutku in imela sem določene uspehe in rezultate. Dosegali smo vedno dobre cene... *Že, toda ali niste imeli nobenega konkurenta, npr. moškega, saj je v tistem času bilo za ženske težko potovati v arabske dele sveta?* Mogoče bi se kakšen moški lahko tudi našel, a za to ni bilo potrebe. Potrebna je bila vztrajnost, saj so pri njih pogovori trajali tudi pet dni brez konkretnega rezultata, na koncu smo se skoraj vedno vrnili na začetek in ponavljali že izrečeno. Ko je kazalo, da tudi ob odhodu ne bo dogovora, je ponavadi prišlo do premikov v zadnjih trenutkih. Pri svojih pogajanjih so nepopustljivi, kar je za njih res tipično. Vedno imajo dovolj časa in ne hitijo.

5. Bil je edini partner. No, pri njih sicer ni navada, da bi svoja stališča zapisali, tako da tudi mi nismo v vseh teh letih imeli na papirju nobene pogodbe. Ampak je pa res nekaj groznega, da bi mu nekdo delal za hrbtom! Na primer, če bi izvedel, da sem prodala isti kotliček v Kuvajt, bi se stvari zelo zaostriale. Podoben zaplet smo sicer res imeli, a smo ga izgledili. Na tem trgu si takšnih spodrseljajev res ne moreš privoščiti. Lahko bi prodal drugemu partnerju za cent več kot obstoječemu, a bi pri tem izgubil ogromno. Obstajajo določene zakonitosti, veljata »*fair-play*« in »*gentleman agreement*«. Če se s saudskim partnerjem nekaj dogovoriva, bo to veljalo tudi deset let in ne le eno leto. Poleg tega smo imeli omejitve zaradi specifičnosti našega produkta (vedno je zahteval enak dizajn), saj ga ne bi mogli prodajati več partnerjem hkrati. Dveh partnerjev nikakor nismo mogli imeti skupaj: lahko bi samo prenehali sodelovati z obstoječim in začeli z novim partnerjem.

6. Ne, nikoli za ta trg. Sicer smo se za druge trge obrnili tudi na gospodarsko zbornico ali predstavništvo Ljubljanske banke, a jih ne morem pohvaliti, da so naredili karkoli pozitivnega. Obstaja določen avtomatizem, ki ne obrodi sadov. Naš sedanji kupec je obiskoval zagrebški velesejem, kjer smo bili tudi mi prisotni skupaj s preostalo jugoslovansko konkurenco: Gorica in Gornji Milanovac. Po tem dogodku je prišel neposredno na obisk tudi k nam v Emo. Pred tem smo v Emu nekaj malega prodajali tudi v Sirijo, kjer nas je kupec tudi opazil in nato zelo agresivno nastopil, da bi si pridobil, kar je želel. Ker se v tistih časih ni ravno delalo po pravilih, smo se sirskega kupcu odrekli in se odločili za prodajo kupcu iz Saudove Arabije.

7. Moram najprej povedati, da je partner imel določen ugled v kraljevini in je njegovo ime dosti pomenilo. Takrat ni bilo potrebno posebej oglaševati in uporabljati marketinških prijemov, kot je to seveda danes skoraj nujno. Blagovna znamka dveh levov se je utrdila in danes pomeni na saudskem trgu kakovost; seveda tudi z ustrežno ceno. Pojavljajo se poceni proizvodi iz azijskih držav, a znamka EMO je na saudskem in egipčanskem trgu simbol kvalitete!

8. V tistih začetnih časih v Emu sem pošiljala ponudbe po celem svetu. Kakorkoli že, situacija se je do danes korenito spremenila in izvoz se je izrazilo skrčil. Tako danes izvažamo le še v Korejo, Egipt, Saudovo Arabijo, Francijo in Italijo, če pri tem ne upoštevamo še države bivše Jugoslavije. Razmerje prodaje med Slovenijo in tujino je okoli 60-40. Ta delež se razdeli na

»klasični« izvoz in izvoz v bivše jugoslovanske republike v razmerju 50-50. Od polovice »klasičnega« izvoza znaša delež Saudove Arabije kar 40 odstotkov (kot delež celotnega poslovanja torej Saudova Arabija zajema okoli 8 odstotkov, op. p.). Pred desetletji, prav na začetku poslovanja s tujimi partnerji, je bil najboljši odziv prav s strani našega saudskega partnerja, kateremu smo pošiljali naročila v vrednosti dveh, treh milijonov dolarjev. Takrat je to predstavljalo celo 70-80 % celotnega izvoza!

B Soočanje z vsakodnevno realnostjo poslovanja in kulturološki vplivi

9. V tistem času to niti ni bilo tako pomembno, saj smo vsi pričakovali le naročilo in dober cenovni nivo. Vsekakor pa sem se s tem bolj seznanila v nadaljevanju poslovanja in še danes spremljam to področje. Ker je kupec na začetku pravzaprav »padel« v Emo, se na Saudovo Arabijo kot državo niti nisem mogla posebej pripravljati. Saudova Arabija je bila v tistih časih zelo zaprta država, brez diplomatskih odnosov z Jugoslavijo in informacije so bili zelo skope. Zelo smo se morali potruditi in pobrskati po razni literaturi, da smo se seznanili z uvoznimi in carinskimi postopki.

10. Glede na povedano lahko vsekakor rečem, da smo imeli zelo srečno roko. Nikakor ne bi mogla govoriti o kakršnikoli arogantnosti, saj je ta gospod uspel ustvariti premoženje s svojim delom; na začetku je bil samo pastir! Zanimivo je vedeti, da ima ta gospod le dve hčeri in nobenega sina. Ker je imel njegov brat iz Kuvajta dva sinova, so uredili poroko med bratrancema in sestričnima. Tako je podjetje ostalo v družini.

11. Tipično so to kotlički za čaj, kavo. Obstajajo tri oblike, ki so v prodajnem izboru, a eden izmed njih je najbolj zaželen. Poleg tega je še nekaj ostalih proizvodov, npr. vedra, kanglice za mleko, ki jih tja izvažamo. Vsi proizvodi imajo enak dizajn! *Imate kakšne brošure izdelane prav zanje?* Ne, saj jih nismo smeli kazati drugim, ker so bili ti kotlički namenjeni prav njim. Prav tako smo omejili proizvodne serije, saj te proizvode nismo prodajali drugam kot le v Saudovo Arabijo. Na ta način smo se izognili povpraševanju drugih, ki bi želeli enak izdelek kupiti in nato posredno izvažati na to tržišče. Saudski partner je namreč že od začetka imel kotliček s svojim izbranim vzorcem, za katerega ni želel, da bi se pojavljal na drugih tržiščih. Sedaj je na primer sam odšel na Kitajsko, kjer so ta vzorec kopirali in mu izdelali kopijo naše posode. Vendar pa jim kopija popolnoma ne uspe in ostaja še vedno 5 do 10 odstotkov razlik.

12. V bistvu pogodbe ni bilo. Zaradi dogodkov v zadnjih letih pa smo bili primorani način poslovanja malce spremeniti. Zgodilo se je namreč, da je nekdo iz Ema-Ett v Nemčiji prodal saudskemu partnerju namenjene proizvode, ki so se potem ponovno izvozili na področje Bližnjega vzhoda. Prišlo je do spora zaradi kršenja džentelmenskega dogovora, ki so ga imeli z menoj. Zato sva morala z lastnikom oditi tudi na pogovore v Sirijo, kjer smo se po petih dneh razšli bolj kot ne sprti. Saudski partner je namreč zahteval 35 tisoč dolarjev odškodnine, ker se je pojavil drug kupec istega proizvoda v Kuvajtu. Menim, da se zaradi enega kontejnerja v eno izmed tamkajšnjih držav ne splača tvegati poslovnega razmerja z ustaljenim partnerjem! Zaradi tistega spora pred leti smo nato z njim podpisali sporazum, v katerem je zahteval, da se navedejo točke, ki natančno opredeljujejo proizvode, področje prodaje in ostale podrobnosti. S tem sem se seveda strinjala. Partner natančno ve, da je lahko stoo odstotno varen, dokler bom jaz skrbela zanj. *Ste na točke iz sporazuma imeli tudi svoje pripombe ali je on sam določal svoje pogoje?* Ne, sprejela sem, kar je zahteval. V takšnih primerih vedno odgovorim kratko in jedrnato. Sporazum sem sama sestavila in ga zapisala na polovico strani: čim manj, tem bolje.

13. Ne, ne. Tisti primer izpred nekaj let je bil prva kršitev pri našem poslovanju. Predvideli nismo nobenih razsodnikov in mnenja sem, da tudi sam ne bi želel vpletati sodišča ali kaj podobnega, kar bi urejalo naše nesporazume.

14. Mogoče je vse izpadlo res bolj posrečeno... Mogoče je res edini Arabec, v katerega sem bila trdno prepričana in mu verjela, da bo spoštoval svojo besedo. *Kaj pa pomisleki v podjetju glede osnove za izplačila?* Bile so tudi že okoliščine, ko je bilo vroče in me je bolela glava, a sem vedno zaupala, da se bo ugodno izteklo.

15. Pravzaprav ne. Tudi za tisti primer iz Kuvajta sem bila prepričana, da je le prehodnega značaja in da to ni nekaj velikega. Pri tem kupcu brezizhodnih položajev res nisem imela. Arabci sicer gradijo na zaupanju, a nekaj je, kar me v arabskem svetu na splošno vendarle moti... Zdi se mi, da je Arabec, če se resno razjezi, lahko tudi nevaren. Menim, da bi ti bil sposoben »zasaditi nož v hrbet«, če mu ga obrneš. Medtem ko bi sama še naprej razmišljala pozitivno in iskala pot naprej, bi saudski partner prav lahko odkorakal po svoje in prekinil sodelovanje z nami.

17. Ne, ne bi mogla reči (odgovor glede zamikov, op. p.). Mogoče se je kdaj res lahko zavleklo, a ne hoté. Vem, da ga med ramadanom ne morem klicati, ko se mi zljubi. Prav tako ga ne bom spraševala in drezala, ali bo plačal ali ne, ko gre na romanje v Meko in ko moli.

18. Ne, o takšni klavzuli nismo razpravljali. Je pa res, da je njegov zet, ki je prevzel posle pred leti, vedno rad obširno poudarjal kakršnekoli usluge, ki nam jih je naredil, na primer, ob predčasnem plačilu na našo zahtevo. Kot bi hotel poudariti, da smo mu sedaj veliko dolžni, ker nam je prej prisluhnil. Če se ne odzovemo, bo svoj odziv ponovil tudi dvakrat ali trikrat, da nas bo na to opozoril in nam dal vedeti, da mu moramo drugič, ko bomo lahko, tudi mi njemu iti na roko.

20. *Očitno je, da ste vključeni! Ko sem sestavljal vprašanja, sem se očitno zmotil, ko sem predpostavljaj, da ženska ne bo tako v ospredju pri poslovanju s Saudovo Arabijo. Sedaj se pogovarjam že s tretjo predstavnico...* S stanjem žensk v njihovi družbi sem seznanjena toliko, kolikor mi povejo. Sicer pa vedno vprašam, če me kaj zanima. Zdaj menim, da ni tako hudo. Res je, da kot ženska sama v Saudovo Arabijo ne morem potovati. Žene saudskega partnerja, ki so ga spremljale ob njegovih izletih v Sirijo, kjer sem se z njim sestala, so bile vedno oblečene strogo v črno barvo in so imele obvezno zakrit tudi obraz.

21. Kot sem že rekla, je bil pastir in nima formalne izobrazbe. *Kaj pa njegovi nečaki?* Tudi ne! S svojima hčerkama ju je poročil, ko sta imeli okoli trinajst ali štirinajst let, sama pa sta bila stara petnajst ali šestnajst let. Takrat sta tudi začela delati pri njemu in se priučila. Sam lastnik je bil vedno skromen in je znal dobro barantati. Tudi ko je prišel na obisk v času Jugoslavije, se je pogajal za popust v hotelu.

22. Tako naš začetni partner in sedaj njegov zet, ki je posel prevzel, ne znata angleško in imata vedno s seboj prevajalca. Vsi inženirji, ki so nastopali v vlogi prevajalcev z njihove strani, so bili dobro izobraženi, nekateri tudi izšolani v Franciji. Vljudnostne fraze že lahko izmenjam z lastniki, vendar pa se takoj, ko se začne pogovor o poslu, vključi prevajalec, ki nadaljuje pogovor. V nobenem primeru pa ne bi mogla reči, da jih to resno ovira pri poslu. Pri poslu imata občutek tako kot vsi Arabci. Do sedaj smo imeli zelo korektne in poštene odnose.

23. Bolj težko. Vedno znova sem jim morala določene stvari ponovno razlagati. *Kaj ga je najbolj motilo?* Ne bi mogla reči, da ga je kaj motilo. Vendar pa določenih stvari noče sprejemati takšne, kot so, ali pa jih namenoma ignorira. Kot da bi jih hotel preslišati! Govorim bolj o poslovnem področju, saj se v zasebno življenje sploh ni spuščal in je sprejemal dejstvo, da smo drugačni.

24. Nikoli niso pokazali nobenega interesa za položaj muslimanov. Če bi na primer sedaj sedel pri naju in bi hotel moliti, bi kar naenkrat izginil. Našla bi ga v sosednji prazni sobi, kjer bi mirno razprostrl svojo molitveno preprogo in opravljal molitev. *Ali se kaj opraviči?* Sploh ne! Kar naenkrat izgine in ga je potrebno poiskati.

25. Na alkohol gledajo čisto normalno. Brez zadržkov sprejemajo dejstvo, da se sami odrekajo alkoholu, medtem ko njegov gostitelj pije vino. Ne stari lastnik ne mladi naslednik ne pijeta alkohola. Res je, da smo uspeli naslednika na sejmu v Nemčiji prepričati, da je poskusil pivo. A res samo poskusil z enim samim požirkom. Ker ga poznam že od vsega začetka, sem ga tudi povprašala, zakaj nima več žena. Odgovoril je, da bi ga njegov tast »ubil« in da zaradi tega nima poleg njegove hčerke nobene druge žene. *Zanimivo, torej ima za svojega zeta drugačna merila!*

26. Zelo zahtevna. Oba, starejši in mlajši lastnik, sta pri cenovnih pogajanjih izredno nepopustljiva. *Ste torej vi zmeraj popustili?* Ne, imela sem drugačno taktiko, in sicer sem zagotavljala, da bo dobil izredno ugodno ponudbo. Seveda začneš z rezervo, da se lahko na koncu približaš svoji obljubi o ugodni ponudbi. Tako je bila na koncu cena ugodna za nas, partner pa se je tudi počutil dobro, saj je uspel dobiti popust, ki ga je pričakoval.

27. Ne. Ker je bil direktni kupec, zahtev po provizijah ni bilo. Je pa svojo zvezo z nami ljubosumno čuval in ni dovoljeval, da bi mu kdorkoli delal za hrbtom. Prepričana sem, da bi me dal ob mojih obiskih v Siriji tudi zastražiti, če bi slutil, da se hočem pogovarjati o poslu s konkurenco! Vedno se je bal, da se bo nekaj proti njemu zarotilo in da bo izpadel iz posla.

28. V mojem primeru ni bilo potrebe po vključevanju vodstva. Vame je imel polno zaupanje in zaradi tega ni niti zahteval stikov z najvišjim vodstvom. Šele ko se je podjetje privatiziralo pred desetimi leti, je želel spoznati novega lastnika. Med preobrazbo podjetja je prišlo tudi obdobje, ko od Ema dve leti ni nič kupal, sama pa sem z njim še vedno vzdrževala kontakte. Imam namreč svoje podjetje in sem navezala stike tudi z drugimi podjetji v tej industriji, tudi Milanovcem. Kljub temu sem upala, da se bodo stvari vendarle tudi pri Emu spremenile na bolje. Tako se je tudi zgodilo. Po enem letu in pol je privatno podjetje Emo začelo ponovno obratovati in takrat smo zopet začeli poslovati z našim arabskim poslovnim partnerjem. Ker sem kmalu postala vodja izvoza in kasneje komercialni direktor, naš partner ni videl razloga, da bi se moral o razvoju poslov pomeniti tudi z višjim nivojem.

29. Da. Ko je prišel v Slovenijo, sem ga povabila tudi domov, kjer je lahko spoznal mojo družino. Pripravila sem mu tudi kakšno slovensko specialiteto, na primer, potico ali jabolčni zavitek. *Ste pa res imeli pristne odnose!* Da, ker je tudi on mene povabil k sebi domov v Siriji. Tam je namreč kupil nekaj stanovanj, kjer je občasno živel s svojo družino. Ko sem bila tam na obisku, je povabil k sebi domov vse prijatelje in tudi mene. Pogovarjati se pravzaprav nisem mogla, ker nihče izmed povabljenih ni govoril angleško. Seveda je hotel svojim prijateljem z mojo prisotnostjo pokazati, da ima sam pomembne stike tudi v Evropi. Ob takih priložnostih mi je zmeraj posvečal posebno pozornost, saj sem bila na častnem mestu in vse jedi so najprej ponudili meni.

30. V Saudovi Arabiji do sedaj še nisem bila. Kot sem že omenila, je bil kot gostitelj v Siriji, kjer sem bila večkrat na obisku, zelo pozoren gostitelj.

31. Čisto različno. Pred tolikimi leti, ko ni bilo takšne borbe za kupce, so nas kupci zasipali z naročili in smo imeli kot prodajalec veliko izbiri. Po privatizaciji v devetdesetih letih, ko so se podjetja tudi zapirala, smo se morali izredno potruditi in je kupec postal »gospod«. Po enakem ključu se je spreminjalo tudi razmerje do našega kupca: na začetku nas je snubil on, danes pa

moramo biti mi bolj proaktivni in stalno spraševati in se aktivno udeleževati s predlogi in komentarji. Vsekakor smo danes mi tisti, ki prevzemamo pobudo.

32. Vedno sem si rekla, če bi naš partner obvladal še jezik, sploh ne bi bilo slabo! No, tako razmišljam danes po vseh pridobljenih izkušnjah. Če bi se na začetku poglobila v naše partnerske odnose, bi se najverjetneje sama začela učiti arabščine. *Govorite arabsko?* Zdaj ne več. Na začetku sem si nekaj stvari zapisala, tako da še danes poznam številke in njihove vsakdanje pozdrave. Vsekakor mi je to prišlo prav, a za sklepanje poslov niti slučajno ni bilo dovolj.

33. Glede na njihove delovne dneve sem se kar sam prilagodila na njihov urnik in jim tako zelo olajšala poslovanje. Sedaj so navajeni, da z menoj komunicirajo tako v soboto kot tudi v nedeljo. *Ali partner ve, da je pri nas nedelja dela prost dan?* Da, ve! A ko enkrat prekršiš svoja lastna pravila, jih je težko ponovno vzpostaviti. Partner tvojo pripravljenost sprejme in se na njo navadi. Sedaj so že tako navajeni, da pošiljajo svoje zahteve na moj privatni elektronski naslov, odgovore pa hočejo imeti takoj, čeprav je nedelja! Prikazane karikature nisem nikoli omenjala niti se nisem o tem pogovarjala. Posledično nisem doživela napetosti zaradi omenjenih objav. Najverjetneje je razlog tudi jezikovna omejenost, saj z njim nisem mogla razviti pogovora v angleščini, prek elektronske pošte pa prav tako ni bilo možno z njim neposredno razpredati o verski tematiki. Lahko pa potrdim, da tudi pri ostalih stikih z arabskim svetom zaradi »razhajanj« nistem doživela nobenih negativnih odzivov.

34. Menim, da bi se s tem strinjala, še posebej pri starejšem lastniku podjetja, medtem je ko pri mlajšem, torej njegovem zetu, ta kontekstnost manj izrazita. Prvi z raznimi malenkostmi daje čutiti, »koliko je ura«, tako da na osnovi tega ne siliš v napačno smer. Vsak gib ali beseda imata lahko svoj poseben pomen, le razbrati se jih moraš naučiti.

35. Rečem lahko, da vsekakor! *Ali lahko prepoznajo poceni konkurenco in seveda kvaliteto?* Vsekakor, saj svoje trgovsko področje res zelo dobro poznajo, tako da tu ni potrebno izgubljeni besed. Prav tako je na tekočem o cenovnih gibanjih npr. pločevine in me takoj opomni, če pride do določenih razhajanj v odnosu do naših proizvodov, ki mu jih ponujamo. Ta nihanja zelo pozorno spremlja! Vsako leto je prav tako vsaj dvakrat prisoten na kitajskih sejnih, kjer izve tisto, kar ga zanima. Res pravilno oceni, kaj je dobro in kaj slabo. Po tolikih letih izkušenj ga je skoraj nemogoče speljati na led.

36. Ima kar precej zaposlenih Pakistancev. Pravzaprav jih je prisiljen zaposliti, ker posluje s tujino, kjer je angleščina glavni jezik. Dosti jih dela pri pripravljanju ustreznih dokumentov, ki jih morajo urediti z banko in ostalimi podjetji. Ob zaposlitvi novih delavcev iz tujine je čutiti, da potrebujejo določen čas, da se na delovno mesto navadijo in se »izpiliijo«. Bolj kot so neizkušeni, bolj to čutimo tudi v Emu in včasih je prav naporno. *Kdo partnerju prevaja sporočila, ki si jih pri poslu izmenjavate?* Tudi tu mu pomagajo zaposleni Pakistanci, ki jih redno menjuje, ko bi mu lahko postali nevarni. Ko začuti, da se je dotični zaposleni že »preveč« razgledal in vživel v poslovne skrivnosti, ga enostavno zamenja in tako poskrbi za svoj položaj.

C Namigi ostalim slovenskim podjetjem

37. Emo je na saudskem trgu uspešen toliko, kolikor je v danih tržnih okoliščinah pač lahko. Ovira, s katero se srečujemo, je, da partner vztraja, da se plačila vršijo v dolarjih. V zadnjih letih se je zaradi vztrajnega padanja dolarja izvoz neprestano dražil. Posledično smo imeli zaradi tega kar velike probleme, ker smo ceno namreč prilagajali tečaju dolar evro. To pa je na drugi strani povzročilo porast cen tudi v lokalni saudski valuti (rial, op. p.), ki je fiksno vezana na dolar.

38. Mislim, da je danes zelo težko dobiti ustrezen kontakt, za katerega bi lahko presodil, da je zanesljiv, čvrst in da ni muha enodnevnica. *Kje bi ga lahko dobili? Na sejmih?* To bi bilo zame v tem trenutku ravno tako prava muka! Najverjetneje bi se obrnila na internet, pogledala, kdo posluje s tem asortimanom, selekcionirala morebitne partnerje... Mogoče bi od stotih le dobila koga! Skratka, težka naloga! To sem poskusila tudi na drugih tržiščih, a je potrebno res dosti truda. V arabskem svetu obstaja zakonitost, da ne moreš imeti več kot enega partnerja. Pomeni, da načrtno iščeš tistega, ki bo dovolj velik, zanesljiv in bo zadovoljil tvoje prodajne potrebe. Poleg tega je okus na trgu tudi dokaj enoten (določen vzorec na posodi je pri vseh bolj priljubljen kot nek drug). To pomeni, da ne moreš narediti diferenciacije proizvoda za različne partnerje, ker vsi želijo imeti bolj ali manj isto.

39. Da. Recimo v tem delu sveta najverjetneje najdemo dosti ljudi, ki so podobni našemu kupcu (niso dovolj izobraženi, ne hodijo v Evropo, se počutijo bolj domače v svojih oblačilih med svojimi ljudmi). Po mojih izkušnjah se Arabci dosti bolje znajdejo v Koreji kot pri nas v Evropi in so tam redni gosti na spomladanskih in jesenskih sejmih. Življenje je očitno tam bolj prilagojeno njihovim pričakovanjem (na primer, restavracije z arabsko hrano). *Kje najdeva tukaj vlogo vlade in politike?* Ravno to hočem povedati. V starih časih je gospodarska zbornica iz Beograda organizirala skupno predstavitev jugoslovanskih podjetij na sejmih v Kuvajtu in Dubaju v okviru jugoslovanskega paviljona. Danes tega več ne vidim, saj se Slovenija na pojavlja v tako organizirani obliki na mednarodnih gospodarskih sejmih, kar bi lahko doprineslo k večji prepoznavnosti. Na ta način bi omogočili, da bi nas morebitni partnerji kot slovensko skupino lažje opazili in hitreje navezali stike. Prav lahko bi se organizirali in nastopili na sejmu v Saudovi Arabiji, kjer bi tudi tisti, ki sicer ne potujejo radi iz svoje okolice, imeli priložnost z nami vzpostaviti odnose. Dosti je še takih, ki ne znajo odpreti interneta in bi jim neposreden kontakt na takšnem sejmu ponudil nove možnosti in odprl vrata do slovenskih proizvodov. *Vpliv slovenske delegacije?* Vpliva obiska vladne delegacije mislim, da ni bilo. O tem sem konkretno povprašala tudi pri našem partnerju, a tega obiska ni zaznal in o njem ni bil obveščen. Koristnih informacij iz omenjenih inštitucij na žalost ni bilo. Ne vem, mogoče niso zaposleni pravi ljudje... Tudi moje izkušnje, ko sem se obrnila na slovenska veleposlaništva za pomoč, so prej negativna kot kaj drugega. Sam veleposlanik se neposredno z gospodarskimi vprašanji ne bo ukvarjal, podrejeni pa se očitno ne znajo organizirati.

40. Glede na naše izkušnje do sedaj ne bi spreminjala našega pristopa do tega tržišča. No, mogoče bi ga bilo potrebno prilagoditi sedanjemu času. Še vedno bi se odločila za direktne kontakte in ne preko posrednikov. Enako velja tudi za ostale arabske države, kjer so nezaupljivi do agentov, posrednikov, ki po njihovem vzamejo preveč provizije.

Intervju 7

A Vstop na trg

1. Največ, 70-75 odstotkov prodamo v Evropo, ostalo gre v ostali svet. Vedeti moramo, da izvažamo v 76 držav sveta. Glavni trg na Bližnjem vzhodu sta zagotovo Saudova Arabija in Iran, poleg tega še Emirati, Jordanija in Oman. Na trgu Saudove Arabije smo se prvič pojavili leta 2001.

2. Na ta trg smo šli izključno zaradi iskanja novih trgov.

3. Nič nas ni pretirano odvrčalo od našega namena. Zelo odločno smo šli po svoji poti, lahko rečem brezkompromisno, in čim prej smo hoteli videti rezultate našega dela. Delamo z garancijo plačil, tako da tukaj ostaja samo ovira, ali naročilo bo ali ga ne bo. Kakšnih drugih pomislekov res nismo imeli.

4. Prva odločilna zadeva je bilo dejstvo, da je saudsko podjetje, s katerim delamo, že prej sodelovalo z Iskraemecom, ki ima tam proizvodnjo. V začetku smo na ta trg samo prodajali, kasneje pa smo tja tudi sami prenesli en del proizvodnje. Referenca je bil torej Iskraemeco in doseženi rezultati. *Katera oseba in zakaj je bila vključena v te procese?* To sem bil jaz osebno, ker sem od začetka navezoval stike. Najprej smo se srečali na sejmu, kjer so izrazili zanimanje za naše izdelke in tudi povedali, da sodelujejo z Iskraemecom in da imajo dobre reference. Na podlagi tega smo zelo hitro našli skupni jezik.

5. Da, v Saudovi Arabiji imamo tri partnerje, saj povsod, kjer smo prisotni, stremimo za tem, da ni samo eden. Seveda je prišlo, kot tudi drugod po svetu, do določenih trenj med njimi. *Resnih?* Ne preveč. Konflikti so bili, a smo se z vsemi skupaj sestali in se dogovorili, kdo pokriva kateri segment naše ponudbe. Tako smo razdelili med partnerje a) inženiring, b) proizvodnjo in c) oskrbovanje trgovin oz. proizvajalcev stikalnih omar z vsemi potrebnimi komponentami. Če bi hotelo eno podjetje pokrivati vse te segmente, bi moralo imeti že kar precejšen nabor izkušenj in znanj.

6. Na nikogar. Partnerje smo spoznali na sejmu v Dubaju in kasneje vzpostavili neposredne odnose z njimi v Saudovi Arabiji. Preko zbornice gremo včasih na dogodke, ki jih organizirajo, a rezultatov s teh srečanj je bolj malo. Žal je tako.

7. Da dosežeš primerno stopnjo prepoznavnosti, traja kar nekaj časa. V našem primeru govorimo o obdobju treh let.

8. Skupaj znašajo dohodki 28 mio evrov, Saudova Arabija ima od tega pol milijona. Torej govoriva o 1,7-odstotnem deležu. *Kakšne so napovedi za prihodnje?* V lanskem letu nam je izvoz kar nekaj padel zaradi vstopa Kitajcev in Indijcev na ta trg. Vendar upamo v letošnjem letu (2009, op. p.) na porast, tako da bi se skupni delež Bližnjega vzhoda povzpел na okoli 5 odstotkov.

B Soočanje z vsakodnevno realnostjo poslovanja in kulturološki vplivi

9. Ker Saudova Arabija ni bila prvi trg, na katerem smo se znašli na tem področju, smo zgodovino že poznali. *Ste namensko proučevali literaturo za ta del sveta?* Če je človek malo bolj široko izobražen, potem mu že to odpre vpogled v splošno zgodovino. Nadalje smo na tem trgu prisotni več kot desetletje. *In katera je bila prva država?* Iran. Sicer govorimo o šiitskem in sunitskem delu, vendar so običaji zelo podobni.

10. Imamo tri partnerje. Rekel bi lahko, da so kar v redu! Zadnji partner, ki smo ga dobili, je najboljši izmed treh. Mogoče tudi zaradi tega, ker smo se od prejšnjih dveh nekaj naučili in nam je bilo v tretje lažje. *So bila pogajalska izhodišča partnerjev visoka na začetku?* Oni imajo vedno zelo visoka izhodišča, tako da je kar težko doseči skupno točko, in se moraš kar potruditi. Kljub temu lahko rečem, da nikoli nismo imeli občutka, da bi bili partnerji kakorkoli v nadrejenem položaju. Prav tako nismo imeli razloga, da bi jih imeli za »manjvredne«.

11. V Saudovo Arabijo izvažamo bolj merilni del oz. segment avtomatizacije. Ker so nekako standardizirani izdelki, ki jih ponujajo tudi drugi proizvajalci, ni bilo potrebno izvajati posebnih prilagajanj.

12. Z njimi nimamo podpisane nobene pisne pogodbe. Na splošno jih imamo zelo malo. *Ali potem ustni dogovori držijo?* Med nami vedno! *Ali vseeno razmišljate, da bi imeli rajši pisno pogodbo?* No, vsak posamezen račun že predstavlja pogodbo... Pogojev, ki so tam navedeni, se držijo. Zato tudi v tem trenutku ne vidimo potrebe po dodatnem papirju. Samo z zastopnikom agentom, ki živi v Dubaju in nas zastopa v raznih državah, smo podpisali posebno agentsko

pogodbo. Naši pogoji so vključevali tudi izključno evrske cene, kar je povzročilo ogromne pritiske z druge strani, a od tega nismo odstopali. Pokazali smo mu tudi dolarski cenik, ki je bil pogojen s klavzulo, da se cene korigirajo mesečno glede na nihanje tečajnih razlik. Na koncu je ostalo pri cenah v evrih.

13. Zelo, zelo redko. In če že, so bila samo pogajanja, kdo je bil za kakšno napako kriv. Do hujših kršitev res ni prišlo, tako da tema o razsodnikih nikoli ni prišla v obravnavo.

14. Kot rečeno, takšnih nespoštovanj pravil ni bilo in torej nismo razmišljali o sodiščih. Lahko pa povem primer iz Dubaja, kjer nam odjemalec na drugi strani enostavno ni plačal pošiljke. Zadevi smo se posvetili bolj podrobno, ko smo sklenili pogodbo z zastopnikom, ki je zadevo v zelo kratkem času uredil z grožnjo našemu kupcu pred gospodarsko zbornico. Ker je slednja očitno zelo pomembna, je naš neplačnik v kratkem času poravnal vse svoje obveznosti. Ta primer ima mogoče veliko sporočilnost v tem, da so v tistem delu sveta zbornice bolj ugledne in imajo večji vpliv, saj lahko podjetju vzamejo tudi licenco.

15. Pri izbiri partnerjev smo očitno imeli zelo srečno roko, saj o brezizhodnih položajih res ne morem govoriti. Do sedaj jih enostavno še ni bilo.

17. Zelo redko je prišlo do zamud pri plačilih. Ponavadi je prišlo do zamikov, ker je kakšna stvar manjkala. A ko smo to popravili, se je tudi plačilo hitro uredilo. Z dvema partnerjema delamo na osnovi predračuna, medtem ko s tretjim partnerjem delamo na podlagi zagotovil Iskraemeca, da je partner zanesljiv in zelo dober ter reden plačnik. S tem poslujemo na odprt račun. *Ste imeli limit?* Da, limit smo imeli.

18. O obrestih nismo nikoli govorili ali jih omenjali. Tudi v naših predračunih glede tega ni omemb.

20. Ženska se v tem okolju zelo težko uveljavi in pri nas nimamo vključene za ta del sveta nobene ženske. Sicer imamo v prodaji zaposleno tudi žensko, a ta pokriva Evropo in Afriko. V poslovnih krogih poznam tudi kolegico iz Iskre Prinsa, ki do sedaj nikakor ni uspela priti v Saudovo Arabijo. Ker sem tja sam že večkrat potoval, mi položaj žensk v tisti družbi ni skrivnost.

21. Večina kontaktov, ki jih imamo na partnerjevi strani, so Indijci. To so tehniki ali diplomirani inženirji. Lastniki podjetja so seveda Saudijci, ki so bili tudi na šolanju v tujini.

22. Vsi Indijci seveda obvladajo angleščino, tako da tu ni razlogov za nesporazume. Tudi vsi ostali Saudijci, s katerimi sem imel opravka, so prav tako dobro obvladali angleščino.

23. Partnerji, ki so prišli k nam v Slovenijo, niso imeli z našo kulturo prav nikakršnih problemov ali pripomb. To bi lahko primerjal z mojim odnosom do njihove kulture, ki jo spoštujem in nimam zadržkov.

24. S temi vprašanji se res nisem nikoli srečeval. Na obiskih v Slovenji so bili večinoma Indijci in le dva Saudijca. Tudi želje po obisku mošeje v Sloveniji mi ni še nihče zaupal.

25. Oba Saudijca, ki sta bila v Sloveniji, sta se alkoholu izognila in ga nista poskusila. Očitno sta bila zelo striktna, kot jima to zapoveduje vera. Pravo nasprotje so Iranci, ki se alkoholu prav nič ne upirajo! Lahko rečem, da so hujši pivci kot mi Slovenci.

26. Pogajanja so bila zelo zahtevna. Vsekakor so bile njihove zahteve nesprejemljive že na začetku in so morali v nadaljevanju popustiti, da smo dosegli sporazumno ceno. Pogajanja so

trajala približno tri mesece. *Ali govoriva o enem produktu?* Glede na razširitve sodelovanja tudi na ostale produkte so sedaj pogajanja bistveno krajša. Tudi mi sedaj začnemo pogajanja z drugačno, nižjo ceno. Ko pridemo do določenega nivoja, mu ponudim »take it or leave it« (vzemi ali pusti, op. p.). Ponavadi ga prosim za njegovo ciljno ceno, ki se ji nato približujem v za nas sprejemljivih okvirih. Iz drugih kanalov pridobimo informacije o cenah primerljivih produktov, tako da to obvezno upoštevamo pri pogovorih.

27. V Saudovi Arabiji se s tem nikoli nismo srečevali.

28. Hierarhiji se prilagajamo, tako da ustrezno prilagodimo položaj udeležencev. Če je z njihove strani prisoten lastnik, potem tudi z naše strani zagotovimo prisotnost generalnega direktorja. Sam pri stikih, tudi z lastnikom saudskega podjetja, nisem čutil posebnih zadržkov, saj me je zmeraj sprejel in si vzel čas za pogovor. *Kaj pa če stvari zavijejo v napačno stran? Potrebujete pomoč z višjih položajev?* Ker se odnosi res odvijajo v obojestransko zadovoljstvo, do sedaj res niso bile potrebne nobene intervencije.

29. Zaradi redkih obiskov v Sloveniji s saudskim partnerjem nismo razvili tesnih zasebnih stikov. Vedno ko pride k nam, ima zelo zaseden urnik, saj posluje z več slovenskimi podjetji. Pri nas se ustavi največ za en dan, potem pa se že odpravi naprej.

30. Zelo podobna situacija je tudi v obratni smeri. Ko pripotujem tja, obiščem več partnerjev. Seveda si vzamemo čas za kosilo ali večerjo, nato pa odidemo naprej vsak po svojih načrtih. *Torej, tesnih stikov nimate?* Ne, v Saudovi Arabiji res ne.

31. Bolj mi. Imamo željo, da povečujemo prodajo. Sproti jih obveščam o novih proizvodih in jim ponujam dodatne informacije. Letno imamo več sestankov, na katerih pregledamo možnosti za dodatno prodajo, in takrat jih poskušam usmeriti v nove segmente in priložnosti. *So dojemljivi za vaše pripombe?* Rečem lahko, da so. *Koliko produktov prodajate na tem trgu?* Imamo zelo široko paleto. Govorim o recimo petdesetih različnih produktih.

32. Nobenega od omenjenih dejavnikov ne bi prav posebej izpostavil. Kaj pa vem? Moji obiski pri njih se vedno odvijajo po določeni agendi, ki jo predhodno potrdimo skupaj. Zaradi tega najbrž tudi njihovo različno dojemaje časa ne pride do izraza... V naših dosedanjih stikih sem opazil, da se naši partnerji obnašajo dokaj »evropsko«. Prepričan sem, da lahko z medsebojnim upoštevanjem dosežemo dobre rezultate in poštene odnose. Posebej bi lahko to rekel za mlajše generacije Saudijcev.

33. Ko smo pri njih več dni skupaj na sestankih, se zgodi, da morajo moliti. V tem primeru se opravičijo, opravijo svojo molitev in se nato vrnejo na sestanek. V tem premoru imam čas za čaj ali kavo, tako da se zlahka prilagodim. Če smo skupaj cel dan, je temu primerno prekinitev več. *Kaj pa razhajanja med krščanstvom in islamom?* Čeprav sam nisem veren, se na kosilih o tej tematiki brez zavor pogovarjamo. Na splošno poznam različne religije kar dobro in o tem rad izmenjam mnenja. Prišlo je tudi do tega, da me je partner prepričeval, malo za hec, malo za res, da brez vere pa res ne morem živeti. (smeh, op. p.). Če se pojavijo resne tematike, kot npr. Jyllands Posten, potem se temu raje izognem in pogovor usmerim drugam, pretvarjajoč se, da nisem slišal vprašanja. Tiste dogodke niso nikakor povezovali s Slovenijo. Je tako majhna, da nas imajo za bolj neopazne, kot da ne pripadamo Evropi. Če jim razkriješ, da je Slovenija del bivše Jugoslavije, se tudi tisti, ki ne poznajo dovolj zemljepisa, nasmehnejo in pritrdijo, da vedo, kje Slovenija leži. O naši bivši državi imajo še vedno dobro mnenje.

34. Meni se zdi, da takšne delitve ne bi mogel potrditi. »Štormarji« (tisti ki so študirali elektrotehniko, op. p.) smo bolj eksplicitni. Mislim, da se tudi partnerji na tem trgu vedno bolj

prilagajajo nam. Ko se pogovarjam z njimi bolj neuradno, jim tudi povem, da ne morejo samo pričakovati prilagoditve z naše strani, ampak se morajo tudi oni delno prilagoditi nam. *In njihov odziv na tak komentar? Se strinjajo! Potem lahko samo ponoviva, da imate super partnerje!* Res, drži.

35. Da. In sicer iz enostavnega razloga: vse te države, ki so bogate z nafto, za svoje poslovne aktivnosti najamejo najboljše strokovnjake, predvsem iz Indije in Pakistana. Na ta način pridobijo znanje in kontrolo nad poslovnim procesom. *Ali imajo zaposlene tudi Saudijce kot tehnično osebje? Zelo malo. Vsaj, kar se tiče področja, ki ga mi pokrivamo. Več jih je v državnih službah, kjer pa skoraj ni tujih državljanov.*

36. *Glede na vaše odgovore kar precejšen?* Da, vsekakor. Če omenim samo našega zadnjega partnerja: od desne roke naprej so skoraj vsi Indijci! Seveda, lahko najdete v pisarnah tudi lokalne ljudi, a tam, kjer se odloča, boste naleteli na Indijce.

C Namigi ostalim slovenskim podjetjem

37. Se trudimo, da smo. Lahko bi naredili bistveno več, a smo enostavno premajhni. Tukaj lahko iščemo razlog, da nismo tako uspešni kot npr. Siemens. Naše podjetje ima samo nekaj odstotkov Siemensove ponudbe. Če hočeš biti prisoten pri velikih kupcih, moraš imeti kompletno ponudbo. In ravno zaradi te pomanjkljivosti ne pridemo bistveno dlje. *Poskušate razširiti svojo ponudbo, vsaj ključne elemente?* Svojo paleto produktov poskušamo dopolniti s trgovskim blagom, ki ga za nas delajo drugi. Tako vsako leto dodamo nekaj deset novih produktov, ki niso narejeni pri nas, ampak imajo naš znak.

38. Ne morem reči, da bi lahko iskal ovire v njihovih navadah. Vsaj jaz jih tam nisem videl. Ostajajo pa ovire kot povsod drugod: imeti moraš kvaliteten produkt, ugodno cenovno politiko, ustrezati moraš njihovim standardom in lokalnim predpisom glede certifikatov. S pomočjo evropskih certifikatov za svoje produkte lahko brez velikih ovir pridobiš tudi njihove lokalne. Mislim, da se moraš potruditi podobno kot povsod drugod. *Koliko časa ste porabili za pridobitev lokalnih certifikatov?* Vse skupaj nam je vzelo približno dva meseca, saj smo morali celotno dokumentacijo ISO našega podjetja prevesti v angleščino. Ker je bila zelo obširna, dvomim, da jo je kdorkoli prebral. Vendar je bila na spisku in zato nujno potrebna v tem postopku.

39. Menim, da nič. Zadnji poskusi, da bi z odprtjem pisarne JAPTI v Kuvajtu naredili kaj več, je popolnoma brez pomena. Ne vem, na katerem področju ti lahko sploh pomaga? Izterjatev dolgov ne more doseči, kupcev pa ne more iskati, saj jih ne zna. Ne vem, zakaj so odprli pisarno v Kuvajtu? Bolje bi bilo, če bi jo odprli v Emiratih ali Saudovi Arabiji. Res je, da je v slednjo izredno težko potovati, medtem ko so Emirati izredno odprti in lahko z vsemi dobro sodelujejo. Obisk vladne delegacije in odprtje tovarne sta vplivala samo na ponos lastnika, medtem ko mi zaradi tega nismo poslovali prav nič bolje. Vlada bi nam najboljše pomagala, če bi lahko olajšala vizumske režime s Saudovo Arabijo in Emirati. Če bi se vizumi ukini, bi bilo dosti lažje. Zadnjič, ko sem se odpravil tja, sem potreboval dva meseca, da sem pridobil saudski vizum na dunajskem veleposlaništvu. Zaradi tega sem moral na Dunaj kar dvakrat, saj so mi enkrat vizum zavrnil, češ da ni vseh dokumentov. *In vedno potrebuješ povabilno pismo...* Seveda.

40. Ker imamo dobre izkušnje pri vstopu na ta trg, težko rečem, da bi kaj bistveno spreminjal. Najverjetneje bi ubrali kar podobno pot.

Intervju 8

A Vstop na trg

1. Za skupino Aero so glavni trgi Rusija, Madžarska, Nemčija in Anglija. Splošna delitev pred vstopom srednjeevropskih držav v Evropsko unijo je upoštevala tri področja: Zahodna Evropa, Vzhodna Evropa in ostali svet. Seveda ne smemo pozabiti slovenskega trga in področja bivše Jugoslavije, kjer imamo samostojne enote v Zagrebu, Sarajevu in Beogradu. V okviru ostalega sveta je največji trg Turčija, drugi so Emirati (Dubaj), na tretjem mestu pa je Saudova Arabija (Hoshan Pan Gulf). Prvi posel s Saudovo Arabijo je bil sklenjen leta 1979 z neko knjigarno, s katero še danes poslujemo.

2. V Aeru sem od leta 1980. Takrat je bil Aero s samolepilnimi trakovi na jugoslovanskem trgu monopolni proizvajalec. Na domačem tržišču smo prodali 80 odstotkov celotne proizvodnje. V izvozu nas je takrat bilo zelo malo in dobili smo nalogo, da moramo pridobiti tržišča, ki nam lahko prinesejo konvertibilno valuto, dolar, za stroje, rezervne dele in repromaterial. Vzhod je bil pokriti s kliringom, kar ni dosti pomenilo, tako da nam je ostal samo še Iran, ki je takrat prinesel 1,5 mio dolarjev na leto. *Torej se je saudski trg odprl kot posledica širjenja zaradi pridobivanja konvertibilne valute?* Tako je, čeprav ni bilo nujno. V tistem času so bili na svetu trije vodilni proizvajalci samolepilnih trakov: 3M (Scotch tape), nemška Tesa in Aero. Aero je takrat zaposloval več kot 2000 ljudi in vključeval tudi Cetis in papirnico Medvode.

3. Nikoli nismo omahovali pri vstopih na druge trge. Že pred leti smo začeli razvijati posle preko gospoda iz Sirije, ki je takrat študiral kemijsko tehnologijo v Jugoslaviji (Banja Luki) in je kasneje tudi postal tam naš poslovni partner. Imel je sorodnike, ki so delali v Saudovi Arabiji (Riad, Dammam, Džeda). Pomagal nam je priti do njih in vzpostaviti direkten posel s knjigarnami v kraljevini. Pri tem moramo upoštevati specifikko poslovanja s knjigarnami, ki vedno hočejo dobiti povezavo direktno do proizvajalca in ne preko posrednika. Enostavno tako smo začeli – brez obotavljanja in brez posebnih skrbi.

4. V Aeru sem začel delati že kot pripravnik in tudi na prodajnem področju delam od vsega začetka brez obotavljanja. Ker sem ateist, bi bilo zame zelo težko, če bi postavljali pogoje glede veroizpovedi. Seveda si moral imeti znanje angleščine, a drugih pogojev ni bilo.

5. Imamo več poslovnih partnerjev. Omenil sem že Hoshan Pan Gulf, Alershe bookshop, Mirza stationery in Paper&Sticker company, skupaj torej štirje partnerji. Svoj čas je hotel vsak imeti ekskluzivo, a so se sprijaznili, da to le ni tako nujno. S svojimi knjigarnami so namreč prisotni v treh različnih regijah, Riadu, Dammamu in Džedi, tako da si niso »skakali v zelje«. Ker niso grosisti in so direktni uvoznik za svoje potrebe v regiji, do nezaželene in škodljive konkurence ni prišlo.

6. Na zbornici nismo iskali pomoči. Namesto tega smo začeli sodelovati z gospodom iz Sirije, s katerim smo izpeljali prve posle. Taista oseba je po končanem študiju postala tudi poslovni partner za druga slovenska podjetja, npr. Cinkarno Celje, Helios. Mislim, da je danes največji uvoznik slovenskih izdelkov v Siriji.

7. Mogoče nam je pri našem nastopu na trgu pomagalo tudi dejstvo, da je takrat za določeno obdobje obstajal embargo na ameriške izdelke. Ocenil bi, da smo prepoznavnost dosegli že v prvem letu. Poznali so nas sicer že prej, a smo se morali dokazati proti ameriškemu konkurentu - 3M (Scotch tape).

8. V Saudovo Arabijo izvozimo približno 3-4 odstotke od celotnega izvoza (0,3 mio am. dolarjev).

B Soočanje z vsakodnevno realnostjo poslovanja in kulturološki vplivi

9. S samo zgodovino se mi ni bilo potrebno seznaniti, z običaji pa vsekakor. Z gospodom iz Sirije sem imel priložnost potovati v Damask, Aman, Bejrut in tako sem se seznanil s tamkajšnjimi običaji. *Pravzaprav ste imeli »on the job training«?* Lahko bi tako rekli. Ko sem bil že v Siriji, ni bilo težko z avtom potovati tudi v Libanon in Jordanijo in si pri tem pridobivati potrebne izkušnje. Seveda sem si moral štirinajst dni pred tem urediti vse potrebne vizume za te države v Beogradu, kjer smo tudi imeli naše podjetje. Seveda se moraš izogibati kakršnikoli povezavi z Izraelom in potovanju v času ramadana, saj takrat ne boš nič naredil.

10. Vsi partnerji, ki smo jih pridobili, so izredno dobri, poleg tega pa tudi premožni. Predvsem pa moramo vedeti, da je pri njih poudarek na tradiciji prenašanja poslovanja iz roda v rod. To velja sicer za vse Arabce, a za Saudijce še posebej. Tudi sam delam z drugo generacijo lastnikov pri enem od naših partnerjev. *Ali izhaja iz njihovega bogastva kakšna arogantnost?* Kot ste sami omenili, je v kraljevini veliko tujcev, ki jih Saudijci najemajo, da za njih opravljajo pričakovano delo. Pri mojih stikih do sedaj nisem opazil, da bi kakorkoli pokazali to slabo stran. Z njimi imamo odprte stike in ni prisotnih znakov za vzvišenost. Če je potrebno, smo na telefonski zvezi tudi konec tedna, pa čeprav v tistem trenutku ne moremo rešiti problema. Potolažimo pa ga lahko, da bomo problem reševali naslednji delovni dan.

11. Največ izvažamo kvadratne samolepilne blokce v izmeri nekaj centimetrov. Posebej na njihovo zahtevo jim pošiljamo embalažo, potiskano v skladu z njihovimi željami. Seveda morajo biti njihovi »shipping marks« obvezno prisotni. Zadnja zahteva, ki jo sedaj moramo upoštevati, je oznaka izvora proizvoda. Namesto »Made in Slovenia« je natiskana oznaka »Made in EU«, ker je naša država premajhna, da bi bila prepoznavna. Večina ljudi ne ve, kje Slovenija je, medtem ko so za EU že vsi slišali in njenim izdelkom priznavajo višji kakovostni razred.

12. Pravzaprav ne. Na žalost nimamo letnih pogodb. Delamo preko akreditivov, ki sami po sebi predstavljajo pogodbe. Vedno je tako, da nam pošljejo elektronsko pošto, v kateri je specifikacija, na podlagi katere izstavimo predračun in pridobimo potrjeno naročilo. *Pravih partnerskih pogodb torej nimate?* Ker prodajamo končne izdelke, ki niso »hi-tech« proizvodi (vrhunske tehnologije), in ker jih sami prodajajo v svojih knjigarnah, resnih partnerskih pogodb ne potrebujemo. *Imajo na vaš predračun tudi pripombe?* Saj veste, kako je, vedno se pojavi barantanje za ceno. Proizvod je kvaliteten in tukaj nimajo pripomb. Tudi ko razvijemo novega, jim ga moramo poslati kot vzorec, da se sami prepričajo, ali je to res tisto, kar potrebujejo. Kot vsi Arabci morajo tudi oni dobiti predmet prodaje v roko, da dobijo občutek. Po telefonu jim ga nikakor ne moreš prodati!

13. Kulturološka značilnost pri njih je vsekakor dosledno držanje dogovorov, saj le tako lahko vzdržuješ korektne in dolgoročne odnose. Pisna zagotovila nimajo posebne teže. Za dogovor je stisk roke zadostno zagotovilo. Po tolikih letih sodelovanja, si nikakor ne moreš privoščiti, da se potem dogovora ne bi držal! Če že pride do spremembe, jo je treba pravočasno najaviti in sporočiti, kako bo vplivala na dogovor. Nikoli nismo zašli v tako resna razhajanja, da bi bili potrebni rabsodniki. Zato se o njih tudi nikoli nismo izrekli.

14. Ker imamo zelo dobre odnose z našimi partnerji, se z idejo o sodiščih ali arbitrih niti ne ukvarjamo.

15. V neugoden položaj smo zašli, ko smo prevzeli vlogo posrednika. Zaradi bolj uveljavljenih stikov z arabskimi partnerji smo izvažali fotokopirni papir proizvajalca iz Radeč. Ker saudski uvozniki zahtevajo, kot sem že omenil, svoj »shipping mark«, ki ga Radeče niso uspele natisniti, je prišlo do zavrnitve pošiljke. V tistem času so bili v Radečah razprodani, tako da temu poslu niso posvečali preveč pozornosti in so uporabili standardne oznake na ovitkih papirja. Zadevo smo rešili tako, da smo pojasnili našo vlogo posrednika, prekinili nadaljnje poslovanje s slovenskim podjetjem in jim predali prodajne kontakte za nadaljevanje poslov.

17. Ker poslujemo preko akreditivov (L/C at sight), s plačili nimamo problemov, saj je način dovolj obvezujoč. V zadnjem času se pojavljajo zahteve, da bi način plačevanja spremenili, saj L/C zaradi poviševanja bančnih stroškov (1-3 %) postaja drag. Tako smo jim zaradi dolgoletnega poslovnega razmerja odobrili plačilo avansa (30 %) pri naročilu in plačilo razlike (70 %) po prejemu naročenega blaga. Pri drugem partnerju poslujemo na osnovi »bill of collection«, kjer mora ob prevzemu potrebnih listin na banki plačati zahtevani znesek. Naše izkušnje glede plačil so zelo dobre, saj do resnih problemov pri plačilih še ni prišlo.

18. Po ponudbi zmeraj pride, kot sem že omenil, do barantanja okoli cene in primerjave s konkurenco. Rial, saudska valuta, je fiksno vezan na ameriški dolar in jih vpliv mednarodnega menjalnega tečaja sploh ne zanima. Seveda se soočamo s problemom, da so naše vhodne surovine (papir, bazična folija) in repromaterial nabavljeni v evrih in smo posledično izpostavljeni nihanjem. *Ali imate definirano menjalno razmerje v ponudbi?* Da, vsako leto napišemo, da ne spreminjamo cene, dokler je menjalno razmerje med dolarjem in evrom v določenem pasu, npr. sedaj med 1,25 in 1,30. Če nastopi 5-odstotno odstopanje navzgor ali navzdol, potem imamo pravico spremeniti tudi dolarsko ceno. Glede na to, da izvažamo dokaj enostavne proizvode in imamo dorečene načine poslovanja glede naročil, dobave (3-4 tedne) in plačil (avans, L/C), do vprašanja glede zamudnih obresti nikoli nismo prišli.

20. Kot veste, se Saudijci niso pripravljani kar tako pogovarjati o poslu z žensko. Seveda je drugače, ko pridejo v Evropo, kjer imamo na raznih položajih zaposlene tudi ženske. S tem se morajo Saudijci soočiti na primer na sejnih, kjer imamo ponavadi na sprejemu zaposlene hostese. Tradicionalni Saudijci so takrat bolj redkobesedni in se sploh nočejo pogovarjati o poslu in raje počakajo name. Pri poslovanju s saudskimi partnerji nimamo neposredno vpletene osebe ženskega spola.

21. Naši partnerji imajo zaposlenih veliko izobraženih Indijcev in Pakistancev, ki se pri poslu odlično znajdejo. Na drugi strani imamo saudskega lastnika prve generacije, ki najverjetneje ni bil na šolanju v tujini. Vseeno se na svoje področje izvrstno spozna in je vedno dobil tisto, kar je potreboval. Svojega sina je poslal na študij v Anglijo in mu prepustil vodenje poslov.

22. Vsekakor je njihova pogovorna angleščina, ki je jezik komunikacije, veliko boljša kot pisna. To v veliki meri velja za starejše generacije, medtem ko se mlajši bolj izkažejo na obeh segmentih. S tistimi, ki niso bili najboljši v angleščini, sem bil včasih prisiljen govoriti zelo poenostavljeno, da smo se lahko razumeli. Na srečo nimamo zapletenih visokotehnoloških proizvodov, ki bi zahtevali znanje strokovnih izrazov, tako da tudi z malo slabšim razumevanjem angleščine uspešno razvijamo posel.

23. Vedo, da smo drugačni, in to upoštevajo. Seveda pa se svojim navadam, npr. pri hrani, pijači, ne odpovejo in se izogibajo svinjini. Tudi sam se, ko sem z njimi, odpovem uživanju svinjskega mesa in si raje naročim ribo ali govedino. Ko se dogovarjamo in »barantamo« o ceni, pridemo do meje, kjer so nadaljnji popusti nemogoči. Razloge za končno ceno jim jasno razložim in opišem ter zaključim pogajanja. V večini primerov je potem stvar tudi sprejeta in ne silijo naprej.

24. Moram reči, da jih zanima predvsem stanje glede gradnje mošeje v Sloveniji. Z nekaterimi sem o tem vprašanju razglabljal že pred leti, a se zaradi dobrih poslovnih in prijateljskih stikov raje vzdržim pogovorov o podrobnostih. V zadnjem času jim diplomatsko odgovarjam, da je zadeva v teku, zemljišče kupljeno, gradbeni načrti pripravljeni, le višina minaretov še ni določena. To sicer ni tema za poslovne pogovore v pisarni, a sem jim to vprašanje zastavil ob večerji. Vsi so mi odgovorili, da ni predpisane ali zahtevane višine minaretov. Moja razlaga je, da so jih v puščavskem okolju morali postaviti dovolj visoko zaradi tega, da so lahko klicali na molitev tudi bolj oddaljene zaselke.

25. Večina se alkohola izogiba in ga ne poskuša. Drugače je na primer pri Irancih, ki se tega ne držijo tako strogo in brez zavor pijejo tudi žgane pijače. Odvisno je tudi od tega, koliko jih je v skupini. Včasih se bojijo, da jih kdo ne bi izdal, da so poskusili to ali ono. Če pa so sami, je ta ovira odstranjena, saj imajo na drugi strani partnerja, za katerega so to čisto običajne stvari. V takem primeru lahko naročim buteljko vina in z obiskom tudi nazdravim.

26. Njihova kultura tradicionalno vključuje barantanje, ki ga z veseljem uporabljajo. Prva cena, o kateri se pogovarjamo, ni nikoli tudi zadnja. Zaradi tega, to ni skrivnost, moraš zmeraj začetno ceno postaviti za nekaj odstotkov višje in se kasneje s pogajanjem približati končni ceni. Izredno dobro poznajo cene za svoje proizvode pri vseh konkurentih, tako da jih ne moreš izigrati. V tem so res odlični. V zadnjem času imajo dodaten razlog za pritiskanje na nižjo ceno zaradi cenjenih kitajskih proizvodov. Kljub vsem tem pritiskom se pri približevanju končni ceni izgovorim, da več popusta ne morem dati, saj je v ceno vključen tudi prevoz do Džede ali Dammama, ki predstavlja že 3 ali 4 odstotke poslanega materiala. S tem so zadovoljni in ne zahtevajo nadaljnjih popustov. Glede na enostavne proizvode, ki jih prodajamo na tem trgu, traja pogajanje okoli cene do ene ure, medtem ko se zahteve, ki so podane v elektronski pošti, lahko zavlečejo tudi po več dni. Pri pogajanjih jim je izredno težko dopovedati, da so surovine, ki so potrebne za izdelavo proizvodov, npr. kavčuk ali bazni papir, odvisne od borznih gibanj, zaradi česar je tudi spremenjena cena končnega izdelka.

27. Čisto pošteno povedano, to ni prisotno v Saudovi Arabiji, medtem ko je npr. v Siriji to popolnoma normalno. Tam je 5-10 odstotkov že vgrajenih v ceno, poleg tega pa je potrebno na razpisih tudi podkupiti tričlansko komisijo. V Saudovi Arabiji prodajamo direktno knjigarnam, tako da se s provizijami tam ne srečujemo.

28. Ne da bi se hotel hvaliti, a pri poslovanju in vzdrževanju pristnih stikov ne potrebujem nobene pomoči. Drugi direktorji lahko pomagajo takrat, ko pridejo naši partnerji na obisk in si hočejo pogledati proizvodnjo v Šempetru. V tem primeru se dogovorim s tehničnim direktorjem za proizvodnjo in opravimo ogled. Če pridejo ponovno, ogled opravim kar sam brez pomoči. Saj veste, kako je: saudski partner se naveže na osebo na drugi strani in dela posel na osebni ravni ne ozirajoč se na trenutne spremembe na vodilnih mestih. Celo v trenutkih neugodnih menjalnih razmer dolar evro mi je partner kasneje zaupal, da so raje stisnili zobe in cen niso zviševali, čeprav so od nas kupovali v evrih.

29. S partnerjem imamo sicer zelo tesne stike, a zaradi poslovno naravnanih obiskov, ki se odvijajo pri nas v Sloveniji ali v Frankfurtu, zasebnih stikov nismo razvili. Izkušnje ob mojih drugih obiskih v sosednjih državah, Iranu in Siriji, kažejo, da je zelo težko spoznati družinske člane, še posebej ženskega spola.

30. V Saudovi Arabiji še nisem bil, saj v tistem času, na začetku devetdesetih let, nisi mogel priti tja, če nisi šel na romanje (Hadž). Ker sem ateist in sem prihajal iz komunistične države, so bile možnosti za vstop zelo majhne. Kasneje tudi nisem potoval v Saudovo Arabijo, tako da o tem ne morem soditi. *Boste tja tudi odpotovali?* Zaradi zdravstvenih težav izpred treh let delam

skrajšan delovni čas. Moram reči, da imam te države res rad, a se zavedam svojega položaja. Ker se pri potovanju povečuje tudi tveganje za zdravje, menim, da tja ne bom potoval.

31. Zaradi situacije, v kateri je Aero danes, moram na žalost priznati, da smo na trgu zaradi pomanjkanja kapitala sledilci novim razvojnim dosežkom. 3M ima samo v razvoju zaposlenih 1500 ljudi, medtem ko je pri nas v razvoju samo 5 razvojnih inženirjev. Tako sledimo situaciji na trgu in se prilagajamo, kolikor se le da.

32. Brez nadaljnega lahko rečem, da je največja ovira le in samo cena. Seveda moramo pri tem zagotoviti, da je proizvod vedno ustrezne kvalitete!

33. Pri tem lahko izpostavim čas ramadana, ki ga po mojem mnenju malo izkoriščajo. Ko v tem obdobju potrebujem kakšen odgovor, nimam nobenih možnosti za uspeh. Če pa obratno, oni potrebujejo odgovor v času naših prostih dni, ga pričakujejo v treh urah in se jim to zdi povsem samoumevno. To bi lahko označil za izkoriščanje. Tukaj imajo saudski partnerji veliko srečo, saj se res potrudim, da odgovor dobijo čim prej. Če zaradi vpletenosti tretjih oseb ne morem zadovoljiti njihovi zahtevi, jim to tudi jasno povem, da bodo zaradi tega in onega morali malo počakati. Z njimi je pomembno biti odkrit, saj to zelo cenijo. Na omenjene dogodke iz danskih časopisov so reagirali negativno. Sam se sicer izogibam načenanju tematike o veri, a če me vprašajo, jim moram pritrditi, da je norčevanje iz religije res nesprejemljivo. *Ali nas ima partner, kot prebivalce Zahoda, soodgovorne za te dogodke?* Pri tem se lahko navežemo na neuvrščene. Še vedno nas ne uvrščajo med »prave« predstavnike Evropske Unije, kjer so v ospredju Nemčija, Anglija in Francija. Po njihovem pripadamo neuvrščenim zaradi naše pretekle zgodovine in bivše skupne države, Jugoslavije, ki je bila ena izmed ustanoviteljic gibanja. Tudi v tamkajšnjih hotelih nas še zmeraj opomnijo, da je Slovenija pripadala Jugoslaviji in da je to pač »zelo dobro«.

34. Saudijci, kot pravzaprav tudi ostali Arabci, odlično obvladajo način razmišljanja "inšalah" in dosti neodgovorljivih zadev prepustijo božji volji. Če bi moral odločati na tej podlagi, moram pritrditi, da se v tej besedi skriva marsikaj.

35. To je njihov posel in življenje, tako da brez nadaljnega zelo dobro obvladujejo svoje področje. Natančno poznajo vso konkurenco in jim nič ne uide.

36. Saudski lastniki za različna področja dela najamejo konkurenčno delovno silo, ki je sposobna delo opravljati kvalitetno in zanesljivo. Pri tem jim dajo vsa potrebna pooblastila, da lahko kompetentno urejajo, kontrolirajo in sklepajo poslovne transakcije. *Obstaja med lastnikom in najetim delavcem zaupanje?* Da, dokler ne pride do problemov ali napak. Če so neuspešni zaradi katerihkoli razlogov, jih lastnik enostavno zamenja in najame nove ljudi. Brez milosti.

C Namigi ostalim slovenskim podjetjem

37. Najverjetneje nismo nikoli dovolj uspešni (smeh, op. p.). *Lahko ste zadovoljni, lahko pa tudi ne!* Zadovoljen sem, vendar bi lahko podvojil prodajo na tem trgu. Ovira je samo premajhno število prebivalcev, ki bi kupovali naše proizvode. Že tako se čudim, kako lahko porabijo količine, ki jih sedaj pošiljamo tja. Sicer za letos napovedujejo 10-odstotno povečanje prodaje, a mislim, da na račun svojih novih trgovin v Teheranu in Nairobiju – torej ponovni izvoz brez natančnih informacij. Ne vem, če obstaja pri zbornici kakšna sekcija, ki daje pomoč na tem področju. Na žalost se pri nas podjetja ne povezujejo in nihče druge ne sprašuje, da bi se pozanimal in raziskal trg. Drugače pa tu vidim možnost v tem, da velika podjetja v Saudovi Arabiji, če že ne potrebujejo določenega izdelka, vsaj poznajo nekoga, ki bi tak izdelek

potreboval. S svojim nasvetom bi nas zagotovo lahko napotil na konkretne naslove, ne pa na kakšne prevarante. Če bi si slovenska podjetja medsebojno izmenjevala informacije, bi lahko iztržili veliko več.

38. Vero lahko vsekakor izključim, saj menim, da ne vpliva v veliki meri. Prej bi rekel, da je to izdelek. Reciva, da zgornjih dvajset odstotkov bogatih Saudijcev, ki živijo na račun nafte, najverjetneje res ne dela dosti. In ta sloj hoče vedno imeti na razpolago najvišjo kvaliteto izdelkov. Na tem tržišču ni prostora za nekvalitetne proizvode. Torej si morajo podjetja, slovenska ali druga, pridobiti svoj delež trga na podlagi kvalitete.

39. Moram reči, da iz tega naslova Aero ni pridobil nobene podpore. Vesel bi bil, če bi politika uredila zadeve glede vizumske politike. Sedaj moraš vizume urejati na Dunaju ali kje drugje, kar zelo otežuje poslovna gibanja. Vzpostaviti bi morali diplomatske odnose in s tem urediti to področje. Omenjeni obisk vlade ni imel nikakršnega odmeva in ni povečal ne prepoznavnosti, kakor tudi ne prodaje naših izdelkov. Prav tako menim, da si danes, v času interneta, osnovne informacije o saudskem tržišču brez problema pridobiš. Posebne vloge GZS-ju pri pridobitvi dodatnih informacijah ne bi pripisal.

40. Glede na to, da smo saudski trg dobili dobesedno zastonj preko našega sirijskega posrednika, ki nam je odstopil kontakte, bi si želel samo ponovitve takšnega načina vstopa. Prav tako bi bili še vedno pripravljeni odšteti določeno provizijo, ki je na tem področju prisotna že stoletja, če nam na koncu ostane pošten delež. Zakaj torej ne bi privoščili del tega partnerju ali posredniku?

Intervju 9

A Vstop na trg

1. Naša glavna trga sta ameriško in evropsko tržišče, med katerima prodaja precej niha. *Katero pa prevladuje?* Mislim, da vseeno Amerika, saj je tudi večje tržišče. Izdelujemo zelo specifične produkte, prodaja katerih ni ogromna. Na saudsko tržišče smo prišli, ko smo bili še podizvajalec zelo znanega ameriškega podjetja iz laserske industrije. Za njih smo bili OEM (Original Equipment Manufacturer – neposredni proizvajalec opreme, op. p.), tako da so prodajali našo opremo pod njihovo blagovno znamko. Kasneje smo se ločili, a je saudski distributer prodajal naprej tudi našo opremo. Na tem področju smo približno 12 ali 14 let (intervju opravljen 10. 3. 2009). Sam delam na tem tržišču pet let in v tem času smo zamenjali tudi distributerja na tem trgu. Iščemo namreč samo Fotonine distributerje in tu je mreža čisto drugačna.

2. V prvi vrsti to, da smo bili OEM-proizvajalec za veliko ameriško podjetje, ki je imelo svojo distributersko mrežo. To podjetje je imelo svojega distributerja, ki je tudi nam odprl pot na to tržišče. Po ločitvi smo poskušali uveljaviti svojo znamko in smo na večini trgov še naprej ostali pri distributerjih tega ameriškega podjetja. Razlog za to je bil precej enostaven: proizvajali smo določen laser, ki ga ostala podjetja ne uspejo narediti tako dobro kot mi. Imamo torej tip laserja, ki je zelo zanimiv in je dopolnilo ostalim. Tako smo delovali pet ali šest let, nato pa smo odšli na svojo pot.

3. Ker sem to delo prevzel pred petimi leti, lahko komentiram dogajanje samo v tem obdobju. Od samega začetka sem razmišljal o zamenjavi distributerja. Naša specifika je v tem, da mora biti kupec izredno motiviran, saj so laserji zelo posebno področje. Prav tako mora biti pripravljen tudi nekaj investirati, ne da bi računal na zaslužek na začetku prodaje. Prvi kontakt smo našli v Egiptu in nato v Dubaju, kjer smo na razstavi predstavili naše proizvode, spoznali

nove ljudi in tudi začeli z njimi poslovati. Tudi za trg Saudske Arabije. *So obstajali kakršnikoli zadržki?* Ne, sploh ne.

4. To bi morali najverjetneje vprašati mojega direktorja, a je k tej odločitvi pripomogel tudi splet okoliščin. Namreč za ta del sveta je ob mojem prihodu skrbela sodelavka, kar pa ima določene pomanjkljivosti. *Če ocenjujete z današnjega stališča: ali mora imeti oseba določene predispozicije za ta trg?* Mislim, da mora predvsem razumeti in spoštovati njihovo kulturo in običaje. Samo to in nič več.

5. Imeli smo poskuse tudi z drugimi partnerji. Delamo na ekskluzivo in imamo za eno področje eno osebo. Prodajati laserje predstavlja letni projekt, torej dolgoročni, kjer so zahtevani specifično znanje, investicije, veliko zaupanja. Pravzaprav ti mora oseba, s katero sodeluješ, biti prijatelj z veliko razumevanja in osebnega stika. Z dvema partnerjema za isto področje (Dermatologija in Dental) ne moreš delati na enem trgu, saj si prej ali slej začneta skakati v lase. Prodaja samo enega izdelka lahko predstavlja velik obseg poslovanja. *Zakaj ste iskali dodatnega partnerja? Ste ga imeli namen zamenjati?* Obstoječi partner je poleg nas prodajal tudi opremo ameriškega podjetja, poleg tega pa se je asortiman proizvodov obeh podjetij prekrival do 70 odstotkov. V letih razvoja je namreč tudi Fotona razvila večje število laserskih proizvodov, ki jih zaradi prekrivanja sploh ni mogla ponuditi na trgu. Zato smo se odločili za zamenjavo partnerja in hkrati sprejeli obojestransko ekskluzivo z izbranim podjetjem. V zameno mu lahko nudimo dobro podporo. *Ste torej partnerja zamenjali?* Da, zamenjali smo ga s štirimi drugimi, za vsako področje eden.

6. Tukaj smo izkusili kar nekaj težav, predvsem v zadnjem obdobju po prehodu na schengenski režim. V državah, kjer obratuje naša ambasada, in to je na žalost samo Egipt, smo bili sposobni zagotavljati podporo veliko bolje kot v državah s pooblaščenimi ambasadami. Saudova Arabija je ena izmed takšnih »težavnih« držav. Trenutno potekajo dogovori z Ministrstvom za zunanje zadeve o načinih reševanja nastale situacije.

7. Mislim, da se še vedno trudimo na tem področju, saj imajo na primer ljudje v Iranu izredno visoko mnenje o ameriških proizvodih. Za njih so najboljši na svetu, čeprav so na drugi strani Američani njihovi največji ideološki nasprotniki. *Velja to tudi za Saudovo Arabijo?* Da, le Iran je v tem območju ekstremen primer. Sicer nismo drugorazredna firma, a prepoznavni še zmeraj nismo dovolj. Delamo na zelo specifičnem segmentu in potrebujemo zelo dobrega distributerja, ki za uveljavljanje svojega imena prav tako potrebuje čas. Ime si lahko pridobiš le s kvaliteto v določenem časovnem obdobju. Tako moraš imeti kvalitetno izšolanega serviserja z izredno odzivnostjo, primerno cenovno politiko rezervnih delov in tako naprej. *Ali ta proces še vedno traja?* Mislim, da smo že kar uspešni in da nas kar dobro poznajo.

8. Na to vprašanje na žalost ne morem odgovoriti.

B Soočanje z vsakodnevno realnostjo poslovanja in kulturološki vplivi

9. O tem že nekaj vem, saj imam rad zgodovino in geografijo. Prebral sem nekaj knjig, saj se moraš s kulturološkimi razlikami seznaniti. V osnovi pa smo si ljudje zelo podobni.

10. Lahko pritrdim, da smo imeli srečno roko pri izbiri. Vsa podjetja, pravzaprav posamezniki, ki sem jih v tem času uspel vzpostaviti na trgu, so bili začetniki. Verjamem, da v taki industriji veliko podjetje težko uspe. Zelo se moraš fokusirati, posvetiti področju, vložiti ogromno energije... Veliko podjetje dela veliko preveč stvari, da bi se lahko ustrezno posvečalo le enemu segmentu. Vsi naši partnerji so dobesedno zrasli iz ene osebe in se razširili že na trideset do

štirideset ljudi, a še vedno delajo predvsem z lasersko opremo. Moje izkušnje ne kažejo na ekstremna obnašanja z njihove strani.

11. Izvažamo največ dermatološke in estetske laserje. Šele nato pridejo na vrsto dentalni, ki pa na saudskem trgu še niso preveč razširjeni. Boljše so sprejeti na primer v Emiratih in Kuvajtu, a imam upanje, da bo kmalu bolje tudi tu. *Torej je dosti lepotnih operacij v Saudovi Arabiji?* Seveda. Zmotno je mišljenje, da ženske, ki so zakrite in skrite, ne skrbijo za lepoto. Prav nasprotno!

12. Da, s partnerjem smo podpisali pogodbo, ki varuje obe strani. Točke pogodbe pošteno urejajo medsebojne obveznosti, kjer sta vključena varnost in možnost umika pod poštenimi pogoji. *Tu ni bilo nesporazumov?* Ne. Bila so določena vprašanja, ki smo jih dodatno razložili, saj kot proizvajalec medicinske opreme moramo upoštevati standarde na tem področju in jih delno tudi prenesti na partnerje. Moje mnenje je, da je pisni dogovor pri njih sekundarnega pomena. Veliko več dajo na osebna razmerja in medsebojno spoštovanje.

13. Nikoli. Bila so sicer dodatna vprašanja, ki smo jih morali razložiti. Marsikdaj ne razumejo pogodbenih členov glede stroge medicinske regulative, ki nam, če jo ne upoštevamo, lahko celo omeji izvoz na določen trg. V pogodbi so določena tudi sodišča, in sicer glede na tožnika: enkrat je to Saudova Arabija, drugič je lahko tudi Slovenija.

14. Odkar sem prisoten na tem trgu, ni bilo nobenih primerov nespoštovanja pravil, ki bi imele za posledico iskanje pravice na sodišču.

15. Vsaka stvar je stvar dogovora. Če pač ne morem dobaviti, potem imam zato tehtne razloge in jih poskušam predstaviti. Prav tako ima lahko partner problem pri plačilu, ki jih tudi sam upoštevam in sprejem kompromis. Verjamem, da brezizhodnega položaja ni. *Tudi težkega, ki bi vam ostal v spominu?* Ne, ne bi rekel.

17. Da, zadovoljni smo. Do sedaj še nismo imeli resnih zamikov ali celo neizplačil za dobavljene sisteme. Imamo sicer možnost, da zelo hitro ustavimo dobavo sistemov ali rezervnih delov. Teh ukrepov nam še ni bilo potrebno uporabiti.

18. Ne, v pogodbi nismo omenjali nobenih obresti.

20. Sedaj ne, prej pa. Prejšnji distributer je poskušal zaposliti ženske za prodajo laserjev lepotnim centrom, kamor moški nimajo vstopa. S sodelavcem sva jih morala izšolati, tako da sva prišla z njimi v stik, ko so bile na izobraževanju. *So bile na izobraževanju odkrite?* Da, obraz so imele odkrit. Položaj žensk v saudski družbi mi je poznan.

21. Visoka. Študij so končali v tujini. *Ali govoriva o Saudijcih?* Partner v Saudovi Arabiji ni Saudijec, ampak Egipčan, kakor tudi večina zaposlenih pri njem. Egipčani so v medicini na Bližnjem vzhodu zelo razširjena delovna sila. Tudi v Saudovi Arabiji jih je ogromno in so dokaj priznani. *Je pri njem zaposlen kak Saudijec?* Ne, mislim pa da tudi kmalu ne bo, saj so Egipčani cenejši in bolj poznani. Kot trgovci se tudi bolje obnesejo kot Saudijci. Lastnik podjetja je sicer bogat šejk-

22. Angleščino dobro obvladajo in zaradi tega nismo nikoli naleteli na kakšne probleme. Verjamem, da te tudi tisti, ki ne razumejo jezika, tak primer smo imeli drugje v Aziji, razumejo, če le hočejo.

23. *Vaši partnerji so sicer Egipčani, ki živijo v Saudovi Arabiji, in v tem primeru bi lahko ocenila njihov odziv po »asimilaciji« v saudsko družbo. Če bi na drugi strani govorila o skupini*

deklet, ki ste jo izobraževali... Sicer nisem imel veliko stika z njimi, a prva, s katero sem govoril, je bila Sirijka. Tuje delovne sile je nasploh zelo veliko. Direktor in delni lastnik omenjenega podjetja je prav tako bil Sirijec. Večinski lastnik je bil seveda bogat Saudijec. Težko je, po mojem mnenju, najti nekega Saudijca, vpletenega v direktni posel. Saudijci nastopajo v vlogi lastnika, v podjetje pa investirajo svoj kapital in ga pustijo v vodenje najeti delovni sili. *Pa vseeno, kako ti Egipčani sprejemajo našo zahodno kulturo? Namreč živijo v tem okolju in se mu prilagajajo. Kako se obnašajo, ko vas eden izmed njih obiše pri nas v Sloveniji?* To je dobro vprašanje, ker je zanimivo pogledati dva partnerja, ki sta sicer oba Egipčana, a je eden odšel nazaj v Egipt, medtem ko se je drugi preselil v Saudovo Arabijo. Ta je sicer bil bolj religiozen, a ne pretirano. Vendar je po preselitvi postal še bolj strog do sebe in do upoštevanja pravega islamskega načina življenja. Ko je pri nas na obisku, sploh ne je mesa, saj ni obdelano po principu »halal«. Vendar s tem ne posiljuje ostalih okoli sebe in živi v tem prepričanju z najboljšimi nameni. Zaradi okolja, v katerem je živel, je postal še bolj »pravilno« usmerjen. To spoštujem. Ob njegovem obisku poskrbim, da ima posebno sobo za molitev in urejeno prehrano, ki mu ustreza.

24. Ne bi mogel reči, da so pokazali kakršenkoli interes. V Slovenijo pridejo za kratek čas in se popolnoma posvetijo delu. Njihov ritem se odvija po enakem vzorcu, delo-prehranjevanje-spanje, tako da nimajo časa za ostale aktivnosti. Osebe, ki pridejo k nam, so »gonilo« njihovega podjetja in so zelo zaposleni. Za malce več časa pridejo, ko pripravimo distributersko srečanje konec vsakega leta in povabimo vse naše partnerje. Lahko rečem, da so bolj zaprti vase in raje delajo.

25. Oni ne pijejo, medtem ko sam alkohol lahko poskusim, če mi ustreza. To jih niti malo ne moti. Imamo zelo neposreden odnos: jaz spoštujem njih in oni spoštujejo mene. Sami nikoli niso poskusili alkohola. *Moja izkušnja govori, da so, če jih je več, večkrat bolj nezaupljivi med seboj in nočejo pokazati svojih »razvad« drug drugemu! Čisto drugače bi se obnašali, če bi bili sami z menoj.* Tudi sam sem opazil podobno.

26. Pogajanja so izredno zahtevna in se ponavljajo dobesedno vsak dan! *Vsak dan?* Da, vsak dan. *Koliko časa pa traja pogajanje o določenem produktu?* Čisto odvisno... Ponavadi se dogovoriš za določeno obdobje in nato se igra ponavlja znova in znova. Pojavljajo se nova vprašanja, nove zahteve in igra se začne znova. *Vendar, na koncu se morate dogovoriti o ceni?* Da, a preden pridemo do konca, se pojavljajo zahteve po različnih spremembah in dogovori se iz dneva v dan spreminjajo in dopolnjujejo.

27. S tem se srečujejo sami posredniki. Mi s tem nimamo nič. Predpostavljam, ne morem tega sicer potrditi, da imajo takšne zahteve pri kakšnih razpisih, kjer drugače ne pridejo tako lahko do uspeha. *Ali partnerji to omenjajo in pritiskajo na nižjo ceno zaradi tega?* Ne, to ni naš problem in tega nam ne omenjajo. Imajo svoj cenik in natančno vedo, kakšen je dogovor o ceni. V razliki cene je definirana vsa njihova aktivnost na trgu.

28. Mi se poskušamo temu izogniti, vsaj jaz osebno. Čim več komunikacijskih »kanalov« je odprtih, tem več je možnosti, da jih bodo poskušali izkoristiti in doseči svoje cilje. To ni dobro. Jaz sem skrbnik za področje in lahko posredujem katerokoli vprašanje tudi generalnemu direktorju. Sicer imajo to možnost, a poskušamo obdržati to enosmerno komunikacijo preko mene osebno. *Ali to spoštujejo?* Da, moram pritrditi, da to kar spoštujejo. Ne morem si predstavljati, da bi direktor odgovarjal vsem distributerjem. In če že obstajajo zahteve, so to po nižji ceni, kamor direktor raje pošlje v boj mene osebno. *Ali kdaj pa kdaj le vključite z vaše strani tudi direktorja?* Se zgodi, da mora posredovati, a zelo redko.

29. Pri nas je to kar dosti pomembno. To ne pomeni, da si dopisujemo, a vprašanja o družini in otrocih si tudi zastavljamo. Dlje kot do osebnega pogovora še nismo prišli. Ločimo privatno življenje od poslovnega. Tudi ko sem bil pri njih na obisku, smo se sestali nekje zunaj in nisem obiskal njihovega doma. Menim, da nekako to ni potrebno.

30. Arabci so ne glede na državo vedno dobri gostitelji.

31. Ponavadi je bil to naš poslovni partner, ki je aktivno iskal končnega kupca. Ko je z njim prešel v fazo pogajanja in možnega nakupa, se je hkrati obrnil na nas in se začel nato pogajati tudi z nami. Lahko rečem, da v našem primeru pobudo prevzema partner.

32. Nič od naštetega! Največja ovira, s katero se srečujemo, je dejstvo, da nismo ameriški proizvajalec! Namreč kot država smo izrazito neprepoznavni in nas pogosto zamenjujejo s Slovaško ali pa nas identificirajo kot del bivše skupne države Jugoslavije. Zgodi se tudi, da postanemo del Rusije... Temu se sicer tudi ne čudim, saj celo nekateri Italijani ne vedo, kje je Slovenija. *Ali jim ne pomaga razlaga, da Slovenija leži med Dunajem in Benetkami?* Pravzaprav ne, saj morajo najprej poznati Evropo, da bi lahko določili pravi položaj določene države. Pravzaprav je to čisto zgodovinska stvar. Ker so jih ZDA petdeset let »branile« pred komunizmom, so postali z njimi zelo tesno povezani. Na drugem mestu bi lahko našli Nemčijo, Slovenijo pa bi le težko postavili ob bok tema dvema velesilama. *Ali dejstvo, da imate vse potrebne certifikate in da prodajate tudi v Nemčiji, ne pomaga?* Ne, saj morajo vsi proizvajalci imeti iste certifikate in tukaj ne pride do razlikovanja. Potem se sprašujejo: »Zakaj ste tako dragi, če niste Američani?« Na srečo se tudi razmere glede tega spreminjajo na bolje, saj si utrujemo razpoznavnost in z referencami, ki si jih pridobivamo, povišujemo ugled.

33. To, da je petek njihov dela prost dan, vpliva name zelo blagodejno, saj takrat z njimi ni dela. (smeh, op. p.). *Torej imate tri dni pavzo?* Partner piše svoja elektronska sporočila v soboto in nedeljo, jaz pa jim odgovorim v ponedeljek. S tem malenkostnim zamikom nimamo resnih problemov. *Kaj pa obdobje ramadana?* Tukaj se srečujemo z določenim izzivom, a ga uspešno premagujemo. Med tem obdobjem, ki je za njih kot novo leto, prihaja npr. do zamikov plačil, odzivnosti pri povratnih informacijah. V tem obdobju ne delajo in ne sprejemajo veliko odločitev. *No, delajo že, a v času posta z zelo upočasnjenim ritmom!* Ramadan planirajo, saj vedo, da v tem času ne bodo mogli veliko prodati, ker zdravniki ne sprejemajo odločitev. Z naše strani poskušamo to razumeti in upoštevati, saj vemo, da se tudi sami soočajo z vprašanjem, zakaj neki ne delamo za novo leto, zakaj imamo kolektivni dopust itd. *Kako pa je z globalnim razhajanjem glede islama in krščanstva ter odziva na omenjeni članek v danskem časopisu?* Tako globoko nikoli ne gremo. Pri poslovanju se tega ne dotikamo in ločimo poslovne okoliščine od političnih dogajanj. Sicer nimamo zadržkov, a tak je dogovor.

34. Ne bi rekel. Najverjetneje bi lahko temu odgovoril pritrdilno, če bi imel stike npr. s šejki ali ljudmi, ki imajo nek visok položaj. Po drugi strani imamo opravka s poslovneži, ki se svetovno asimilirajo. Namreč, zelo veliko potujejo po svetu in se venomer prilagajajo. Mogoče tak odnos lahko opaziš pri njihovem odnosu do svojih delavcev, do nas pač ne. Z nami imajo zelo zahodnjaški način komuniciranja.

35. Partner mora zastopani produkt absolutno obvladati. *In tudi ga?* Če ga ne, potem zaposli ljudi, ki ta pogoj izpolnjujejo. Naš saudski distributer je po izobrazbi inženir in ima leta izkušenj na tem področju.

36. Kot že rečeno, je v saudskem partnerskem podjetju zaposlenih veliko Egipčanov, ki proces in vse zastavljene naloge dobro obvladujejo. Vsak je zadolžen za svoje področje, ga uspešno upravlja in izkazuje zadovoljivo samostojnost pri delu.

C Namigi ostalim slovenskim podjetjem

37. Da, na trgu smo uspešni. Na laserskem področju imamo namreč dolgoletno, štiridesetletno znanje in izkušnje. Če vemo, da je celotna laserska industrija stara 45 let, pomeni, da smo tu skoraj od začetka. Imamo močno razvojno skupino, v katero je vključenih približno petdeset ljudi. Vodilni kader razvoja je v podjetju prav tako že dolga desetletja. Ker izhajamo iz razvoja vojaške laserske tehnologije, proizvajamo določen tip laserja, ki ga drugi le malo in ne tako konkurenčno. Tako imamo določeno prednost v estetiki in dermatologiji, poleg tega pa absolutno prednost na dentalnem segmentu. Tip laserja, o katerem govorim, je namreč edini, ki dejansko »vrta« tako, da izkorišča eksplozijo molekul vode, ki se nahajajo v zobu. To je edini tip laserja na tej valovni dolžini in je seveda najboljši! *Ste torej številka ena na svetu?* Da, na dentalnem segmentu zanesljivo. Problem, ki ostaja, pa je, da nismo ameriško podjetje. Menim, da so slovenska podjetja na marketinškem področju šibka v primerjavi z ameriški. Američani znajo še tako nepomembno dejstvo izredno »napihniti«, nato proizvesti, prodati in zaslužiti milijarde dolarjev. Menim, da je ključ za uveljavitev blagovne znamke dober marketing.

38. Nisem v stiku z drugimi podjetji, ki poslujejo na tem trgu, a menim, da je največja ovira pomanjkanje fleksibilnosti in pripravljenosti na hiter odziv. *Ali pa ne moremo?* Lahko, da leži razlog tudi v notranji organiziranosti slovenskih podjetij, kjer so notranji procesi preveč formalizirani in je za določeno aktivnost potrebno izpolniti preveč obrazcev

39. Veseli bi bili bolj aktivne podpore pri reševanju vizumskih izzivov. Vsekakor bi se dalo bolj aktivno delovati pri iskanju poslovnih priložnosti za slovenska podjetja. Investiranje v neke dogodke je zelo širok pojem, a bi lahko posvetili več pozornosti skupnemu nastopu slovenskih podjetij in tako dosegli večjo prepoznavnost. Ne potrebujemo velikega števila, le pet ali šest sorodnih podjetij, ki bi predstavljala Slovenijo na posameznih področjih. Tukaj nastopajo GZS in druge sorodne vladne službe dokaj neorganizirano. Če govoriva o obisku predsednika Janše, občutnega vpliva ni bilo. Vsaj jaz ga nisem zasledil.

40. Težko, da bi kaj spremenil. Delam s tremi Egipčani: enim v Egiptu, drugim v Dubaju in tretjim v Saudovi Arabiji. Karakterno so izredno različni in tudi način pogajanj ali pogovorov ne bi mogel biti bolj raznolik. *Govoriva lahko o vplivu okolja?* Da, in način, kako so bili prisiljeni živeti.

Intervju 10

A Vstop na trg

1. Naši glavni trgi v preteklosti so bili v bivši Jugoslaviji in Vzhodni Evropi. Po razpadu Jugoslavije so se nam preko noči zmanjšale izvozne destinacije. To je pomenilo, da bi brez osvajanja novih tržišč za naš specifični artikel težko preživel. Takrat sem prevzel področje Srednjega vzhoda, Severne Afrike, Indije in Kitajske. Gospodarska kriza, ki je nastala po osamosvojitvi Slovenije, je bila hujša kot ta danes, in enostavno smo morali poiskati nova tržišča. Bližnji vzhod sem zelo dobro poznal in zato nismo potrebovali posebnih investicij, da bi ta trg obdelali. Stiki na sejnih ali telefonski klici so bili na začetku dovolj za vzpostavitev začetnega odnosa. Prav tako ni bilo nobenih jezikovnih ovir, s katerimi se soočajo druga podjetja, kjer lahko kljub dobremu znanju angleškega jezika pride do nesporazumov. S trgom Saudove Arabije smo se začeli ukvarjati leta 2005 in to neposredno preko elektronskih medijev. Drug kanal prodaje pa nas vodi preko agenta v Nemčiji, ki tja izvažata naš proizvod pod svojo znamko.

2. V tistem času po osamosvojitvi je vodstvo celo razmišljalo o zaprtju obrata. Edini način, kako preživeti, je bil najti nove trge. Takrat smo imeli srečo in smo v Siriji pridobili naročilo, ki je pokrilo našo celoletno proizvodnjo, vendar je moralo biti dobavljeno v enem mesecu. Namesto, da bi zaprli obrat, smo investirali v novega in izpolnili naročilo. Zadeva se je popolnoma obrnila na glavo. Novi trgi so nam ponujali prodajo dosti večjih količin, kot smo jih bili navajeni na obstoječih trgih. Ko enkrat začneš s prodajo in uspeš, so pravzaprav nenasitni.

3. Področje Srednjega vzhoda je zelo podobno. Če primerjam poslovanje med Sirijo in Saudovo Arabijo, lahko rečem, da je mogoče v drugi celo lažje prodajati zaradi relativne zaprtosti prve. Na začetku so sicer bila nasprotovanja za nastop na trgih Srednjega vzhoda, a so dokaj hitro zamrla, saj so prvi uspehi prišli zelo hitro. Tudi način prodaje preko elektronskih medijev ni bil vprašljiv, saj imamo proizvod, ki se na ta način lahko prodaja tudi v drugih državah sveta, ne samo v Saudovi Arabiji. Kvaliteta našega proizvoda je na svetovnem nivoju, tehnološko drugačen pristop pa nam omogoča cenovno ugodno pozicioniranje, tako da tu res nimamo skrbi. *Kako ste pridobili naslov končnega odjemalca v Saudovi Arabiji?* Poiskali smo ga na internetu, saj natančno vemo, kdo je v tej industriji proizvajalec določenega produkta in s tem odjemalec zelene surovine. V prvih kontaktih smo naleteli na začetne ovire zaradi prepoznavnosti, saj nihče ni poznal Slovenije in so nas zamenjevali s Slovaško. Ta del sveta še zmeraj postavlja na Vzhod, ki je v primerjavi z uveljavljenimi zahodnimi gospodarskimi silami, kot so Nemčija, Anglija, Francija, v podrejenem položaju. Vendar pa je naša resnost pristopa in pripravljenost dostave vzorca kmalu prepričala kupca, da gre z nami resno računati. Upoštevati moramo tudi kvaliteto odnosov, hitrost, ažurnost, pripravljenost na prilagoditve, kar nam izredno olajša nadaljevanje poslovanja.

4. *Glede na to, da ste že na začetku izpolnjevali kriterije, se vam ni bilo potrebno kvalificirati...* Res je! Spol res lahko igra vlogo in mislim, da delo lahko moški bolje opravi kot ženska. Odnos do žensk je, kot sami poznate, v tem delu sveta bistveno bolj pozitiven kot v Evropi. Veroizpoved sploh ni pomembna. Bolj je pomemben je način komuniciranja in enostavno prilagajanje tej mentaliteti. Recimo, en »zagrizen« Slovenec bi se v takem okolju zelo težko znašel: ne zna se »cenkat«, ne zna popuščat... Vsi naši kupci bi radi nekaj za »povrh«, ko je posel že sklenjen. Mi pa na to nismo pripravljeni, pa čeprav gre pri tem samo za sto evrov ali sto dolarjev, kar v primerjavi s celotnim poslom ni omembe vredno. Jaz zmeraj pravim, da bomo kupcu zmeraj dali ta »sladkorček«, da bo imel občutek, da je uspel. Lahko rečem, da naši zaposleni ne pazijo na te pomembne podrobnosti. Šele po tem ima kupec s tega področja občutek, da je sprejet in da je dobil svojo veljavo.

5. Imamo tri poslovne partnerje, vendar preko različnih poslovnih kanalov. Enega direktno, dva preko agentov. Zakaj agenti? Enostavno imata v okviru svojega prodajnega segmenta več ponudbe, v katerega sta vključila tudi naš del. Tja tudi bolj pogosto potujeta, saj morajo poleg prodaje izvajati tudi tehnično pomoč. Mi si z obsegom poslovanja takega vložka ne moremo privoščiti in zato agenti predstavljajo pravo rešitev. Zaenkrat se naš proizvod prodaja kot sestavni del njihovega prodajnega programa in do sedaj ni prišlo do nobenih trenj ali zadržkov.

6. Na začetku sem poskušal pridobiti določene informacije preko saudskega veleposlaništva na Dunaju. Na gospodarski zbornici smo pred leti enkrat imeli tudi pogovor glede izvoznih možnosti v Saudovo Arabijo. Udeležil se ga je saudijski veleposlanik iz Avstrije, ki je s seboj prinesel kar nekaj literature in uporabnih informacij o investicijah na tistem tržišču. Na žalost artikli, ki sem jih sam prodajal, ne prenesejo dalj časa trajajoča potovanja in višje temperature. Osebno si nisem nikoli mogel predstavljati, da lahko na primer sredi puščave obstaja industrija papirja! Sem namreč specialist iz papirne kemije in mi je jasno, da za proizvodnjo potrebujejo veliko vode in celuloze, ki je tam nimajo. Vendar je z uvozom ustreznih surovin, poceni delovne sile vse mogoče in tako Saudijci izvažajo papir v Evropo. Ti trgi so zanimivi, ker imajo

veliko denarja od prodaje nafte in se zavedajo, da bo tega naravnega bogastva prej ali slej zmanjkalo. Zato investirajo v razne industrije in veliko kupujejo.

7. To obdobje lahko traja od enega meseca do enega ali več let. Če je kontakt zainteresiran, vam verjame in ga pridobite na svojo stran, se zadeve zelo hitro odvijajo, drugače pa traja dlje. Naš kontakt, ki smo ga našli na internetu, je potreboval material, ki bi ustrezal pričakovani kvaliteti. Po testiranju je dobil potrditev in posel je zelo hitro stekel.

8. Trenutni delež na saudskem tržišču se meri v promilih in pravzaprav ni omembe vreden. A vseeno kaže na obstoj možnosti, ki lahko ob bolj intenzivni obdelavi preraste tudi v bolj pomemben trg.

B Soočanje z vsakodnevno realnostjo poslovanja in kulturološki vplivi

9. Ker sem iz tega dela sveta, se mi pač ni bilo potrebno seznanjati z zgodovino. Posebej se nisem posvečal podrobnostim Saudove Arabije. Menim, da bi Saudijci lažje sprejeli vas kot mene. *Zakaj?* Vi ste zahodnjak, jaz pa bi za njih lahko že bil sumljiv.

10. V našem primeru imamo zastopnike v agentih in direktnega kupca, pri katerem smo imeli, lahko rečem, srečno roko. Na splošno vam lahko povem, da pri izobraženih sogovornikih ne boste naleteli na takšne ekstreme, lahko pa se to zgodi v primeru neizobraženih, skoraj nepismenih lastnikov. Dodatni dejavnik je tudi, če vas je sprejel za pravega partnerja ali ne. Na začetku bo zagotovo določena distanca, a se zmanjša, ko se zblížate in dokažete svoje razumevanje in poznavanje.

11. Tja izvažamo kemične surovine. Ker so to proizvodi, ki ustrezajo vsem svetovnim standardom, jih je lahko brez zadržkov zamenjati s katerimkoli sorodnim proizvodom, ki upošteva iste standarde. Zaradi tega teh surovin ni potrebno posebej prilagajati. Kupec jih ponavadi samo testira, da preveri kvaliteto, nato pa lahko namesto ameriških uporabi tako nemške ali slovenske.

12. Z našim kupcem nimamo posebne pogodbe. Beseda velja enako kot pogodba. Dobimo samo naročilo, v katerem je opredeljen način plačila (*cash against documents*, delni avans ali oboje, tudi akreditiv). Na splošno na tem področju najprej preverimo kvaliteto odnosov s stranko in šele nato jim omogočimo poslovanje na odprto.

13. Ker imamo manjši obseg sodelovanja, nismo prišli do dorečenih pravil, tako da jih tudi niso mogli kršiti. Od naročila do realizacije ni zapletov ali zastojev, tako da nam ni potrebno definirati dodatnih pravil.

14. Do sedaj nismo imeli nobenih kršitev medsebojnega sodelovanja in se tako ne ukvarjamo z idejo o izterjatvah. To velja tako za Saudovo Arabijo in druge države. Danes sem na primer bil v stiku z maroškim kupcem, ki mi je dolžan nekaj več kot petsto evrov. Vedeti morate, da z njim poslujem že petnajst let! In rekel mi je, da mi bo dal ta znesek prvič, ko se bova srečala. *Če bi, hipotetično, imeli večmilijonski posel, kako bi se zavarovali?* Posla se ne bi lotil, če ne bi vedel, s kom imam opravka. Živeli ste v arabskih državah in veste, da muslimani verjamejo, da Alah ljudem ne oprostí dolgove, ki jih imajo do drugih. Če je nekdo kolikor toliko veren, se bo dolgovom iskreno skušal izogniti. Lahko se sicer zgodi, da vam partner na drugi strani ne izgleda pošten. V tem primeru se vsekakor zavarujte z instrumenti, ki so vam na voljo. Povem vam primer iz Turčije, kjer mi je bil kupec dolžan nekaj denarja, pri nas v podjetju pa se je postavilo vprašanje, kaj se bo zgodilo v primeru, če kupec umre. Vprašanje sem mu prenesel in odgovoril mi je, da je sin po njegovi smrti dolžan poravnati dolgove. No, umreti mu ni bilo treba, saj je kmalu zatem plačal svoje dolgove.

15. Lahko, da so bile težke situacije... Sicer ne v Saudovi Arabiji, a sem vseeno mnenja, da se v vsakem položaju lahko najde ustrezen način, kako naprej. V tistem delu sveta veljata človeški odnos in dana beseda. Posebej pri odnosu s tujino se dane besede ne pojé kar tako. Do sedaj še nisem doživel nekaj negativnega pri poslovanju v tem delu sveta. Ljudje se večkrat sprašujejo, zakaj jim tujci ne verjamejo.

17. Določene zamike toleriramo, a popolnoma izogniti se jim pač ne moremo. Najverjetneje v tistem trenutku potrebuje denar za druge namene in poskuša na ta način premostiti zahteve po denarju. Izkorišča, dokler se da, vendar, ko zahtevate plačilo, se zaveda, da denar res potrebujete, in bo plačilo izvedel.

18. O obrestih se s partnerjem ali kupcem v Saudovi Arabiji raje ne pogovarjajte. Namignite, da zakonodaja v Evropi predvideva obresti in da naj raje plača pravočasno. Če bi člen o obrestih napisali v pogodbo, bi naredili napako. Kar je pač »haram«, je »haram«.

20. Zaenkrat nismo imeli vključene nobene ženske. Poslovneži iz tega dela sveta neradi sodelujejo z ženskami. Poznal sem pa tudi gospo, ki je dolgo časa delala v Jemnu. Do nje so imeli zelo spoštljiv odnos; vsekakor na višjem nivoju, kot bi to bilo pri nas v Sloveniji. Ker predstavlja rokovanje z žensko greh, so se temu poslovni partnerji izogibali. Prav tako bi se morala ženska prilagoditi načinu oblačenja: torej, dolga krila, dolgi rokavi, ruta... *No, v Saudovo Arabijo ženska ne more potovati sama!* Res je. Brez moža tja res ne bo mogla potovati.

21. Naš partner, s katerim direktno sodelujemo, je visoko izobražen. Ne morem potrditi, ali je študij dokončal v tujini, a poslujemo na visokem nivoju.

22. Angleščino lahko v Saudovi Arabiji uporabljate na vsakem koraku. To sicer velja tudi za okoliške države v regiji in menim, da zaradi angleščine res ne bi smelo biti težav.

23. Odvisno od osebe. Imate dve različni struji. Eni jo gledajo kot nekaj super, medtem ko je druga diametralno nasprotna in jo vrednoti zelo nizko. Če imate opravka z izobraženimi ljudmi, potem res ni nobenih težav. Ti so namreč potovali po svetu, se izobraževali in poznajo druge navade. Kot rečeno, pa nerazumevanja seveda ne moremo popolnoma izključiti.

24. Vsak me sprašuje o tej temi ne glede na to, ali prihaja iz Saudove Arabije ali iz druge arabske države. In tudi ne glede na to, ali je globoko veren ali samo navzven daje videz pravega vernika. Najverjetneje predstavljam glede na moj izvor povod tudi sam. Če dobim obisk iz arabskih držav in če izrazijo željo ob petkih za molitev, jih peljem v molilnico, ki jo imamo tudi v Kočevju. V Ljubljani je molilnica na treh lokacijah in molitev brez težav opravi, kdor jo hoče. Problem mošeje ni tako pereč, kot se zdi na prvi pogled.

25. Naš saudski kupec nas v Sloveniji še ni obiskal. Vseeno pa iz izkušenj priporočam, da se partnerja na začetku niti ne vpraša, ali pije alkohol. Naj vam to ob izbranem trenutku sam pove in šele nato lahko v njegovi prisotnosti tudi vi popijete kozarček. Če vam tega ne namigne, potem je bolje, da se pitju alkohola ob takšnih priložnostih odpoveste.

26. Pogajanja okoli cene so huda. To morate poznati in imeti tudi malo »žilice«, drugače boste imeli pri tem težave in sklenili boste slab posel ali pa sploh ne. Čas pogajanja je zelo relativen: enkrat se lahko hitro dogovorite, drugič morate vajo ponavljati v nedogled oz. dokler ne boste pustili, da bo nasprotna stran zadovoljna!

27. Imamo opravka neposredno z lastnikom podjetja, tako da se s takšnimi zahtevami nismo srečevali. Seveda pa je primerno ob priložnostnih obiskih prinesiti s seboj simbolično darilce, ki

izkazuje pozornost in veljavo do sogovornika. To lahko cenijo bistveno bolj kot pa veliko denarja.

28. V Saudovi Arabiji še nisem bil na obisku, sem pa obiskal okoliške države. Hierarhija je v tem svetu zelo pomembna. Omenil sem že, da na tujce gledajo malce drugače kot na arabske sosede in jim dajo večjo veljavo. Kot tujca vas bo lastnik podjetja najverjetneje sprejel in se z vami sestal. Z njihove strani se višji sloj vodstva vključuje le zaradi formalnosti in ne zaradi reševanja problemskih situacij.

29. Zaenkrat še nismo navezali osebnih stikov, sem se pa že pogovarjal z našim nemškim partnerjem za skupen obisk pri končnem kupcu zaradi povečanja obsega poslovanja. Vsako leto se dogaja nekaj novega in če hočemo biti prisotni pri razvoju, potem moramo navezati tesne stike. Problem je pri nemškem partnerju, saj ima glede na mojo kemijsko izobrazbo, tridesetletne izkušnje in moj arabski izvor resne pomisleke, da bi me peljal s seboj do kupca. Ima namreč nek strah, da bi se končni kupec dogovoril z nami kot proizvajalcem surovine za neposreden posel. *Vas bi partner, ali vi njega, ob obisku povabili na svoj dom?* Moje izkušnje potrjujejo, da me včasih niti ne pustijo v hotel, ampak moram biti pri njih doma. Če kljub povabilu ostanete v hotelu, je to zanj žalitev. Seveda, najverjetneje obstaja razlika med Evropejcem in Arabcem, a v mojem primeru moram ta povabila sprejeti.

30. Kot rečeno, tam še nisem bil, a sem v prejšnjem odgovoru že nakazal, kako bi se dogodki odvijali.

31. Velja tako kot vsepovsod. Če se vi ne premaknete, se ne bo kaj posebnega zgodilo. On vas bo poklical samo takrat, ko bo res nujno. Če ga pokličete vi, potem boste izvedeli, kaj se dogaja, in morebiti celo dobite naročilo, ki ga je pripravljal za nekoga drugega. Hkrati pa mu s svojo pobudo dajete vrednost kot partnerju v poslu in to zna ceniti. Torej, pobudo prevzemamo mi. Poleg poslovnega vidika je dobro poklicati partnerja tudi iz čisto vsakdanjih razlogov in ga povprašati po počutju in družini. To mu bo zagotovo godilo in si vas bo zapomnil.

32. Mislim, da je poznavanje tega tržišča z vsemi potencialnimi partnerji bistvenega pomena. Svetoval bi, da se slovenska podjetja obrnejo na mešano avstrijsko-saudsko gospodarsko zbornico na Dunaju, kjer lahko dobijo veliko materiala in informacij o možnih investicijah. Najboljše je priti v stik z njimi preko saudskega veleposlaništva.

33. Če poznate njihove navade, potem veste, da ob petkih ne delajo, in jih zato ne boste klicali na mobilni telefon. Na drugi strani jim dopuščam, da me zmotijo tudi ob nedeljah, ko jaz ne delam. Seveda jim ne morem takoj dati odgovorov, a jim tudi povem, da morajo počakati na ponedeljek, ko je delovni dan. Včasih me kličejo tudi ob polnoči, saj odhajajo spat zelo pozno. Glede na to, ali imate svoje podjetje, ali ste zaposleni, se ustrezno prilagodite. Zdi se mi, da religija s svojimi obveznostmi ne predstavlja posebne ovire. Posebnih napetosti zaradi drugačnih pogledov med krščanstvom in islamom nisem čutil. Seveda so bili po objavi omenjenega članka izgredi in napadi, a večinoma na danska veleposlaništva in predstavništva. Še danes ostajajo v veljavi pozivi, da se poslovanju z Dansko izogibajo. Menim, da so te žalitve in neupoštevanje svetosti z muslimanskega stališča neprimerne in jih je potrebno obsoditi. Razlog je nepoznavanje zgodovine, vere, običajev in kulture nasploh.

34. Težko bi odgovoril na tako posplošeno delitev. Vendar... V vsakem primeru gre za bistveno drugačen odnos, ki ne temelji na materialni osnovi. Ko vas arabski partner povabi k sebi domov in vas sprejme, enostavno ne morete zavrnila povabila, saj je to del spoštovanja in del kulture. Njihov način obnašanja morate sprejeti in se temu primerno obnašati. Poznavanje in interpretiranje sogovornikovega tona zahteva malo več pozornosti in je od osebe do osebe

različno. Temu morate posvetiti več časa in sčasoma bodo tudi skrite ali neizrečene misli postale bolj jasne. Svoje partnerje poznam že do te mere, da tudi po telefonu razberem, kaj si mislijo, čeprav tega ne povejo direktno.

35. Naš neposredni kupec popolnoma obvlada vse strokovne poglede svojega poslovanja in nikoli nismo imeli zapletov zaradi pomanjkanja znanja. V ta namen ima zaposlene svoje tehnologe, ki urejajo tehnične stvari.

36. Odvisno od lastnikovega položaja. Če ni podkovan v stroki, s katero se ukvarja, je vsekakor odvisen od pomoči, ki prihajo v večini iz Pakistana ali Indije. Takrat imajo ti zaposleni polna pooblastila in se z njimi, kot direktorji, tudi na raznih sejmih vse dogovorim.

C Namigi ostalim slovenskim podjetjem

37. Kljub zelo omejeni prisotnosti na saudskem trgu menim, da smo uspešni. Smo relativno majhno podjetje v zelo majhni državi, kar nam zagotovo povzroča problem. Ker smo na trgu surovin, je pomembno, da smo kvalitetni, prilagodljivi, odzivni in cenovno ugodni. *Boste posel razvijali naprej?* Trg nameravamo v prihodnosti obdelati tudi neposredno.

38. Mislim, da velik problem predstavljajo prevozi do tega tržišča, torej logistične povezave. Glede na kvaliteto, rokov dobave in druge vidike, smo v Sloveniji zagotovo na primernem nivoju. Manjše probleme predstavlja lahko tudi izdaja vizumov za potovanje v ta del sveta. Sedaj je v veljavi elektronska izdaja vizumov, ki, kot sem slišal, povzroča določene probleme. Soočamo se tudi z ostro konkurenco iz Kitajske, ki ponuja tržišču izredno nizke cene, a to ni ovira samo za slovenska podjetja.

39. Vlada pri tem ne more nič pomagati. Če bomo naredili sami, bo uspeh prišel, drugače... *Kaj pa na primer odpiranje vzajemnih veleposlaništev v Saudovi Arabiji in Sloveniji?* Odpiranje samega veleposlaništva ne olajša potovanja v Slovenijo. Najprej bi moral saudski partner spoznati Slovenijo in šele nato se bo odločal za potovanje. Najverjetneje bi sedaj potovalo v Slovenijo samo nekaj deset poslovnežev in dosti več turistov. Obisk Janševe delegacije ni prinesel nobene spremembe. Kar se pa zbornice tiče, le občasno posredujejo informacije, ki jih pridobijo od drugje. Znatno premalo je koristnih informacij. Vedeti morate tudi, da pri poslovanju s zasebnimi podjetji le-ta gledajo na svoje interese in jih ne zanimata vlada, politika itd. Če imajo možnost pridobiti za en cent bolj ugodno ponudbo, jo bodo tudi izkoristila ne glede na to, iz katere države prihaja ponudnik. Zanimivo je, da je država bogata in bi po neki logiki lahko mednarodna podjetja tam dosegala višje cene. A se dogaja prav nasprotno in je pritisk na cene izredno velik.

40. Če bi ponovno šel na ta trg, bi vsekakor na trg vstopil neposredno, brez posrednikov na saudskem trgu. Zbral bi informacije na način, ki sem ga že opisal in se nato resno lotil neposrednih stikov. Naš proizvod je take narave, da bi ga lahko direktno prodajali zainteresiranim strankam. V vašem primeru je bistveno drugače in zaradi narave produktov potrebujete partnerja, ki trg pozna. Lahko ste v svojih poskusih tudi neuspešni in izberete partnerja, ki ni ustrezen in z njim samo izgubljate čas - lahko leto, dve ali celo tri brez rezultatov.