

# Eksportas į Afriką. Perspektyvos

Lukas Geležauskas / Simas Simanauskas

<b>BENINAS</b>	<b>2</b>
<b>BOTSVANA</b>	<b>5</b>
<b>DRAMBLIO KAULO KRANTAS</b>	<b>10</b>
<b>EGIPTAS</b>	<b>16</b>
<b>ETIOPIJA</b>	<b>23</b>
<b>GANA</b>	<b>29</b>
<b>KENIJA</b>	<b>34</b>
<b>MAROKAS</b>	<b>41</b>
<b>MAURICIJUS</b>	<b>47</b>
<b>NAMIBIJA</b>	<b>52</b>
<b>NIGERIJA</b>	<b>58</b>
<b>PIETŲ AFRIKOS RESPUBLIKA (PAR)</b>	<b>64</b>
<b>RUANDA</b>	<b>69</b>
<b>ZAMBIJA</b>	<b>73</b>



Jaunųjų profesionalų programa (JPP) „Kurk Lietuvai“ – pirmoji ir kol kas vienintelė profesinio tobulinimo ir gerosios užsienio praktikos pritaikymo programa Lietuvoje, skirta Lietuvos piliečiams, baigusiems aukštojo mokslo studijas užsienyje. JPP „Kurk Lietuvai“ suteikia galimybę jauniems profesionalams

**2014-09-01**

## Beninas

<b>Rinkos apžvalga</b>
21 % Benino sukuriama BVP sudaro žemės ūkis, 71 % paslaugos ir 8 % pramonė. Vien medvilnės gamyba ir apdirbimas sudaro trečdalį Benino BVP. Benino ekonomika glaudžiai susijusi su kaimyne, Nigerija, todėl yra labai priklausoma nuo regioninės prekybos.
2012 m. Beninas importavo prekių už maždaug 575 mln. JAV dolerių. Tai buvo ryžiai, mėsa, paukštiena, alkoholiniai gėrimai, mazutas, plastikinės medžiagos, specializuota kasybos įranga, telekomunikacijų įranga, lengvieji automobiliai, sunkvežimiai, autobusai, vartojamosios prekės, asmens higienos reikmenys, kosmetika.
Pagrindinės Benino prekybos partnerės: Nigerija, Prancūzija, Vokietija, Airija, Italija, Nyderlandai, Norvegija, Portugalija, Ispanija, Šveicarija, Jungtinė Karalystė, Argentina, Brazilija, JAV, Kinija, Jungtiniai Arabų Emyratai, Indija, Indonezija, Japonija, Malaizija, Singapūras, Taivanas, Tailandas, Vietnamas, Burkina Faso, Čadas, Dramblio Kaulo krantas, Gana, Malis, Togas, Senegalas, Mauricijus.
<b>Rinkos iššūkiai</b>
Vakarų verslui, kuris eksportuoja produkciją į Beniną, dažnai sunku susirasti partnerį, kuris gali pasiūlyti priimti mažus užsakymus, susijusius su vandens transporto krovinių konteineriais, už konkurencingą kainą. Verslas turėtų vengti nežinomų Benino įmonių, kurios žada didelius verslo sandorius.
<b>Rinkos galimybės</b>
Nepaisant mažos rinkos, Beninas su moderniu ir geroje vietoje esančiu uostu, daug reeksportuoja prekių savo uostų neturintiems kaimynams ir Nigerijai, kurioje gyvena apie 155 mln. vartotojų.
Įmonės turi nemažai galimybių šiose srityse: elektronikos produktai, kosmetika ir asmens higienos reikmenys, telekomunikacijų įranga, transportavimo įranga, medvilnės pramonės įranga, grūdai, mėsa, paukštiena, žemės ūkio technika, elektros perdavimo sistemos.
Geriausios perspektyvos dideliems projektams: infrastruktūros projektai (įskaitant kelius, oro uostus, jūrų uostus, geležinkelių infrastruktūrą), būstas, telekomunikacijos, energija.
<b>Patrauklūs sektoriai</b>
<i>Kosmetika</i>
Odos ir plaukų priežiūros gaminiai, nagų priežiūros gaminiai, tualetų reikmenys. Nebrangios kosmetikos didmeninė prekyba ir platinimas vietos pardavimui ir reeksportui į Nigeriją yra labai perspektyvi galimybė.
<i>Autotransporto priemonės ir jų dalys</i>
Toliau auga naujų ir naudotų automobilių, ypač į Nigeriją ir Nigerį, rinka. Paklausa autobusams taip pat yra didelė, ypač viešajame transporte Kotone ir tarp miestiniame transporte tarp Benino komercinių centrų.
Geriausios perspektyvos: naudotos mašinos ir varikliai, taip pat atsarginės dalys.
<i>Tekstilės įranga</i>
80 % medvilnės produkcijos yra eksportuojama. Tik 3 % produkcijos perdirbama vietoje.

Medvilnės valymo įranga ir tekstinės siuvimo mašinos yra geriausios perspektyvos.
Galimybės turėtų pagerėti, kai atsigaus Benino medvilnės sektorius, ypač valymo įrenginių ir dalių bei tekstilės siuvimo įrenginių. Šalyje yra 18 medvilnės valymo fabrikų.
<i>Telekomunikacijos įranga</i>
Telekomunikacijos sektorius yra vienas iš pelningiausių sektorių. Šalyje yra penki mobiliojo ryšio paslaugų teikėjai ir virš keturių milijonų abonentų.
Atsarginės ir naujos telekomunikacijos įrangos tiekimas GSM paslaugų teikėjams.
<i>Žemės ūkis</i>
Šaldytos paukštienos, ryžių, kviečių, sojų ir perdirbto maisto tiekimas į kaimyninę Nigeriją bei kitas uostų neturinčias šalis yra gera investicinė galimybė.
Nuo 2008 m. Benino vyriausybė aktyviai dalyvauja stiprinant žemės ūkio plėtrą. Vyriausybė ypač rūpinasi skatinant kukurūzų ir ryžių maisto saugumą.
<b>Agentai ir platintojai</b>
Įmonės, kurios norėtų dirbti Benine, turėtų apsvarstyti galimybę dirbti su gera reputaciją turinčiu agentu ar platintoju, kuris puikiai moka prancūziškai ir angliškai bei yra gerai susipažinęs su vietiniu verslu.
Benino Prekybos ir pramonės rūmai bei Prekybos ministerija gali suteikti informaciją apie įmones, kurios sąžiningai vykdo verslą Benine.
<b>Platinimas ir pardavimo kanalai</b>
Kotonu uostas yra pagrindiniai vartai į Nigeriją ir uosto neturinčias šalis, tokias kaip Burkina Fosas, Nigeris, Malis, Čadas. Kroviniai iš uosto yra toliau transportuojami sunkvežimiais į įvairias šalies vietas.
Benino gyventojai yra susikongravę pietinėje šalies dalyje, labiausiai aplink Kotonu ir kitas artimas vietas.
Didmeniniame sektoriuje dominuoja libaniečių, indų, pakistaniečių, kinų ir beniniečių įmonės.
<b>Pardavimus lemiantys veiksniai</b>
Betarpis bendravimas su esamais ir potencialiais partneriais yra labai svarbus. Reklaminės medžiagos ir techniniai dokumentai turėtų būti prieinami prancūzų kalba.
Benino spauda ir televizija yra puiki rinkodaros priemonė. Taip pat reklamai naudojama ir mobiliųjų telefonų tekstinės žinutės. Kotone yra leidžiama daugiau nei 30 dienraščių. Šalyje yra 78 privačios radijo stotys.
<b>Kainodara</b>
Daugelis beniniečių gauna labai mažas pajamas, todėl jie yra labai jautrūs kainų pokyčiams. Tačiau, šiuo metu auga vartotojų skaičius, kuris gali pirkti aukštos klasės prekes.
Pervedimai, išskyrus atlyginimus ir žemės ūkio sąnaudas, apmokestinami 18 % PVM nuo galutinės vertės.
<b>Ženklavimo ir žymėjimo reikalavimai</b>
Nėra jokių specialių prekių ženklavimo reikalavimų. Tinkamai sužymėtos prekės greičiau praeina įvairius tikrinimus muitinėje. Į Beniną draudžiama įvežti prekes be kilmės šalies atestavimo arba nepažymėtas "Importuota".
<b>Importo tarifai</b>

<p>Importui iš ne Vakarų Afrikos ekonominės ir pinigų sąjungos valstybių, skirtam vietiniui vartojimui taikomas 48 % importo muitas. Taip pat šios prekės dar yra apmokestinamos 18 % PVM tarifu.</p>
<p><b>Užsienio prekybos zonos</b></p>
<p>Šiuo metu veikia užsienio prekybos zona esanti netoli Benino-Nigerijos sienos. Užsienio kapitalo įmonės turi tokias pat investicines galimybes kaip ir vietos įmonės. Įmonės privalo eksportuoti mažiausiai 65 % savo metinės produkcijos norėdamos atitikti neapmokestinamąjį statusą ir pasinaudoti galimybe importuoti įrangą skirtą gamybai be maito.</p>
<p><b>Paskatos investuotojams</b></p>
<p>Benino 2008 m. Investiciniame kodekse yra numatytos paskatos, tarp jų ir mokesstinės lengvatos. Priklausomai nuo investicijų dydžio, investuotojas gali būti atleidžiamas nuo pelno mokesčio iki vienerių metų nuo verslo įregistravimo galutinių produktų eksportui ir pramoninės įrangos importui. Norint gauti šias lengvatas, investuotojas turi atitikti keletą kriterijų, tarp jų minimalų beniniečių skaičių įmonėje, aplinkosaugos reikalavimus ir nacionalinius apskaitos standartus.</p>
<p><b>Įmonės ar padalinio steigimas</b></p>
<p>Užsieniečiui įsteigti A kategorijos (tik vienas savininkas) įmonę kainuoja 282 EUR (CFA 189 000), B kategorijos (ne mažiau kaip du savininkai) įmonę - 566 EUR (CFA 379 000).</p>
<p><b>Bendrų įmonių steigimas</b></p>
<p>Užsienio kapitalo įmonės ir Benino įmonės gali sudaryti bendras įmones jei nori dalyvauti valstybinių įmonių privatizacijoje ar viešuosiuose pirkimuose. Su notaro pagalba, tokio tipo bendros įmonės turi būti įregistruotos teismo registre ir tai turi būti paskelbta oficialiam laikraštyje "La Nation".</p>
<p><b>Viešieji pirkimai</b></p>
<p>Pasiūlymai iš centrinės valdžios yra skelbiami didžiuosiuose laikraščiuose, ypač visuomeniniame laikraštyje "La Nation", taip pat skelbiami Finansų ir ekonomikos ministerijos internetinėje svetainėje <a href="http://www.finances.bj">www.finances.bj</a>. Dažna sąlyga - vietinių investuotojų dalis įmonėje. Geriausios galimybės: energetika, tiltų ir kelių statyba, pastatų statyba, transportas ir jo saugumas, žemės ūkis, medicinos ir biuro profesinė įranga.</p>
<p>Pasūlymų teikėjai turi pateikti pasiūlymus prancūzų kalba.</p>
<p><b>Ginčų sprendimas</b></p>
<p>Benino civiliniai teismai nagrinėja komercines bylas. Benino teismai yra priversti priimti užsienio teismų sprendimus.</p>
<p><b>Darbo jėga</b></p>
<p>Gana nesudėtinga rasti nekvalifikuotos ir kvalifikuotos darbo jėgos. Maždaug 75 % samdomų darbuotojų priklauso profesinėms sąjungoms. Daugelis dirbančių gyventojų dirba žemės ūkio sektoriuje ir kituose pirminiuose sektoriuose.</p>
<p><b>Politinio smurto apraiškos</b></p>
<p>Nuo socializmo pabaigos 1990 m. į privatų kapitalą kesintasi nebuvo.</p>
<p><b>Verslo kultūra</b></p>
<p>Benine verslo santykiai dažnai yra atliekami asmeniškai. Nepriklausomai nuo oro, derėtų dėvėti kostiumą. Vizitinėmis kortelėmis keičiamasi pirminių susitikimų metu.</p>

<b>Telekomunikacijos</b>
Didelės spartos interneto ryšys yra prieinamas interneto kavinėse ir viešbučiuose. Internetas biuruose ir gyvenomuosiose patalpose taip pat yra prieinamas.
Mobiliųjų telefonų ryšio paslaugos yra gerai išvystytos ir pagengia beveik visą Beniną. Šiuo metu yra penki mobiliųjų telefonų ryšio paslaugų teikėjai - visi siūlo abonentinį mėnesinį mokestį ir išanksto apmokamas paslaugas.
<b>Transportas</b>
Tarpmiestiniu transportu galima rinktis taksi (bush taxis) arba autobusus, o keliaujant pačiuose miestuose galima pasirinkti motociklinį taksi arba įprastinį taksi. Kotonu taip pat galima išsinuomoti asmeninį vairuotoją.
<b>Sveikatos apsauga</b>
Visi šalies lankytojai turi turėti tarptautinį sveikatos pažymėjimą (WHO Yellow Card), įrodantį, kad jie buvo vakcinuoti nuo geltonosios karštinės per paskutiniuosius 10 metų. Nauji skiepai turi būti suleisti bent dešimt dienų iki atvykimo, kad būtų juntamas realus efektas; tie lankytojai, kurie pasiskiepijo per paskutinius dešimt dienų iki atvykimo gali būti neįleisti į šalį.
<b>Darbo laikas</b>
Oficiali darbo savaitė Benine yra nuo pirmadienio iki penktadienio. Dauguma įstaigų vidurdienį užsidaro dviem ar trim valandom, bet būna atidarytos iki 18:30 val. ar net ilgiau. Kai kurios privačios įmonės ir bankai dirba ir šeštadieniais.

## Botsvana

<b>Rinkos apžvalga</b>
Botsvana yra stabili, demokratinė, istoriškai viena labiausiai ekonomiškai augančių valstybių. Transparency International anti-korupcijos indekse užimanti aukščiausią vietą iš visų Afrikos šalių. 2013 metų Pasaulio Banko "Doing Business" reitinge, Botsvana užėmė 59 vietą iš 183 šalių. Už ja aukščiau atsidūrė tik Ruanda (52), Pietų Afrikos Respublika (39) ir Mauricijus (19). Botsvana turi stabilų, A2 kredito reitingą, aukščiausią Afrikoje.
Kalnakasybos pramonė dominuoja Botsvanos ekonomikoje. 2012 metais kalnakasyba sudarė 21% viso BVP ir trečdalį visų valstybės pajamų.
Palanku eksportuoti: kalnakasybos įranga, medicininiai prietaisai ir reikmenys, lėktuvų įranga, medikamentai, generatoriai, telekomunikacijų įranga, kompiuterių dalys ir programinė įranga, saulės energijos įranga, finansinės ir konsultacinės paslaugos.
<b>Rinkos iššūkiai</b>
Mažas rinkos dydis. Botsvanoje gyvena tik 2 milijonai gyventojų.
Siaura Botsvanos darbo jėgos įgūdžių bazė. Iš dalies dėl mažos populiacijos, iš dalies dėl galimybių stokos įgauti žinių ir patirties, Botsvanoje labai trūksta patyrusių vadovų ir specialistų, dėl to didžioji dalis investuotojų darbuotojus atsiveža iš kitų šalių. Tai vėl gi sukelia nepatogumų, kadangi leidimai emigrantams gyventi ir dirbti susiduria su biurokratinėmis kliūtimis bei ilgai užtrunka.

Kitos dažniausiai pasitaikančios kliūtys: griežti reguliaciniai suvaržymai tam tikrose sektoriuose, perteklinis biurokratizmas norint gauti licenzijas ir leidimus, ribotas priėjimas prie finansavimo, aukštos greito interneto ir energijos kainos, mažas darbuotojų produktyvumas.
<b>Rinkos galimybės</b>
Stabili paklausa medicinos paslaugoms ir medicinos/chirurginiams prietaisams.
Vyriausybė paveda nemažai statybos projektų (statybos sektorius 2012 m pasiekė rekordinį 14,4% augimą), tačiau daugiausia jų laimi kinų bendrovės, kurios yra finansuojamos valstybės valdomų Kinijos bankų.
<b>Įėjimo į rinką strategija</b>
Bostvanoje, norint užmegzti tvarius verslo ryšius, labai svarbus asmeninis kontaktas, geriausiai gyvų susitikimų metu. Ypač, dideliuose projektuose, kuriuose dalyvauja vyriausybė. Investuotojams patartina rasti vietinį partnerį, norint greičiau apeiti biurokratinės kliūtis. Norint priėjimo prie valstybinių paskolų ir dotacijų, vietinis partneris yra būtinas.
Botsvanos Investicijų ir Prekybos centras (The Botswana Investment and Trade Centre) gali padėti įeiti į rinką, jei investuotojo projektas gali prisidėti prie vietinės darbo jėgos įdarbinimo bei eksporto vystymo.
IT ir su IT susijusios kompanijos turėtų atkreipti dėmesį į Botsvanos inovacijų centrą (Botswana Innovation Hub), kuris gali padėti įeiti į rinką.
<b>Patrauklūs sektoriai</b>
<i>Finansinės paslaugos</i>
Finansinių paslaugų kompanijai Botsvana gali būti labai puiki perspektyva. Botsvanos finansinių paslaugų ir draudimo reguliacinis aparatas yra tam palankus, o Tarptautinių finansinių paslaugų centras leidžia įstatinį kapitalą demonimuoti populiariausiomis valiutomis.
Didžiausios perspektyvos šiose srityse: Draudimas ir perdraudimas, regioninių investicijų ir struktūrinių finansų operacijos, mikro-paskolos bei verslo procesų perkėlimas.
<i>Turizmas</i>
Botsvanos vyriausybė skatina naujas investicijas bei bendras Botsvanos ir kitų šalių įmonių iniciatyvas turizmo srityje bei vaidina svarbų vaidmenį turizmo projektų vystyme.
Gaborono miesto viešbučiai yra santykinai maži ir dažnai pilnai užimti, dėl to yra gera terpė dideliame, aukštos klasės viešbučiui su konferencijų salėmis.
<i>Telekomunikacijos</i>
Šiuo metu tik 13% Botsvanos populiacijos turi prieigą prie interneto. Dėl mobiliųjų prietaisų vis didesnio pasiekiamumo šis skaičius turėtų ženkliai didėti.
DSL ryšio paslaugos nors pakankamai patikimos yra brangios. Didelio pralaidumo interneto ryšis Bostvanoje ypatingai brangus.
Komunikacijos, Mokslo ir Technologijų ministerija skiria telekomo paslaugų licenzijas. Jokie suvaržymai užsienio mobiliųjų paslaugų kompanijoms neegzistuoja.
<i>Energetika</i>
Valstybės valdoma Botsvanos energijos korporacija (Botswana Power Corporation) didina elektros prieinamumą kaimiškose vietovėse. Šiuo metu 56% populiacijos turi prieigą prie elektros energijos. Vyriausybės tikslas yra pasiekti

80% padengimą 2016 metų.
Nepaisant Botsvanos potencialo utilizuoti saulės energiją (metinė tiesioginė irradijacija lygi 3,000 kWh/m <sup>2</sup> /a didžiojoje šalies dalyje — šis skaičius vienas aukščiausių pasaulyje) bei nacionalinės politikos skatinančios atsinaujinančią energiją, kol kas didelių postūmių nėra ir potencialas išlieka.
<i>Sveikatos priežiūra</i>
Botsvana susiduria su didžiuliais iššūkiais sprendžiant tokius pavojus sveikatai kaip ŽIV/AIDS, maliarija ir tuberkuliozė. Dėl to, vyriausybė skatina žmoniškųjų išteklių vystymąsi, siekia pagerinti esamą infrastruktūrą bei medicininę ir chirurginę techniką. Šiuo metu pajėgumų medikamentų gamybai Botsvanoje nėra.
Perspektyviausios sritys: medikamentai, statybos, vaistų nuo ŽIV/AIDS bei susijusių infekcijų tiekimas, medicininės ir chirurginės priemonės bei sveikatos apsaugos paslaugos.
<i>Tekstilė ir drabužiai</i>
Audiniai, pramonės įranga, tekstilė ir drabužiai yra geriausios perspektyvos.
<i>Žemdirbystė</i>
Botsvana yra maisto ir žemdirbystės produktų net importuotoja. Patikimus duomenis apie žemdirbystės gamybą bei žaliavų prekybą gauti sunku. Botsvana patenkina 40% javų ir 40% vaisių ir daržovių nacionalinės paklausos. Vietinė pieno produkcija 2010/2011 metais buvo 8 mln. litrų (pieno milteliai), kas sudaro tik 18% visos paklausos. Botsvana praktiškai patenkina paukštienos paklausą ir yra jautienos net eksportuotoja, eksportuojanti virš 90% produkcijos. Didžioji dalis atšaldytos ir užšaldytos jautienos eksportuojama į Europos sąjungą (ES) ir Pietų Afrikos Respubliką (PAR).
Botsvanos gyventojai vidutiniškai suvartoja 4000 tonų žuvies per metus, iš jų tik 300 tonų yra vietinė produkcija. Likusi dalis importuojama iš kaimyninių šalių. Galimybės vystyti akvakultūras ir statyti žuvų veisyklas yra potencialios nišos investuotojams. Žuvų veisimas šiuo metu nėra vykdomas komerciniu mastu ir apsiriboja Chobes upe ir Okavango delta.
Perspektyviausios sritys: grūdai, pieno gaminiai, pašaras, sveikas maistas, maisto paslaugos, stručių veisimas ir produkcija, oda bei žuvų veisimas.
<b>Agentai ir platintojai</b>
Firmos ieškančios agento ar platintojo turėtų susisiekti su Botsvanos Prekybos, pramonės ir darbuotojų konfederacija (BOCCIM). BOCCIM yra didžiausia privataus sektoriaus asociacija šalyje vienijanti daugiau nei 2000 kompanijų.
<b>Platinimo ir pardavimo kanalai</b>
Didžioji dalis prekių patenka į Botsvaną per sostinę, Gaboroną. Kiti prekybos taškai: Lobatsé, Francistaunas, Maunas ir Kasanė. Keliai paprastai geri, nors vairuoti naktį nėra patartina dėl gyvūnų išbėgančių į kelią.
<b>Pardavimus lemiantys veiksniai</b>
Anglų kalba yra oficiali, tačiau setsvana kalba yra jų tradicinė ir dominuoja socialiniame ir verslo dialoge. Priklausomai nuo dydžio bei tikslinės auditorijos, rinkodaros priemonės gali reikti išversti į tsvanų kalbą.
Laikraščiai ir radijas yra populiariausi reklamos kanalai. Didėjant gyventojų prieinamumui prie mobiliųjų priemonių, reklama internetu taps vis aktualesnė.
<b>Kainodara</b>

Firmos gali laisvai nustatyti kainas, įskaičiuojant PVM. Didžioji dalis kainų nėra reguliuojamos, išskyrus kelias išimtis, tokias kaip kukurūzų rupiniai, benzinas, dyzelinas ir parafinas.
Šiuo metu PVM yra 12%, kuris galioja didžiąjai daliai prekių ir paslaugų. Benziniui, dyzelinui, parafinui, maistui iš kukurūzų ir sorgo, finansinėms, švietimo ir sveikatos paslaugoms PVM nėra taikomas.
<b>Investicinis klimatas</b>
Botsvanos Investicijų ir Prekybos centras (BITC) teikia paramą vietiniams ir užsienio investuotojams. BITC yra atsakingas už tiesioginių užsienio investicijų bei vietinės produkcijos eksporto skatinimą. Jis taip pat padeda užsienio kompanijoms su registracija, žemės pirkimu, komunalinėmis paslaugomis, darbo ir rezidencijos leidimais pagrindiniams darbuotojams.
Vyriausybė, didžiausia paslaugų pirkėja šalyje, įpareigojo centrinę valdžią bei pavaldžias vietines institucijas pirkti prekes ir paslaugas iš "vietinių" gamintojų ir paslaugų teikėjų. Užsienio kompanijos norinčios vadintis "vietiniais" gamintojais ir paslaugų tiekėjais turi užsiregistruoti kompanijų registre ir gauti licenziją arba atitinkamą dokumentą iš "kompetetingos institucijos". Praktiškai, tai reiškia pasisamdyti agentą, kuris sutvarkytų reikalingus registracijos dokumentus.
<b>Licencijavimas</b>
Kelios licenzijos yra suteikiamos tik Botsvanos piliečiams. Aktualiausios iš jų: "boutique" parduotuvės, laidojimo namai, pardavimo/nuomos punktai, tam tikros gamybos sritys (balnai mokykloms, suvirinimas, mūrėjimas).
<b>Mokesčiai</b>
Botsvanos pelno mokestis yra vienas mažiausių Užsachario Afrikoje. Standartinis mokestis - 22%. Gamybos įmonėms registruotoms Botsvanoje ir patvirtintoms Finansų ir Plėtros planavimo Ministro bei ofšorinių finansinių paslaugų kompanijoms taikomas sumažintas tarifas - 15%.
Užsienio investuotojams, kurių partneriai yra Botsvanos piliečiai yra galimybė gauti dotacijas. Šiam tikslui, Piliečių verslumo skatinimo agentūra (CEDA) įsteigė rizikos kapitalo fondą.
Prekėms, kurios yra eksportuojamos iš Botsvanos PVM mokestis netaikomas.
<b>Prekybos barjerai</b>
Nemažai ekspeditorių skundžiasi ilgais gabenimo per Pietų Afrikos vystymosi bendrijos (SADC) sienas laikais, atnešančiais nemažus nuostolius.
Tam tikrų žemės ūkio produktų ir augalų importui reikalingas Žemės ūkio Ministerijos sutikimas. Šviežios kiaulienos ir jautienos importas yra draudžiamas. Importo leidimai išduodami tik perdirbtiems kiaulienos produktams. Paukštienos importas leidžiamas tik esant vietinės rinkos deficitui. Kai kurių daržovių, mėsos ir pieno produktų importas yra draudžiamas sezoniškai.
<b>Įmonės ar padalinio steigimas</b>
Kompanijos įkūrimas ir registravimas Botsvanoje yra pakankamai paprastas, tiesa to padaryti internetu dar negalima. Investuotojai dažnai kreipiasi į vietinį teisininką pagalbos, o registracija paprastai trunka dvi savaites.
<b>Ginčų sprendimas</b>
Civilinė teisė paremta Romėnų-Olandų sistema. Juridinė sistema skaidri. Užsienio ir vietiniai verslininkai turi vienodą prieigą prie juridinės sistemos.



<b>Darbo jėga</b>
Botsvanoje vyrauja aukštas nedarbo lygis (20%) ir darbo jėga su ribotais įgūdžiais.
Darbdaviai turėtų tikėtis, jog reikės įdėti nemažai pastangų į darbuotojų apmokymą. Gali būti sunku išsaugoti darbuotojus, darbuotojų pravaikštos taip pat gali kelti sunkumų. Vadovai dažnai skundžiasi mažu darbuotoju produktyvumu. Paprastai šios problemos sprendžiamos samdant darbo jėgą iš užsienio.
<b>Internetas ir elektroninė prekyba</b>
Nors interneto vartojimas plinta, jis yra labai žemas (13%). Mobiliojo interneto padengimas yra geras, tačiau ryšys lėtas. DSL ir optinis interneto ryšis yra patikimas, tačiau brangus.
Daug prekių ir paslaugų bendrovių naudoja banko kortelių skaitytuvus ir jų ryšys stabilus
<b>Politinio smurto apraiškos</b>
Su politika susijusio smurto apraiškų Botsvanoje nėra.
<b>Verslo kultūra</b>
Botsvanos verslininkai ir valdžios atstovai yra linkę būti santūrus ir formalūs. Kreipimasis vardu paprastai užtrunka ilgiau ir vertėtų palaukti kol kita pusė pirma pradeda šią praktiką naudoti. Jei yra galimybė, 24 val. prieš susitikimą pravartu dar kartą pasitikslinti ar niekas nepasikeitė. Net labai svarbių susitikimų pradžia gali vėluoti ir jie gali būti pertraukti telefonų skambučių. Tačiau jokių būdu nereiktų to interpretuoti kaip pagarbos trūkumą ar Jūsų pasiūlymo nesuinteresuotumu.
<b>Telekomunikacijos</b>
Daugelis balso paslaugų yra de facto valdomi Botsvanos Telekomunikacijos Korporacijos.
Reklaminės video-juostos turėtų būti PAL-I formate. Elektros prietaisai veikia 220V.
<b>Transportas</b>
Pagrindiniai keliai yra geras būklės, tačiau vairavimo naktį atokesnėse vietovėse reiktų vis dėl to vengti. Taksi paslaugos miestuose yra lengvai prieinamos. Iš pagrindinių viešbučių iki miesto centro dažnai kursuoja autobusai. Jei darbotvarkė įtempa, siūloma išsinuomoti automobilį. Nuomos bendrovės už papildomą mokestį gali pasiūlyti vairuotoją. Turėkite omeny, jog eismas vyksta kairiaja puse.
<b>Kalba</b>
Anglų yra oficiali valdžios ir verslo kalba Botsvanoje. Tsvanų kalba daugeliui yra gimtoji
<b>Sveikatos apsauga</b>
Skiepai Botsvanoje nėra būtini. Keliaujant į šiaurę nuo Mahalapjė ir rytuose į Bobirvą maliarijos profilaktika būtina. Vandentiekio vanduo didžiuosiuose miestuose yra saugus gerti. Medicinos paslaugos Gaborone ir Francistaune yra tinkamos, likusioje šalies dalyje - ribotos. Sveikatos paslaugų teikėjai dažnai tikisi atsiskaitymo už paslaugas vietoje ir grynaisiais

## Dramblio Kaulo Krantas

<b>Rinkos apžvalga</b>
Pagal verslo vietą, Dramblio Kaulo Krantas (DKK) turi daug privalumų, įskaitant gana gerai išvystytą kelių infrastruktūrą, modernų oro uostą, antrą pagal dydį jūrų uostą vakarų Afrikoje, kuris šiuo metu išgyvena didelę plėtrą. Abidžanas su savo beveik septyniais milijonais gyventojų, yra vienas iš labiausiai išvystytų ir kosmopolitiškiausių miestų regione.
DKK ekonomika yra tarp vienu iš sparčiausiai augančių ekonomikų pasaulyje ir viena iš dinamiškiausių vakarų Afrikoje. Toks teigiamas požiūris yra paremtas gerėjančia politine aplinka ir stabilia infliacija.
Daugybė verslo galimybių egzistuoja žemės ūkyje, ypač aukštą pridėtinę vertę turinčiuose kakavos, anakardžių, gumos, medvilnės, palmių aliejaus ir ryžių sektoriuose. Kitos galimybės egzistuoja statybinės įrangos pardavimuose, elektros energijos gamyboje, naftos sektoriuje, dujų ir kasybos sektoriuose, infrastruktūros plėtroje.
<b>Patrauklūs sektoriai</b>
<i>Statybos technika ir medžiagos</i>
DKK vyriausybė planuoja pastatyti 60 000 nebrangių būstų iki 2015 m., stengiantis patenkinti 400 000 būstų poreikį, iš jų 200 000 reikalingi Abidžane.
Didelio masto oro kondicionieriai ir šaldymo sistemos gali gerai tikti DKK rinkoje. Statybos priemonės (naujos ir rekonstruotos) ir susijusios atsarginės dalys gali būti patrauklios DKK rinkoje.
Be statybų sektoriaus, DKK namų remonto rinka turi potencialią stipriai augti ilgalaikėje perspektyvoje. Svarbios perspektyvos egzistuoja teikiant įrangą, baldus, namų apyvokos daiktus.
<i>Plastiko pramonė</i>
Plastikos pramonė išlieka dinamiška DKK su stipriu plėtros potencialu. Sektoriuje dominuoja Libanui priklausančios investicijos. 2013 m. Aplinkos ministerija uždraudė importuoti ir komercializuoti plastikinius maišelius. Leidžiami tik biologiškai skaidrūs plastikiniai maišeliai.
Plastiko importą daugiausiai sudaro PVC, polietilenas, kietojo tankio polietilenas, dervos. Vietos gamintojai naudoja šiuos produktus gaminant plastikinius vartojimo gaminius, plastikinius šiukšlių maišus, plastikinius maišelius ir konteinerius maisto perdirbimo pramonei. 2013 m. plastiko į DKK Saudo Arabija importavo 12 % lyginant su visu plastiko importu DKK, toliau sekė Pietų Korėja (9 %), Prancūzija (8 %), Kinija (7 %) ir PAR (6 %).
<i>Žemės ūkio chemija, technika ir įranga</i>
Žemės ūkio chemikalų importo pirminiai galutiniai vartotojai yra DKK ūkininkai sugrupuoti į kooperatyvus ir profesines asociacijas.
Geriausios perspektyvos: trąšos, fungicidai, ortofosfatai. Šie produktai turi didelį eksporto potencialą: gumos, vaisiai, anakardžiai, medienos ir medvilnės pramonė.
<i>Telekomunikacijų paslaugos ir įranga</i>
DKK turi vieną iš labiausiai išvystytų telekomunikacijos sektorių vakarų Afrikoje. 2013 m. buvo fiksuojama, kad 85 gyventojai iš 100 turi mobiliuosius telefonus. Rinkoje yra šeši mobiliųjų telefonų operatoriai, kurie apima 19,3 milijono abonentų.

<p>Geriausios perspektyvos telekomunikacijų sektoriuje: išankstinio mokėjimo kortelės, Voice over Internet Protocol (VoIP) įranga ir įrankiai, bevieliai tinklai, wi-fi įranga, wi-max įranga, CDMA įranga, DSL įranga, GSM sprendimai ir programos, skambučių centrai, optinio pluošto kabeliai.</p>
<p><i>Popierius ir kartonas</i></p>
<p>Popieriaus fabrikai negamina žaliavinio popieriaus DKK. Tačiau, importuojamas žaliavinis popierius naudojamas gaminti tualetiniam popieriui, užrašų knygutėms, dėžutėms, pakuotėms ir kitiems vartotojų daiktams. 2012 m. šeši didžiausi importuotojai buvo: Vokietija (54 % viso importo), Marokas (33 %), Prancūzija (26 %), Kinija (7 %), Libanas (5 %), Tunisas (4,6 %), Jungtinė Karalystė (3,2 %).</p>
<p>Geriausios perspektyvos: kartonas, naudojamas cemento maišams; fotografinis popierius; spausdinimo popierius, skirtas laikraščiams, žurnalams, knygoms.</p>
<p><i>Žemės ūkis</i></p>
<p>75 % visos žemės šalyje sudaro dirbamos paskirties žemė. Žemės ūkis sudaro 25 % šalies sukuriama BVP ir 60 % eksporto įplaukų.</p>
<p>Pagrindiniai žemės ūkio produktai yra eksportuojami žali ir neperdirbti. Šiuo metu galimybės egzistuoja anakardžių riešutų, palmių aliejaus ir kituose didelę pridėtinę vertę sukuriančiuose produktų sektoriuose. DKK yra viena iš pirmaujančių šalių pagal anakardžių riešutų eksporto apimtį pasaulyje ir didžiausia Afrikoje. Anakardžių riešutų produkcija 2005 m. siekė 186 000 tonų, o 2013 m. buvo 409 813 tonų.</p>
<p><b>Agentai ir platintojai</b></p>
<p>Nors pagal įstatymą nereikalaujama, tačiau agento ar platintojo išlaikymas gali palengvinti eksportą į DKK. Eksportuotojai turėtų atkreipti dėmesį, kad daugelyje įkurtų sektorių yra vienas arba du dideli platintojai, gamintojai ar agentai, kurie užima didelę rinkos dalį, tuo tarpu yra ir daug mažų agentų, kurie dalinasi rinkos nišas.</p>
<p>Eksportuotojai turėtų žinoti, kad agentai ir platintojai dažniausiai sudaro keletą produktų linijų ir nėra jokių teisinių reglamentų reikalaujančių, kad susitarimai būtų išskirtiniai, nors sutartis gali nustatyti išskirtinumą. Norėdamas geresnio bendradarbiavimo su potencialiais klientais, eksportuotojas turėtų pateikti atitinkamą literatūrą ir dokumentus prancūzų kalba.</p>
<p><b>Platinimo ir pardavimo kanalai</b></p>
<p>Pagrindiniai vietos sandoriai yra: didmeninė ir/arba mažmeninė prekyba; tiesioginiai pardavimai; agentas arba platintojas; pardavimai tiesiogiai vyriausybei, kooperatyvams ir kitoms vietos organizacijoms. Eksportuotojai turėtų atsižvelgti į produkto ir jo potencialios rinkos reikalavimus renkantis platinimo kanalą. Daugelis didmeninės ir mažmeninės prekybos įmonių yra susikoncentravę Abidžane.</p>
<p><b>Pardavimus lemiantys veiksniai</b></p>
<p>DKK piliečiai turi gerą požiūrį į Europos įmones, bet kalbos ir kultūros skirtumai gali pridaryti bėdų. Kai kurie DKK piliečiai yra įtarūs prieš dideles užsienio įmones, todėl labai svarbu sukurti ir palaikyti asmeninį kontaktą, norint sėkmingai veikti DKK rinkoje. Yra sunku prijungti sėkmingą verslą vien tik per internetą, telefoną ar faksą.</p>
<p>Dažnai tikimasi, kad užsienio įmonės bus partnerės su DKK piliečiais.</p>
<p>Libano bendruomenė vaidina svarbų verslo vaidmenį DKK, ypač mažmeninėje ir</p>

<p>didemeninėje prekyboje. DKK gyvena apie 130 000 libaniečių - daugiausiai jų gyvena Abidžane. Kaip grupė jie yra imlūs europietiškiems produktams, paprastai jie išmano anglų kalbą. Tačiau, prancūzų kalba vis dar būdinga verslo sandoriuose.</p>
<p><b>Reklama ir rinkodara</b></p>
<p>Nuo tada kai DKK yra Užsachario Afrikos komercinis centras, daugelis reklamos įmonių save pozicionuoja DKK rinkoje. Pagrindinės reklamos agentūros: McCann Erickson, Ocean Olgivy, Voodoo Communications ir DC Productions. Per ateinančius keletą metų, augant interneto skvarbai, tikimasi, kad internetinės reklamos segmentas turėtų žymiai augti.</p>
<p><b>Kainodara</b></p>
<p>Sąnaudų, draudimo, frachto (CIF) kainos kotiruotės, įskaitant transportavimą į DKK uostą yra labiau naudingos DKK pirkėjams nei gamintojo kainų kotiruotės. Apskaičiuojant pardavimo kainas, įmonės turėtų jas palyginti su konkurentų kainomis.</p>
<p><b>Ženklavimo ir žymėjimo reikalavimai</b></p>
<p>Visos pakuotės, kuriose yra Lietuvoje pagamintos prekės, turi būti aiškiai pažymėtos - MADE IN Lithuania ar MADE IN EU - kitaip prekės nebus įleistos į šalį. Visoms aukštosioms technologijoms (telekomunikacijų įranga, kopijavimo aparatai, kompiuterių aparatinė ir programinė įranga) prancūzų kalbos klaviatūros, prancūziški simboliai, instrukcijos ir operacinės sistemos yra labai svarbūs norint pardavinėti juos DKK rinkoje.</p>
<p>Apskritai, produktų etiketės turi būti užrašytos prancūziškai, kad būtų priimtinos vartotojams. Pagaminti maisto produktai turi būti pažymėti prancūziškai ir turi turėti galiojimo datą. Jei etiketėje nėra galiojimo datos, sveikatos apsaugos pareigūnai gali pagaminimo datą traktuoti kaip galiojimo datą ir neįsileisti produktų į šalį. Todėl geriausia yra įtraukti abi datas.</p>
<p><b>Atvirumas užsienio investicijoms</b></p>
<p>Nėra reikšmingų apribojimų užsienio investuotojams: nėra kažkokių traktavimo skirtumų tarp užsienio investuotojų ir vietinių verslininkų; nėra kažkokių apribojimų užsienio investuotojų nuosavybės lygyje.</p>
<p>Nors vyriausybė skatina visas užsienio investicijas, prancūzų įmonės tradiciškai dominuoja svarbiausiuose šalies sektoriuose. Tarp didžiųjų sektorių, prancūzų įmonėms priklauso nacionalinė elektros įmonė ir viešojo vandens komunalinių paslaugų įmonė.</p>
<p><b>Mokesčiai</b></p>
<p>2012 m. keturių procentų turizmo plėtros mokestis buvo sukurtas, kuris paveikia viešbučius, restoranus, kazino, kelionių agentūras. Naujaisi mokesčio pakeitimai skirti telekomunikacijų sektoriuje, kur mėnesinis pardavimo mokestis nuo abonento padidėjo nuo trijų iki penkių procentų. Telekomunikacijų įmonių pajamų mokestis padidėjo nuo 25 % iki 30 %. Be to, naujasis 3 % mokestis taikomas bevieliams abonentams.</p>
<p><b>Mokėjimo būdai</b></p>
<p>Europos tiekėjai dažnai naudojami pardavėjo finansavimu (seller-financing) Dramblio Kaulo Kranto rinkoje. Užsienio konkurencija dažnai suteikia kreditą nuo 60 iki 90 dienų vartojimo prekėms ir 24 mėnesių kreditą mašinoms ir įrenginiams. Konkurencingos kredito sąlygos yra svarbus veiksnys priimant sprendimą pirkti ir gali būti vienas iš efektyvios rinkodaros strategijos būdų.</p>

### **Projektų finansavimas**

Komerciniai skolininkai labiau pasikliauna užstatu nei būsimomis pajamomis ir pinigų srautais. Finansavimas paprastai yra prieinamas trumpo termino (vienų metų ar mažiau) privataus sektoriaus projektams. Bankai pratęsia kreditus, tačiau tik ribotam kiekiui skolininkų - dažniausiai didelėms įmonėms, kur kredito rizika yra maža. Dabartinė paskolų palūkanų norma svyruoja nuo 15 % iki 18 %. Vidutinio ilgumo ar ilgesnės trukmės infrastruktūros projektai dažniausiai finansuojami užsienio pagalbos programomis, o ne komercinių bankų.

### **Korupcija**

Daugelis užsienio investuotojų, korupciją mato kaip kliūtį norint vystyti verslą Dramblio Kaulo Krante (DKK). Pasaulio banko 2014 m. "Doing Business" indekse DKK užima 167 vietą iš 189 šalių pagal lengvumą pradėti verslą šalyje. Kai verslas yra įkurtas, viešojo ir privačiojo sektoriaus korupcija didina verslo išlaidas. Oficialios ir neoficialios kelių blokados, skirtos rinkti kyšius, kuriuos ima kariuomenės, policijos pareigūnai, lėtina komercinį ir privatų transporto srautą visoje šalyje.

### **Importo muitai**

DKK tarifų struktūra yra sudaryta iš dviejų pagrindinių muitinės rinkliavų: iš fiskalinio maito ir maito. Maksimalus dydis gali sudaryti iki 35 %. Nuo 2014 m. sausio mėn. mokesčiai tabakui ir alkoholiniams gėrimams padidėjo nuo 12 % iki 15 %. Vyriausybė taip pat yra nustačiusi statistinį 2,6 % mokestį visoms deklaracijoms, vienodo dydžio PVM - 18 %, specialius mokesčius mėsos ir paukštienos importui.

Sezoninis arba laikinasis importo mokestis apsaugo vietos daržovių, ryžių, svogūnų, bulvių verslą nuo pasaulinių kainų kritimo. Stumdomas mokestis svyruoja nuo 2,5 % iki 5 %, priklausomai nuo produkto kategorijos. Jis taip pat taikomas tam tikriems galutiniams importuojamiems produktams, kurie konkuruoja su vietos produkcija: degtukai, pomidorų pasta, saldainiai, pieno milteliai.

### **Pasienio kontrolė**

Per 20 dienų nuo prekių įvežimo reikia apmokėti importo maitus ir mokesčius. palūkanos priskaičiuojamos jei sumokama per vėlai. Vidutinis muitinės formalumų atlikimo laikas priklauso nuo to kokia prekė yra importuojama.

Green circuit (dauguma produktų) - muitinės formalumų atlikimo laikas svyruoja nuo 10 min. iki 24-28 valandų.

Red circuit (produktai reikalaujantys papildomo patikrinimo) - muitinės formalumų atlikimo laikas užtrunka iki savaitės, bet gali būti ir ilgiau.

White circuit suteikia greitesnį muitinės formalumų atlikimo laiką, tačiau tai yra suteikiama įmonėms, kurios turi profesionalius muitinės įrašus.

### **Apribotos ir draudžiamos įvežti prekės**

DKK vyriausybė liberalizavo prekių ir paslaugų importą. Nėra jokių kvotų ir importuotojams nereikia išankstinių leidimų ar importo licencijų daugumai produktų. Išimtys yra: kai kuriems tekstilės gaminių tipams, kuriems reikia leidimo iš Komercijos ministerijos Išorės prekybos departamento; naftos produktams reikalingas išankstinis leidimas iš Naftos ministerijos; gyvūnams ir gyvulinės kilmės produktams (įskaitant kailius ir odas) reikalingas išankstinis leidimas iš Gyvulininkystės ministerijos.

<b>Laikinas prekių įvežimas</b>
Laikinojo įvežimo statusas skiriamas remiantis konkrečiu atveju. Laikinasis prekių įvežimas taikomas prekėms, kurios bus apdirbamos ir vėliau reeksportuojamos. Laikinasis įmonių medžiagų įvežimas reiškia dalinį medžiagų apmokestinimą.
<b>Įmonės ar padalinio steigimas</b>
2012 m. DKK vyriausybė sukūrė dvi agentūras, kurios turi skatinti kurtis verslą ir pritraukti investicijas: Le Centre de Facilitation des Formalités des Entreprises (CFE) - siekiama mažinti verslo pradžios laiką iki 48 valandų; Ivoirian Investment Promotion Center (Centre de Promotion des Investissements en Côte d'Ivoire or CEPICI) - pagalba skatinant bendrų įmonių kūrimą bei investicijas DKK. CEPICI tikslas veikti kaip vieno langelio sustojimas (one-stop-shop), skatinant užsienio investicijas ir mažinant veiklos pradėjimo laiką bei biurokratiją.
<b>Ginčų sprendimas</b>
Teismų sistema vertinama kaip nefunkcionaliai, bet vyriausybė stengiasi atkurti patikimumą ir pagerinti efektyvumą. Sutarčių teisių vykdymas dažnai užima daug laiko ir yra brangus. Teisėjai kartais nesugeba pagrįsti savo sprendimų teisinių ar sutartinių nuopelnų atveju ir yra linkę atmesti užsienio investuotojų naudai stovinčius interesus. Be to, bylos yra dažnai nukeliamos ir tenka vaikščioti iš vieno teismo į kitą - tai gali užtrukti ir dešimtmečius. Teismo pareigūnai kartais yra priklausomi nuo politinės ir ekonominės įtakos.
<b>Tarptautinis arbitražas</b>
Arbitražo tribunolas įkurtas 1999 m. įrodė, kad jis yra neveiksmingas. Nors tribunolas gali greičiau įgyvendinti apdovanojimus, nors tribunolo naudojimas vietoj teismų sistemos yra ribotas.
<b>Darbo jėga</b>
Teisės aktai yra palankūs Dramblio Kaulo Kranto pilietybę turintiems darbuojams, dirbantiems privačiose įmonėse. Įsakyme nustatyta, kad bet kuri darbo vieta, kuri turi būti užpildyta - ji turi būti skelbiama du mėnesius. Jei po dviejų mėnesių nėra randamas Dramblio Kaulo Kranto pilietybę turintis darbuotojas, tai darbdavys gali pasamdyti užsienietį, su sąlyga, kad jis planuoja į tą poziciją įdarbinti Dramblio Kaulo Kranto pilietį per ateinančius dvejus metus. Užsienio piliečiui turi būti suteikta darbo sutartis.
<b>Telekomunikacijos</b>
Gana gerai išvystyta telekomunikacijų infrastruktūra bei auganti interneto rinka, paklojo pagrindą plėtotis tolimesnei elektroninei prekybai.
Per pastaruosius trejus metus, pastebimai išaugo skaičius kompiuterių prisijungusių prie interneto - tikimasi, kad skaičius ir toliau didės. 2013 m. Telekomunikacijų ministerija apskaičiavo, kad 5 % šalies populiacijos turi priėjimą prie interneto. Naujausi duomenys rodo, kad interneto skvarba ir toliau smarkiai auga. VOIP naudojimas tarptautiniams skambučiams taip pat labai stipriai auga.
2012 m. vyriausybė suteikė 3G licencijas ir povandeninio kabelio tiesimo projektą (African Coast Europe-ACE) Prancūzijos Telekomui, kuris plės plačiajuosčio interneto prieigą bei daugiafunkcines paslaugas susijusias su žemės linijomis, internetu, mobiliuoju ryšiu. Vyriausybė planuoja nutiesti 7 000 km šviesolaidinio interneto liniją iki 2015 m., skatinant platesnę prieigą prie

telekomunikacinių paslaugų. Remiantis informacija, kurią pateikia Nacionalinis telekomunikacijų reguliatorius, 2013 m. mobilaus ryšio skvarbos rodiklis siekė 84 %.
<b>Politiškai motyvuotas smurtas</b>
2011 m. gruodžio mėnesį vyko parlamento rinkimai, kuriuos stebėjo tarptautiniai stebėtojai, kad rinkimai būtų laisvi ir sąžiningi. Savivaldybių ir regionų valdžios rinkimai vyko 2013 m. Nors kai kur buvo užfiksuota politiškai motyvuoto smurto, tačiau rinkimai didžiąja dalimi buvo taikūs.
Nepaisant Dramblio Kaulo Kranto siekimo didinti stabilumą, kai kurie saugumo incidentai susiję su buvusio Gbagbo režimo rėmėjais, įvyko daugiausiai šalies vakaruose. Šie incidentai dar negrasino Ouattara administracijos stabilumui.
<b>Verslo kultūra</b>
DKK piliečiai yra nepaprastai mandagūs ir gana formalūs. Ilgalaikiai partneriai pasitinkami mandagiai, paspaudžiama ranka ir visada paklausama apie sveikatą, šeimą, artimuosius. DKK svarbus akis į akį kontaktas, asmeniniai priėmimai yra palankiai vertinami. DKK gyventojams labai svarbus pasitikėjimas verslo santykiuose. Sėkmingų verslo santykių kertinis akmuo yra prisitaikyti prie verslo tempų ir gyvenimo.
Prancūzų kalba yra oficiali kalba DKK. Verslo korespondencija, katalogai ir reklaminė medžiaga paruošta prancūzų kalba yra būtina ir lengvai suprantama potencialių pirkėjų. Plačiai yra paplitusios vizitinės kortelės. Emigrantų bendruomenės nariai ir tie žmonės, kurie yra baigę aukštąsias mokyklas užsienyje dažnai naudoja savo mokslinius vardus ir laipsnius. JAV verslininkai paprastai naudoja įmonės vardą ir jį verčia į prancūzų kalbą. DKK didelių komercinių įmonių vadovai yra linkę sekti vakarų verslo aprangos kodo.
<b>Telekomunikacijos</b>
Mobilieji telefonai veikia pagal GSM 900 standartą. GSM mobiliojo ryšio telefonų naudotojams reikia tik prisijungti prie vietinio tinklo - tai gali būti padaryta labai nebrangiai, nusiperkant išankstinio mokėjimo kortelę.
<b>Transportas</b>
Oro transportas: Felix Houphouet Boigny International Airport oro uostas Abidžane yra pagrindinis DKK oro uostas. Kalbant apie keleivių ir krovinių apimtį, tai yra vienas didžiausių regione. Taip pat yra kiti DKK oro uostai vykdančys vidinius skrydžius: Jamusukras, Korhogas, San Pedras.
Keliai: DKK turi daugiau nei 43 000 mylių kelio, iš kurių 3 750 mylių yra pirminiai keliai ir 3 666 mylių asfaltuoti antriniai keliai. Eilinis lengvasis automobilis gali pasiekti visus pagrindinius miestus per asfaltuotus kelius, bet kelių kokybė per pastaruosius metus pablogėjo ir remontai tebevyksta. Benzino stotys yra lengvai prieinamos. Kuro kainos yra reguliuojamos ir siekia maždaug 1,11 EUR (1,48 JAV dolerio) už litrą.
Uostai: DKK turi du pagrindinius jūrų uostus: Abidžanas ir San Pedras. Abiejų uostų krovinių apimtį 2013 m. siekė 25,8 mln. tonų. Abidžano uostas yra pats moderniausias vakarų Afrikoje.
Viešasis transportas: tie žmonės, kurie planuoja Abidžane praleisti daugiau nei savaitę, patartina jiems išsinuomoti mašiną arba pasisamdyti vairuotoją. Šias paslaugas galima užsisakyti per viešbučius ir dažnai galima rasti angliškai kalbančius vairuotojus. Miesto taksi (oranžinės-raudonos spalvos) yra pagrįstai įkainoti, jų yra daug ir juos galima rasti daugelyje pagrindinių miesto gatvių tiek

dieną, tiek ir naktį. Kainos yra dvigubai didesnės (legaliai) tarp vidurnakčio ir 5.00 val. ryto. Kai kurie taksi vairuotojai kalba tik Afrikos kalbomis, šiek tiek prancūziškai ir miestų išsidėstymo gali gerai nežinoti.
<b>Kalba</b>
Prancūzų kalba yra oficiali kalba DKK. Verslo korespondencija, katalogai ir reklaminė medžiaga paruošta prancūzų kalba yra būtina ir lengvai suprantama potencialių pirkėjų. Kai kuriems žmonėms anglų kalba yra antra arba trečia kalba, tačiau anglų kalba nėra gerai suprantama. Vertimo paslaugos yra prieinamos ir gali kainuoti 370 EUR (500 JAV dolerių) per dieną.
<b>Sveikatos apsauga</b>
Verslo lankytojus DKK pasitinka karšti ir drėgni orai. Vanduo ir ledas pagrindiniuose viešbučiuose (Hotel Ivoire, Hotel Pullman, Hotel Tiama, Novotel ir Golf Hotel) yra saugūs vartoti, nes šie viešbučiai turi savo valymo sistemas. Vanduo buteliuose yra daug kur prieinamas ir saugus vartoti. Mėsa turi būti visada gerai paruošta. Šviežia žuvis ir krevetės yra saugios.
Yra daug poliklinikų Abidžane, didžiausia ir turbūt geriausia yra Polyclinique Internationale de Sainte Anne Marie (PISAM). Vietos vaistinės yra gerai aprūpintos medikamentais, kurie yra atkeliavę daugiausiai iš Europos.
<b>Darbo laikas</b>
Verslas paprastai dirba nuo 9.00 val. ryto iki 17.00 val. arba 18.00 val. Daugelis verslo įmonių užsidaro pietums nuo 12.30 val. iki 14.30 - 15.30 val. Taip pat, daugelis verslų užsidaro rugpjūčio mėnesį atostogoms. Bankai savaitės dienomis yra atidaryti iki 16.00 val.
<b>Laikinas asmeninių daiktų įvežimas</b>
Dauguma verslo keliautojų įsiveža su savimi į šalį nešiojamuosius kompiuterius be jokių problemų. Problema gali būti tada, jei įvežama staliniai kompiuteriai ar kita elektronikos įranga, kuri yra nauja arba jos yra didelis kiekis.
Nemokamas įvežimas yra taikomas drabužiams ir asmeniniams daiktams, kurie yra skirti asmeniniam ar namų ūkio naudojimui, tačiau nėra skirti pardavimams. Kompiuteriai ir mobilieji telefonai savoms reikmėms nėra apmokestinami.
Visos kitos prekės, įskaitant tabaką ir alkoholinius gėrimus, nesvarbu ar importuojama asmeniniui naudojimui ar pardavimui, yra apmokestinamos.

## Egiptas

<b>Rinkos apžvalga</b>
Egipto ekonomika yra įvairiapusiška: žemės ūkis, pramonė, energetika, paslaugų sektorius. Žemės ūkyje dirba apie 40 % visų dirbančiųjų, taip pat šis sektorius sukuria apie 20 % viso šalies BVP. Egiptas labai priklauso nuo importuojamų kviečių, kukurūzų, sojos pupelių.
Patartina į Egipto rinką žiūrėti kaip į ilgalaikę investiciją ir nesiekti trumpalaikės gražos.
<b>Rinkos iššūkiai</b>
Didelė biurokratija, kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas, ribotos galimybės gauti kreditą, lėtos ir sudėtingos muitinės procedūros, netarifinės prekybos kliūtys, intelektualinės nuosavybės klausimai.



<b>Rinkos galimybės</b>
ICT yra vienas iš aktyviausių šalies ekonomikos sektorių. Verslo galimybės: duomenų centrai, debesų kompiuterija, judriojo plačiajuosčio ryšio infrastruktūra, modernios duomenų saugojimo ir valdymo sistemos, kibernetinis saugumas, švietimo paslaugos.
<b>Įėjimas į rinką</b>
Smulkios ir vidutinės įmonės turėtų susirasti Egipto vietinę įmonę, kuri atstovautų jas vietos rinkoje.
<b>Patrauklūs sektoriai</b>
<i>Architektūros/inžinerijos/statybos paslaugos</i>
ACE rinka nuo 1980 metų augo 15 % per metus, labiausiai dėl gyvenamosios ir komercinės paskirties nekilnojamojo turto kainų burbulo. Šioje rinkoje dirba apie 8% visų šalies dirbančiųjų.
2011 m. politiniai neramumai turėjo neigiamos įtakos šiame sektoriuje, kuris pasižymėjo lėtais augimo tempais. Pramonės augimas davė pagreitį ir šiuo metu didėja paklausa naujiems infrastruktūros projektams dėl augančios populiacijos ir būsto trūkumo, ypač mažas ir vidutines pajamas gaunančiose segmentuose. Sudėtingas priėjimas prie privataus kapitalo reikalingo infrastruktūros projektams, stiprina priklausomybę nuo išorinių paskolų bei kitų šalių finansinės paramos.
Geriausios perspektyvos: kelių valdymo sistemos, tiltai, žalieji pastatai, nauji miestai, komunalinės paslaugos ir infrastruktūra, mažas pajamas gaunantiems žmonės skirti būstai, energijos projektai.
<i>Medicinos technika ir reikmenys</i>
Egipto vyriausybė labai nori plėsti sveikatos priežiūros paslaugas, ypač susijusias su mediciniais prietaisais ir planuoja 2014 m. atidaryti 26 naujas ligonines. Egipto vyriausybės Sveikatos apsaugos reforma ir didėjantis gyventojų kiekis sudaro paklausą aukštųjų technologijų medicinos įrangai bei sveikatos priežiūros priemonėms.
Egipto medicinos įrangos rinka yra antra didžiausia rinka Viduriniuosiuose Rytuose. 2013 m. pardavimai sudarė 362,2 mln. EUR (484,7 mln. JAV dolerių) - tai buvo 5 % daugiau nei 2012 m. Pats Egiptas santykinai mažai gamina medicinos įrangos, dauguma jos yra importuojama.
Geriausios perspektyvos: diagnostinė vizualizavimo įranga, onkologijos ir radiologijos įranga, chirurgijos ir medicinos įranga, ICU stebėjimo įranga, laboratorinė ir mokslinė įranga, mobiliosios klinikos.
<i>Žemės ūkis</i>
2013 m. Egiptas importavo maisto ir žemės ūkio produktų už 1,26 mlrd. EUR (1,68 mlrd. JAV dolerių). Daugiausiai buvo importuojama (pradedant didžiausia verte): javų (kviečių ir kukurūzų); aliejinių augalų sėklų; miško produktų; mėsa, paukštiena ir subproduktai; augalinis aliejus; cukrus; pieno produktai; baltymų maistas; žuvis ir žuvies produktai; kava, arbata ir prieskoniai.
Importo muitai, kurie taikomi daugiausiai žemės ūkio produktams išlieka minimalūs, tačiau su tam tikromis išimtimis (alus, vinas, spiritiniai gėrimai).
<b>Agentai ir platintojai</b>
Komisiniai priklauso nuo produkto ar paslaugos tipo, pardavimo apimčių ir nuo agento įsitraukimo. Kuo didesnės pardavimų apimtys, tuo mažesni komisiniai. Tokių prekių kaip ryžiai, kviečiai, cukrus, mediena ar medvilnė, komisiniai

svyruoja tarp 1-3 %; chemikalų ir maisto produktų komisiniai svyruoja tarp 3-5 %; medicinos, kasybos ir biuro įrangos komisiniai siekia apie 10%; brangesnės laboratorinės ir mokslinės įrangos komisiniai siekia apie 15 %.
<b>Platinimo ir pardavimo kanalai</b>
Jei užsienio įmonės yra įregistruotos atlikti tiesioginius pavedimus Egipte, jos savo prekes gali pardavinėti tiesiogiai. Keletas įmonių naudoja laisvasias zonas ar muitinės sandėlius laikyti savo prekėms ir samdyti darbuotojus pardavinėjimui vadinamuoju "nuo durų iki durų" metodu.
<b>Pardavimus lemiantis veiksniai</b>
Egiptiečiai, kurie prekiauja su užsienio įmonėmis, dažnai moka tris kalbas (anglų, prancūzų ir arabų), daug keliauja ir didžiuojasi nusipirkę prekes geresnėmis kainomis. Derybose reiktų laikytis nerašytų taisyklių: nėra tokios kainos, kuri negali būti sumažinti derybų metu. Dėl to nereiktų pasiūlyti geriausios įmanomos kainos anksti derybose.
<b>Reklama ir rinkodara</b>
Dėl išaugusio mokėjimo kortelių naudojimo tiesioginė rinkodara Egipte tampa vis patrauklesnė. Elektroninė prekyba taip pat labai auga.
Strategiškai gerai išdėstyta reklama laikraščiuose ir žurnaluose taip pat yra tinkama rinkodaros priemonė. Egiptiečiai laikraščius skaito atidžiai, todėl raštingi žmonės pamatys reklamą patalpintą plačiai paplitusiame "Al Ahram daily" dienraštyje.
Beveik visi egiptiečiai žiūri televiziją, todėl televizinės reklamos dėka galima pasiekti labai didelę auditoriją.
Kitos reklamos formos Egipte: pakelės skydai, blyksiantys neoniniai ženklai ant pastatų, sienos, kurios yra išmargintos įvairia reklama, elektroninių laiškų siuntimas (junk mail), reklamos pristatymas į namus per kurjerių ir pasiuntinių paslaugas.
<b>Kainodara</b>
Egipto rinka yra jautri kainoms - kokybė dažnai užima antraeilį vaidmenį po kainos. Išimtis gali būti taikoma vartojimo prekėms - žmonės mokės už kokybę.
<b>Ženklavimo ir žymėjimo reikalavimai</b>
Maisto importas susiduria su daugybe ženklavimo ir pakavimo reikalavimų. Paukštienos ir mėsos produktai turi būti tiesiogiai išsiųsti iš kilmės šalies į Egiptą, su informacija arabų kalba pakuotės viduje ir išorėje. Produkto pagaminimo ir galiojimo laikas turi būti aiškiai nurodytas arabų kalba ant produkto pakuotės.
Duomenys, kurie yra nurodyti ant įrangos, įrankių, ir mašinų turi būti tokie patys kaip ir ant pakuočių. Kilmės šalis turi būti nurodyta ant kiekvieno daikto ir ji turi būti nenutrinama.
Produktai, kurie yra linkę rūdyti ar būti paveikti korozijos, turėtų būti nudažyti specialiais apsauginiais dažais. Pasitikrinkite, ar prekės ženklavimas atitinka dabartinius Egipto ženklavimo reikalavimus dėl rūpimo produkto.
1994 m. vyriausybė išleido dekretą, kuriuo teigiama, kad visi maisto produktai turi galioti ne mažiau nei 50 % viso galiojimo laiko, importavimo metu.
Pienas ir pieno produktai, mėsa ir mėsos produktai, žuvis ir žuvies produktai, paukštiena ir paukštienos produktai, kiekvienas turi turėti specifinį galiojimo laiką, kurį nustato Egipto standartų biuras (Egyptian Office of Standards). Eksportuotojams derėtų žinoti, jog importo ir muitinės procedūros užtrunka ne

trumpiau nei dvi savaites - todėl galiojimo data turi būti bent du kartus ilgesnė nei trunka procedūros.
<b>Mokėjimo būdai</b>
Pastaruoju metu padaugėjo įmonių besirenkančių išankstinius mokėjimus vietoje neatšaukiamo akredityvo.
<b>Korupcija</b>
Korupcija yra plačiai paplitusi visuose visuomenės sluoksniuose. Duoti ir priimti kyšius Egipte yra nusikalstama veikla, tačiau korupcijos įstatymai nėra plačiai taikomi. Korupcija ir kyšininkavimas labiausiai paplitę derantis dėl viešųjų pirkimų, taip pat muitinėse, mokesčių ir komunalinių paslaugų srityse.
2013 m. Transparency International's korupcijos suvokimo indekse Egiptas užima 114 vietą tarp 177 šalių. Tai šiek tiek geresnis rezultatas nei praėjusiais metais, tačiau dar gana nemažai atsiliekama nuo 2010 m. rezultato, kai šalis buvo pasiekusi 98 vietą iš 178 valstybių.
<b>Importo mokesčiai</b>
Pagal ES-Egipto asociacijos susitarimą, ES gali eksportuoti į šalį beveik visas žemės ūkio prekes be muitų, tačiau yra keletas prekių, kurioms taikomos išimties. ES gavo tarifinių kvotų arba sumažintų tarifų tam tikroms prekėms, įskaitant naminių paukščių mėsą, šviežią sūrį, konditerijos gaminius, šokoladą, makaronus.
<b>Prekybos barjerai</b>
Egiptas riboja kapitalo lygį, kurį gali turėti užsienio investuotojai statybos ir transporto paslaugų srityse. Užsienio investuotojai gali turėti kapitalo tik iki 49 % viso įmonės kapitalo.
Egiptas turi daugybę sudėtingų sanitarijos ir fitosanitarijos (SPS) priemonių ir kokybės standartų, reguliuojančių maisto importą. Inspekcija ir tikrinimo procedūros dažnai yra neskaidrios. Egipto SPS priemonės dažnai neatitinka šalies įsipareigojimų Pasaulio prekybos organizacijai (WTO) ir kliudo patekti į rinką tokiems produktams, kaip paukštienos dalys ir jos subproduktų, jautiena ir jautienos produktai, sėklinės bulvės, plunksnų miltai.
<b>Apribotos ir draudžiamos įvežti prekės</b>
Naminių paukščių dalys ir plunksnų miltai
Sveikatos apsaugos ministerija (MoHP) uždraudė importuoti naudotą ir atnaujintą medicinos įrangą bei reikmenis į Egiptą. Draudimas nedifirencijuoja tarp sudėtingos kompiuterinės vaizdo įrangos ir svarbiausių reikmenų.
Egipto Sveikatos apsaugos ministerija draudžia importuoti natūralius produktus, vitaminus ir maisto papildus galutinio pavidalo formomis. Tik vietinėms gamykloms leidžiama gaminti maisto papildus, taip pat leidžiama importuoti reikiamas žaliavas šiems papildams gaminti.
<b>Laikinas prekių įvežimas</b>
Egipto muitinė leidžia importuoti prekes be maito komercinių pavyzdžių tikslais, oficialiai pripažintose parodose naudojamas prekes skirtas rėmimui, išskyrus prekes, kurios įstatymiškai yra uždraustos importuoti. Toks prekės yra: naudoti automobiliai, paukštienos dalys, drabužiai, natūralūs produktai, vitaminai, maisto papildai, naudota ir atnaujinta medicininė įranga.
Spausdinta reklama, pvz. katalogai, plakatai ar juostelės gali būti importuojami be maito tik ribotais kiekiais.

<p>Eksportuotojai gali pasinaudoti grąžinimo sistema. Ši procedūra skiriasi nuo laikinojo įvežimo sistemos tuo, kad muitai yra mokami nuo importuojamų žaliavų ir gamintojas neprivalo užpildyti specialios formos muitinėje. Tačiau, yra vienerių metų laiko reikalavimas reekosportuoti šį importą kaip galutinį produktą, siekiant turėti teisę susigrąžinti visą sumokėtą muitą.</p>
<p><b>Įmonės ar padalinio steigimas</b></p>
<p>Egipte veikia vieno langelio įregistravimo sistema, kuri gali per tris darbo dienas apdoroti visus reikalingus dokumentus norint pradėti verslą.</p>
<p><b>Ginčų sprendimas</b></p>
<p>Egiptas yra pasirašęs keletą tarptautinių arbitražinių susitarimų, tačiau Egipto teismai nepripažįsta užsienio teismų sprendimų. Nutarimas, bet kokiam ginče yra labai lėtas. Priimti bylos sprendimą iki pabaigos užtrunka vidutiniškai nuo trijų iki penkių metų.</p>
<p>Įmonėms rekomenduojama įtraukti tarptautinio arbitražo sąlygą komerciniuose susitarimuose. Egiptas 1971 m. prisijungė prie Tarptautinės Konvencijos dėl Investicinių ginčų, taip pat priklauso Tarptautiniam investicinių ginčų sprendimų centrui, kuris suteikia pagrindą tarptautiniam ginčų arbitražui tarp vyriausybės ir užsienio investuotojų iš kitos valstybės narės.</p>
<p><b>Darbo jėga</b></p>
<p>Egiptas tikisi, kad darbo rinka kiekvienais metais pasipildys 700 000 darbuotojų. Oficialioji statistika rodo, jog darbo jėga šalyje yra 27,3 mln žmonių, o bedarbių yra 3,65 mln. gyventojų.</p>
<p>Vyriausybės statistika rodo, kad 69 % bedarbių yra tarp 15 ir 29 metų amžiaus; daugiau nei 82 % turi diplomus ir universitetinius laipsnius.</p>
<p>Verslas pabrėžia, kad yra didelis atotrūkis tarp kvalifikuotos darbo jėgos ir rinkos paklausos, nepaisant to, kad daug žmonių turi universitetinį išsilavinimą įvairiose srityse. Užsienio bendrovės norėdamos pritraukti kvalifikuotą darbo jėgą, moka tarptautiniu mastu konkurencingus atlyginimus.</p>
<p>Egiptas riboja bendroves, kurios nori įdarbinti užsienio darbuotojus (negali būti daugiau užsieniečių nei 10 % visų įmonės darbuotojų). Taip pat ribojimas taikomas su kompiuterinėmis paslaugomis susijusiose įmonėse - po trijų metų nuo veiklos pradžios, 60 % aukščiausios lygio vadovų turi būti egiptiečiai.</p>
<p><b>Elektroninė prekyba</b></p>
<p>Egipto vyriausybė skatina elektroninę prekybą ir išleido elektroninės komercijos įstatymus bei elektroninio parašo įstatymą 2014 m.</p>
<p><b>Politinio smurto apraiškos</b></p>
<p>Po karinės valdžios pasikeitimo 2013 m. liepos mėnesį, Egiptas vis dar kovoja su lėtu ekonomikos augimu ir politiniu nestabilumu. 2014 m. sausį egiptiečiai balsavo dėl naujos konstitucijos patvirtinimo, o prezidento rinkimai vyko 2014 m. gegužės mėn. Naujasis Egipto prezidentas, Abdel Fattah al-Sisi, buvo prisaikdintas 2014 m. birželio 8 d.</p>
<p>2013 m. pabaigoje ir 2014 m. teroristinės grupuotės atakavo karines bazines Sinajaus pusiasalyje.</p>
<p><b>Verslo kultūra</b></p>
<p>Turėkite kantrybės: derybos dėl sutarčių gali pareikalauti daug daugiau laiko nei tikimasi. Tai gali užtrukti metus ar daugiau, bet, galų gale, pasiekama abipusė nauda.</p>
<p>Nedera pradėti susitikimo nuo verslo reikalų. Apsikeiskite maloniais žodžiais,</p>

<p>pakalbėkite apie bendrus dalykus, šeimą, draugus ir tik tada pereikite prie reikalų.</p>
<p>Egipto kultūroje vertinamas amžius, patirtis ir išsilavinimas, dėl to į derybas siųskite savo labiausiai patyrusį žmogų.</p>
<p><b>Telekomunikacijos</b></p>
<p>Daugumoje penkių žvaigždučių viešbučių ir kai kuriose kavinėse galima prisijungti prie belaidžio interneto.</p>
<p><b>Transportas</b></p>
<p>Vietinis: naudojantis Kairo juodaisiais ir baltaisiais taksi, rekomenduojama žinoti keletą arabiškų frazių ir turėti šiek tiek patirties. Jeigu keliaujate į jums nelabai gerai žinomą vietą, patartina pasiklausti vietos orientyrų (viešbučių ar kryžminių gatvių), kad surastumėte reikiamą nuvykimo vietą. Dėl kainos geriausia susitarti prieš kelionės pradžią. Kai kurie taksi turi skaitliukus ir oficiali kaina yra gana žema.</p>
<p>Eismo sauga ir kelio sąlygos: keliai Egipte gali būti pavojingi, ypač naktį už didelių miestų teritorijų. Automobiliai ir sunkvežimiai naktį dažnai važiuoja be šviesų ir dideliu greičiu. Reguliariai galima ant kelio naktį pamatyti laukinius gyvūnus. Eismo reguliavimas paprastai yra ignoruojamas. Kaire keliai yra perpildyti ir blogai reguliuojami. Nenuostabu, kad Egiptas pagal mirčių kelyje skaičių yra viena pirmaujančių šalių pasaulyje.</p>
<p><b>Apribojimai ir draudimai</b></p>
<p>Fotografijų apribojimai: karių, tiltų, kanalų, įskaitant ir Sueco kanalą fotografavimas yra ribojimas. Egipto valdžios institucijos gali plačiai interpretuoti šiuos apribojimus, todėl gali būti uždrausta fotografuoti ambasadas, policijos nuovadas ir kitus viešus pastatus su tarptautinėmis asociacijomis, taip pat religinius statinius. Lankytojai surėtų susilaikyti nuo fotografijų, kurios apima uniformuotus darbuotojus.</p>
<p><b>Kalba</b></p>
<p>Šnekamoji kalba Egipte yra arabų. Modernioji standartinė arabų kalba, paremta Korano kalba, dažnai yra girdima per radiją, televiziją, taip pat formaliose kalbose.</p>
<p>Anglų, ir kiek mažiau prancūzų, yra plačiai paplitusios kalbos tarp verslo bendruomenės, taip pat viešbučiuose ir turizmo vietose.</p>
<p><b>Sveikatos apsauga</b></p>
<p>Turistų viešbučiuose, Nilo kruiziniuose laivuose ir turistų lankomuose restoranuose gerai paruoštą maistą, kruopščiai išvirtą mėsą ir daržoves valgyti saugu. Nevirtų daržovių reiktų vengti. Vandentiekio vanduo nėra geriamas, dėl to reiktų vartoti vandenį iš buteliukų. Gerai žinomų prekės ženklų vanduo laikomas saugiu.</p>
<p><b>Darbo laikas</b></p>
<p>Egipto vyriausybės įstaigos pradeda dirbti paprastai nuo 8 val. arba nuo 9 val. ir dirba iki 14 val. arba iki 15 val. Privataus sektoriaus įmonės dažniausiai pradeda dirbti nuo 8 val. arba nuo 9 val. ir dirba iki 16 val. arba 17 val. Per Ramadano mėnesį žymiai sulėtėja verslo aktyvumas. Vietiniai darbuotojai paprastai dirba daug mažiau dienos pradžioje arba jos pabaigoje.</p>
<p><b>HOFSTEDO INDEKSAS</b></p>
<p><b>Jėgos kultūra</b></p>

Šis matmuo tiria kaip skirtingos kultūros priima faktą, jog visuomenės nariai nėra lygūs. Šiuo matmeniu siekiama išsiaiškinti kaip mažiau įtakingi visuomenės veikėjai ir institucijos pripažįsta ir priima, jog įtaką nėra pasiskirsčiusi tolygiai.
Aukštas rodiklis (70) šiame matmenyje rodo, jog žmonės priima hierarchinę tvarką, kurioje visi turi savo vietą ir tam nereikia papildomo paaiškinimo. Hierarchija organizacijose reiškia neatsiejamą nelygybę, dažną centralizaciją, kur pavaldiniai tikisi, jog jiems bus pasakyti ką daryti, o idealus vadovas yra geranoriškas autokratas.
<b>Individualizmas</b>
Pagrindinis klausimas, kurį sprendžia šis matmuo yra kaip stipriai visuomenės veikėjai yra priklausomi nuo vienas kito: ar žmonės save įsivaizduoja ir įvardina per "aš" ar per "mes". Individualistinėse visuomenėse individai rūpinasi tik savimi ir savo artimiausia šeima. Kolektyvistinėse visuomenėse individai priklauso "grupėms", kurios mainais už ištikimybę rūpinasi savo nariais.
Egipto visuomenė gali būti priskiriama kolektyviniam tipui (25). Tai pasireiškia visuomenės veikėjų atsidavimui tam tikrai "grupei" - tai gali būti šeima, giminė ar kažkokios išplėstinės pažintys. Ištikimybė kolektyvinėse visuomenėse yra svarbiausia vertybė, kuri stovi aukščiau nei daugelis kitų visuomenės normų ir taisyklių. Visuomenė kuria stiprius santykius, kur visi prisiima atsakomybę už kitus. Nusizengimas veda prie gėdos ir reputacijos praradimo, darbdavio-darbuotoja santykiai vertinami per moralinę prizmę, priėmimas į darbą ir paaukštinimo sprendimai atsižvelgia į tai kokioms grupėms individas priklauso.
<b>Vyriškumo kultūra</b>
Aukštas rodmuo (vyriškumas) šiame matmenyje rodo, jog visuomenė skatina konkurenciją, pasiekimus, o aukščiausias sėkmės įvertinimas yra tapimas srities geriausiu. Ši vertybinė sistema prasideda mokyklose ir tęsiasi darbo rinkoje.
Žemas rodmuo (moteriškumas) šiame matmenyje rodo, jog dominuojančios vertybės visuomenėje yra rūpinimasis kitais ir gyvenimo kokybė. Moteriško tipo visuomenėje sėkmė vertinama gyvenimo kokybe, o išsiskyrimas iš minios nėra priimtinas. Pagrindinis klausimas čia yra kas motyvuoja žmones: noras būti geriausiam (vyriškumas) ar darymas to, ką mėgsti (moteriškumas)
Egiptas šioje kategorijoje surinko 45 balus ir dėl to turėtų būti vertinamas kaip turintis santykinai moterišką visuomenę. Moteriškose kultūrose svarbiausias yra "dirbti, kad gyventi", vadovai siekia konsensuso, žmonės vertinta lygybę, solidarumą ir savo profesinio gyvenimo kokybę. Konfliktai sprendžiami per derybas ir siekiant kompromiso. Skatinimo priemonės tokios kaip laisvas laikas ir lankstumas yra sveikintini. Dėmesys yra skiriamas gerovei, statusas nėra rodomas.
<b>Polinkis planuoti ateitį</b>
Šis matmuo sprendžia klausimą kaip visuomenė tvarkosi su faktu, kad ateitis nėra nuspėjama: siekiama ją kontroliuoti ar leidžiama jai tiesiog ateiti. Ši dviprasmybė atneša nerimą ir skirtingos kultūros su šią dilemą sprendžia skirtingai. Šiuo matmeniu stengiamasi atsakyti kiek stipriai visuomenės atstovams dviprasmiškos arba nežinomos situacijos atrodo grėsmingos: kiek smarkiai visuomenė stengiasi juos paaiškinti įvairiais naratyvais ir šiam tikslui sukurtomis institucijomis.
80 balų rodo, jog Egipto visuomenė vengia nežinomų situacijų. Šalys vengiančios nežinomybės palaiko griežtus elgesio ir tikėjimo kodeksus ir netoleruoja

netradicinio elgesio ir idėjų. Šioms kultūroms taisyklių reikia emociškai (net jei taisyklės niekada neveikia), laikas yra pinigai, žmonės jaučia vidinį norą būti užsiėmę ir sunkiai dirbti, preciziškumas ir punctualumas yra norma, inovacijoms gali būti priešinamasi, o saugumas yra svarbi vidinės motyvacijos dalis.
<b>Pragmatizmas</b>
Šis matmuo apibūdina kaip kiekvienai visuomenei svarbu palaikyti ryšį su praeitimi, tuo pačiu tvarkantis su dabarties ir ateities iššūkiais ir kaip pasiskirsto prioritetai tarp šių dviejų sričių. Mažas rodiklis rodo, jog visuomenė yra normatyvi ir linkusi išlaikyti laiko patikrintas tradicijas ir normas bei žiūri į visuomenės keitimąsi su skepsiu. Kitą vertus, kultūros su aukštu rodikliu, renkasi labiau pragmatišką kelią: pavyzdžiui skatina taupymą ir investuoja į švietimą siekiant pasiruošti ateičiai.
Labai žemes rodiklis (7) rodo, jog kultūra yra labai normatyvi. Žmonės siekia nustatyti absoliučią tiesą, labai gerbia tradicijas, santykinai mažai taupo ateičiai ir siekia greitų rezultatų.
<b>Impulsyvumas</b>
Šis matmuo siekia pamatuoti kiek visuomenės atstovai yra linkę kontroliuoti savo troškimus ir impulsus. santykinai maža savikontrolė reiškia saiko nebuvimą, didelė kontrolė - santūrumą.
Egiptas yra labai santūri šalis (4). Paprastai visuomenės su žemu rodikliu yra linkusios į cinizmą ir pesimizmą. Žmonės mano, jog jų veiksmai yra varžomi socialinių normų ir jaučia, jog mėgavimasis yra kažkas blogo.

## Etiopija

<b>Rinkos apžvalga</b>
Etiopijos populiacija siekia 84 mln. kas padaro šią šalį vieną didžiausių rinkų Afrikoje. Apie 80% visos populiacijos gyvena kaimiškose vietovėse.
Etiopijos prekybos deficitas auga. 2011/2012 metais eksportas sudarė 2,35 mlrd. EUR (3,15 mlrd. dolerių), importas - 8,23 mlrd. EUR (11,02 mlrd. dolerių), sudarydami 5,9 mlrd. EUR (7,9 mlrd. dolerių) prekybos deficitą. 2011/2011 metais, prekybos deficitas sudarė 4,11 mlrd. EUR (5,5 mlrd. dolerių).
Pagrindiniai eksportuojami produktai: kava (26% viso eksporto), auksas (19%), aliejinių augalų sėklos, gėlės, ankštiniai ir gyvi gyvūnai.
Pagrindiniai importuojami produktai: naftos produktai, technika, metalo produktai, žemės ūkio produkcija, pramoninės cheminės medžiagos, trąšos, medicininiai ir farmaciniai produktai ir maisto grūdai.
Pagrindiniai Etiopijos importo šaltiniai 2011-2012 m. buvo: Kinija (16,6%), Saudo Arabija (14%), Indija (8,4%), Kuveitas (4,3%), Japonija (4%) ir JAV (4%) .
Pagrindinės Etiopijos eksporto destinacijos 2011/12 metais buvo: Šveicarija (18%), Kinija (10,4%), Vokietija (9,7%), Somalis (8%) ir Nyderlanduose (7%).
Kinijos bendrovės aktyviai veikia infrastruktūros sektoriuose, o Indijos ir Saudo Arabijos įmonės aktyviausios žemės ūkio sektoriuose. Olandijos bendrovės turi stiprias pozicijas gėlininkystės sektoriuje. Turkijos bendrovės vis dažniau užsiima gamyba, ypač drabužių ir tekstilės.
<b>Rinkos iššūkiai</b>

Nors Etiopijos valdžia pradėjo ekonomikos liberalizavimo procesą, valstybė vis dar stipriai kontroliuoja daugelį ekonomikos sektorių, tokių kaip komunalinės paslaugos ir telekomunikacijos. Valdžia taip pat draudžia užsienio bendrovėms steigti bankinės, draudimo ir finansines paslaugas teikiančias įmones. Viena to pasekmių, silpnas ir neišsivystęs finansinis sektorius.
<b>Rinkos galimybės</b>
Etiopijos valdžia siekia pritraukti investuotojus teikdama paskatas prioritetiniuose eksporto sektoriuose - tekstilės / drabužių, odos, sodininkystės/gėlininkystės ir žemės ūkio produktų perdirbimo.
Etiopijos valdžia sukūrė maždaug 200 ePaslaugų ir elektroninių paslaugų sąrašą, kurias reikia plėtoti per ateinančius kelerius metus.
<b>Įėjimas į rinką</b>
Didžioji dalis Etiopijos importo patenka per viešuosius pirkimus. Valstybės pasiūlymai yra viešai skelbiami visoms suinteresuotoms šalims nepaisant importuotojų kilmės. Tiesa, viešieji pirkimai ne visada vyksta skaidriai.
<b>Patrauklūs sektoriai</b>
<i>Kelių statyba</i>
Etiopijos kelių tankumas vienas mažiausių Afrikoje. 2012 metais, Etiopijoje buvo 56 190 km kelių, iš kurių tik 17,6% buvo asfaltuoti. Šiuo metu Etiopijos valdžia kelių statybai skiria prioritetą ir plečią esamą kelių tinklą.
Etiopijai toliau reikės statybinių transporto priemonių (buldozerių, kranų, sunkvežimių, šakinių krautuvų), priekabų, mechanizuotos ir nemechanizuotos įrangos asfalto darbams.
<i>Informacinės ir ryšių technologijos</i>
Etiopijos informacinių ir ryšių technologijų (ICT) aplinka sparčiai evoliucionuoja. Šiuo metu telekomunikacijų sektorius sudaro 2% BVP, tuo tarpu Rytų Afrikos vidurkis yra 4%. Etiopijos bevielų paslaugų skvarbumas sudaro 6%, tuo tarpu Užsacharės - vidutiniškai 40%. Laidinio ryšio tankumas sudaro 1,2%, palyginus su 18% pasaulio vidurkiu.
Šiuo metu Etiopijoje yra 17,3 mln. mobiliųjų telefonų vartotojų, 805 tūkst. laidinio ryšio ir 221 tūkst. interneto vartotojų, šalyje, kurioje gyvena 84 mln. gyventojų.
Etiopijos valdžia siekia pasinaudoti augančiu ICT potencialu siekiant savo išsikeltų tikslų. Valdžia šiuo metu taip pat pradėjo IT parko statybas, kuris tikimasi pritrauks užsienio kompanijas.
Geriausios perspektyvos: Mobiliosios bankininkystės paslaugos, Tarptautiniai finansinės atskaitomybės standartai (IFRS) ir su jais susijusios finansinių standartų įgyvendinimas, svetainės programinė įranga, programinės įrangos kūrimas e-valdžios paslaugoms teikti, skambučių centrų plėtrą, IT verslo parkų valdymas, mobili rinkos dalijimosi informacija, ICT mokymai
<i>Žemės ūkio sektoriai</i>
Etiopija labai turtinga savo žemės ūkio resursais. 2009 metais Etiopijos valdžia pakeitė savo žemės ūkio kryptį siekdama pritraukti daugiau privataus kapitalo (vietinio ir užsienio) į didžiulio masto komercinius ūkius (5000 hektarų ir daugiau). Žemės ūkio ministerija sukūrė Žemės ūkio pagalbos investuotojams direktorata, kuris yra įpareigotas derėtis su verslu dėl iš viso maždaug 3 mln. hektarų žemės ilgalaikiai nuomai.
Turint galvoje, jog didelis dėmesys yra skiriamas žemės ūkiui ir produktų



diversifikacijai, didelio masto žemės ūkio perdirbimo sektorius rodo daug perspektyvų. Su didėjančiu šio sektoriaus komercializavimu, didėja žemės ūkio technikos ir įrangos paklausa: kombainai, traktoriai, grūdų bunkeriai, šaldyklos.
Etiopija importuoja visas savo trąšas, kas sudaro 700 000 tonų per metus ir 186,82 mln. EUR (250 mln dolerių).
<b>Agentai ir platintojai</b>
Norint sėkmingai vystyti verslą ir dalyvauti viešuosiuose pirkimuose, labai rekomenduotina firmos nusisamdyti vietinius agentus, kurie pristatytų prekes ir paslaugas Etiopijoje. Pradžioje vertėtų pasikonsultuoti su vietiniais prekybos rūmais.
<b>Platinimo ir pardavimo kanalai</b>
Kaip neturinti išėjimo į jūrą šalis, Etiopija yra priklausoma nuo Džibučio uosto prekių importui ir eksportui. Didžioji prekių dalis yra pervežama krovinių transporto priemonėmis į Adis Abebą ir kitas Etiopijos dalis. Gėlės ir šviežūs vaisiai ir daržovės transportuojami lėktuvais iš Adis Abebos tarptautinio oro uosto.
<b>Pardavimus lemiantys veiksniai</b>
Daugelis sėkmingų kompanijų palaiko artimus ryšius su Etiopijos valdžios atstovais atsakingais už didelius projektus. Norint išplėsti savo vartotojų ratą rekomenduotina etiketėje šalia anglų kalbos naudoti ir vietinę Amharic kalbą.
<b>Reklama ir rinkodara</b>
Reklama vaidina labai svarbų vaidmenį Etiopijos rinkoje. Pagrindiniai reklamos būdai: valdžios valdomos žiniasklaidos priemonės (radijas, televizija, laikraščiai) bei privatūs žurnalai, laikraščiai, radijo stotys ir lauko reklamos stendai. Adis Abebos Prekybos rūmai kasmet organizuoja kelias muges, kurios pritraukia daug užsienio ir vietinio verslo atstovų.
<b>Kainodara</b>
Vietinio transporto įkainiai, kuro ir trąšų kainas nustatinėja Etiopijos valdžia
Vietinių produktų kainos paskutinius kelis metus augo. Importuojamų produktų kainos taip pat išlieka aukštos dėl muitų, transportavimo išlaidų bei vietinės valiutos (biro) nuvertėjimo
<b>Ženklinimo ir žymėjimo reikalavimai</b>
Ženklinimui galioja įvairūs reikalavimai paremti Etiopijos standartais. Kompanijos turėtų susisiekti su Etiopijos Standartų agentūra.
<b>Atvirumas užsienio investicijoms</b>
Pasaulio banko 2013 m. "Doing Business" ataskaitoje, Etiopija kotiruoja 127-oje iš 185 šalių, praradusi dvi pozicijas nuo 2012 m. (125 pozicija). Prie smukimo prisidėjo pablogėję reitingai rodantys investuotojų apsaugą, mokesčių mokėjimą, sutarties vykdymus ir nemokumo sprendimą.
Etiopijos Investicijų Agentūra (EIA) pasiūlė pagreitintą "vieno langelio" paslaugą, kuri tikimasi ženkliai sumažins investicijų ir verslo licenzijų gavimo laiką ir kaštus. Teoriškai verslo licenzija gali būti išduodama per vieną dieną jei visi reikalavimai yra atitikti, tačiau praktiškai taip atsitinka labai retai.
<b>Mokesčiai</b>
Naujiems investuotojams, kurie užsiima apdirbamąja pramone, žemės ūkio produktų perdirbimu ar gamina tam tikrus žemės ūkio produktus ir eksportuoja bent 50% savo produkcijos arba tiekia bent 75% žaliavos eksportuotojams, 5-

<p>eriams metams yra atleidžiami nuo pajamų mokesčiu. Jei investuotojas eksportuoja mažiau nei 50% savo produkcijos arba tiekia žaliavas tik vietinei rinkai, yra atleidžiamas nuo pajamų mokesčio 2-iem metams.</p>
<p>Investuotojams leidžiama įsivežti įrenginius ir statybines medžiagas reikalingas naujo verslo kūrimui arba plėtrai be importo mokesčių.</p>
<p><b>Žemės nuosavybės teisė</b></p>
<p>Visa žemė priklauso valstybei ir negali būti perkama ar parduodama. Išsinuomot žemę galima daugiausiai 99-eriams metams.</p>
<p><b>Mokėjimo būdai</b></p>
<p>Eksportuojantiems į Etiopiją pirmą kartą patariama naudotis neatšaukiamu akreditivu, patvirtintu tarptautinio banko. Bet kokie kiti atsiskaitymo metodai yra rizikingi.</p>
<p><b>Projektų finansavimas</b></p>
<p>Vietinėje rinkoje galimybės gauti finansavimą yra sudėtingos. Privatūs bankai dažnai prašo didelio užstato, kuris turi būti arba grynųjų arba kapitalo esančio Etiopijoje pavidalu.</p>
<p><b>Korupcija</b></p>
<p>Jungtinių Tautų Investavimo gidas pabrėžia, jog korupcija susijusi su biurokratija Etiopijoje praktiškai neegzistuoja. Nors biurokratiniai procesai dažnai užtrunka, tai nėra priemonės, per kurias yra prašoma kyšių.</p>
<p><b>Importo muitai</b></p>
<p>Panašų, jog pajamų generavimas, o ne vietinių gamintojų protekcionizmas yra pagrindinis Etiopijos muitų tikslas. Jų dydis varijuoja nuo 0% iki 35%, vidutiniškai 17%. Nors paskutiniaisiais metais Etiopija sumažino muitus didelei daliai produktų, kai kurie muitai, pavyzdžiui transporto priemonėms, vis dar išlieka per daug dideli. Investuotojams specifiniuose sektoriuose, ypač siekiantiems eksportuoti prekes ir generuoti užsienio valiutą yra taikomas nulinis importo tarifas.</p>
<p>Importuojamoms prekėms yra taikomas tiek PVM (15%), tiek akcizas. Akcizas yra klasifikuojamas į 19 kategorijų, vienodai taikomas tiek importuojamai tiek vietinei produkcijai ir varijuoja nuo 10% (tekstilei ir daugeliui kitų prekių) iki 200% (alkoholiniams gėrimams).</p>
<p><b>Prekybos barjerai</b></p>
<p>Bet kokie augalai, sėklos, žemės ūkio sąnaudos, pvz. chemikalai, pesticidai ar trąšos, negali būti importuojamos į Etiopiją prieš tai negavus įgaliojoto sutikimo iš Žemės ūkio ministerijos.</p>
<p><b>Apribotos ir draudžiamos įvežti prekės</b></p>
<p>Visus komercinio pobūdžio produktus būtina importuoti per formalius bankinių mokėjimų mechanizmus, kitu atveju jie gali būti konfiskuoti.</p>
<p>Importuoti dėvėtus rūbus draudžiama.</p>
<p><b>Įmonės ar padalinio steigimas</b></p>
<p>Etiopijos Investicijų agentūra (EIA) turėtų būti viena pirmųjų stotelių investuotojams siekiantiems gauti verslo licenziją ar aktualios informacijos apie šiuo metu vykstančias iniciatyvas.</p>
<p><b>Tarptautinis arbitražas</b></p>
<p>Etiopijos juridinė sistema kenčia nuo patirties stokos ir žmogiškųjų išteklių trūkumo, ypač komercinių ginčų srityje. Norint to išvengti, siūloma į</p>

kontrakta įtraukti arbitražinę išlygą ir kilus ginčui kreiptis į Adis Abebos Prekybos rūmų Arbitražo institutą.
Kadangi Etiopija nėra pasirašiusi ar ratifikavusi Konvencijos dėl užsienio arbitražų pripažinimo ir vykdymo (taip pat žinoma kaip Niujorko Konvencija), nėra garantijos, jog tarptautinio arbitražo sprendimas bus pilnai Etiopijos institucijų pripažintas ir įgyvendintas.
<b>Darbo jėga</b>
2011 m., 85% Etiopijos gyventojų dirbo žemės ūkyje. Etiopijos valdžia, po žemdirbystės sektoriaus, yra didžiausias darbdavys.
Etiopijos suaugusiųjų raštingumas tesiekia 36%. Darbo jėga kenčia nuo mažo produktyvumo.
Dirbantys vaikai yra dažnas reiškinys kaimiškose vietovėse ir juodojoje rinkoje miestuose, tačiau formalioje ekonomikoje ši problema nefigūruoja.
Žemos kvalifikacijos darbuotojų pasiūla yra didelė ir darbo užmokesčiai nedideli. Tiesa, kvalifikuotos darbo jėgos daugelyje sektorių rasti labai sunku.
Etiopijoje minimalus darbo užmokestis neegzistuoja.
<b>Telekomunikacijos</b>
Valstybės valdoma telekomunikacijų kompanija Ethio Telecom (ETC) siūlo lėtas, brangias bei nepatikimas telefono ryšio ir interneto paslaugas. 2012 m. liepą, Etiopijoje buvo registruoti 17,3 mln. mobiliųjų telefonų bei 221 000 interneto vartotojų. Tiesa, interneto ryšys spartėja dėl prisijungimo prie Seacom optinio kabelio.
<b>Elektra</b>
Elektros paklausa toliau viršija pasiūlą, nepaisant naujos hidroelektrinės pajėgumų. Valdžia šiuo metu investuoja į didelio masto hidroelektrinės projektą, kurį įgyvendinus numatoma, jog energijos liks ir eksportui.
<b>Kuras</b>
Etiopijos degalinės dažnai patiria benzino ir dyzelinio kuro stygių. Tai paprastai atsitinka besibaigiant Etiopijos kalendoriniam mėnesiui ir yra sukeliama valdžios reguliuojamų kuro kainų.
<b>Politinio smurto apraiškos</b>
Valdžioje nuo 1991 m. dominuoja viena partija.
Investuotojams Etiopija yra pakankamai stabili ir saugi. Sukilėliai veikiantys Etiopijos Somalio regiono dalyje perspėjo investuotojus jų regione naftos ar dujų neišgavinėti.
<b>Verslo kultūra</b>
Didžioji dalis verslininkų dėvi kostiumus, apsikeitimas vizitinėmis kortelėmis yra normali praktika. Retais atvejais, apsikeičiama mažomis dovanėlėmis.
Etiopai paprastai bendrauja pakankamai formaliai per pirmus susitikimus, tačiau bendradarbiavimui sustiprėjus formalumų atsisako. Paprastai yra kreipiamasi vardu. Etiopai apskritai neturi pavardžių, naudojamas tik vardas ir tėvavardis. Etiopiškas atitikmuo ponui - "Ato", poniai - "Woizero" (jei ištekėjusi), "Woizerit" (jei netekėjusi)
Verslo pokalbiai paprastai vyksta biure arba valgant. Verslininkai dažniausiai pramogauja kultūrinuose restoranuose (su tradiciniais šokiais ir maistu), tarptautiniuose restoranuose arba asmeninėse rezidencijose.
Už didžiąją dalį paslaugų atsiskaitoma grynaisiais (birais). Kreditinėmis

<p>kortelėmis atsiskaityti galima tik keliose viešbučiuose ir prestižinėse parduotuvėse. Adis Abeboje veikia keli bankomatai, tačiau didžioji jų dalis dažnai būna nepasiekiami dėl ryšio problemų.</p>
<p><b>Telekomunikacijos</b></p>
<p>Paslaugos Blackberry telefonams Etiopijoje nėra teikiamos. Išankstinio papildymo korteles galima nusipirkti prekybos centruose bei viešbučiuose. Interneto paslaugos teikiamos viešbučiuose (nors dažnai labai brangios) ir interneto kavinėse Adis Abeboje bei keliose kitose regioniniuose miestuose. Nemokamas WiFi - retenybė.</p>
<p><b>Transportas</b></p>
<p>Šios avialinijos skraido į Adis Abebą: Lufthansa, Turkish Airlines, Ethiopian Airlines, Egyptair ir GulfAir. Ethiopian Airlines taip pat aptarnauja vidaus rinką. Tik keli viešbučiai teikia tiesioginio autobuso iki oro uosto paslaugas. Oficialūs oro uosto taksi nudažyti geltonai, standartiniai taksi - mėlynai. Dėl saugumo sumėtimų, viešuoju transportu naudotis nepatartina.</p>
<p><b>Kalba</b></p>
<p>Etiopijoje yra kalbama daugiau nei 80-čia kalbų grupių. Amharic yra nacionalinė kalba ir ją kalba visoje šalyje. Anglų yra antra oficiali kalba ir ją supranta daugumoje miestų gyvenantys labiau išsilavinę piliečiai.</p>
<p><b>Sveikatos apsauga</b></p>
<p>Adis Abeba yra įsikūrusi maždaug 2,5 km aukščiau jūros lygio, kas gali sukelti sveikatos sutrikimų net ir visiškai sveikiems žmonėms. Dažniausiai tai: oro trūkumas, lėta reakcija, nuovargis, galvos skausmai, pykinimas, nemiga tai dažnai pasitaikantys simptomai. Paprastai prisitaikoma per 1-4 savaites. Norint išvengti šių simptomų siūloma gerti daug vandens.</p>
<p>Lankytojams siūloma gerti tik vandenį iš buteliukų bei vengti termiškai neapdorotų daržovių ir mėsos. Sveikatos priežiūros įstaigų mažai, o daugelis vaistų nėra prieinami. Centrinėje Etiopijoje, dėl aukščio maliarijos atvejų pasitaiko retai. Būtina pasiskiepyti nuo geltonojo drugio infekcijos.</p>
<p><b>Darbo valandos</b></p>
<p>Etiopijoje yra naudojamas Juliano kalendorius, turintis 12 mėnesių po 30 dienų bei 13-tą mėnesį, turintį 5-as arba 6-ias dienas. Jų diena prasideda 6 ryto vietoj 12-kos nakties ir dėl to dažnai susitikimų laikas įvardijamas šešiomis valandomis vėliau nei tarptautinis standartas. Norint to išvengti, visada pasitikslinkite susitikimo datą ir laiką.</p>
<p>Verslo valandos: 8:30, 9:00 - 17:00, 17:30. Pietūs dažniausiai trunka valandą tarp 12:00 ir 14:00.</p>
<p><b>HOFSTEDO INDEKSAS</b></p>
<p><b>Jėgos kultūra</b></p>
<p>Šis matmuo tiria kaip skirtingos kultūros priima faktą, jog visuomenės nariai nėra lygūs. Šiuo matmeniu siekiama išsiaiškinti kaip mažiau įtakingi visuomenės veikėjai ir institucijos pripažįsta ir priima, jog įtaką nėra pasiskirsčiusi tolygiai.</p>
<p>Aukštas rodiklis (70) šiame matmenyje rodo, jog žmonės priima hierarchinę tvarką, kurioje visi turi savo vietą ir tam nereikia papildomo paaiškinimo. Hierarchija organizacijose reiškia neatsiejamą nelygybę, dažną centralizaciją, kur pavaldiniai tikisi, jog jiems bus pasakyti ką daryti, o idealus vadovas yra geranoriškas autokratas.</p>

<b>Individualizmas</b>
Pagrindinis klausimas, kurį sprendžia šis matmuo yra kaip stipriai visuomenės veikėjai yra priklausomi nuo vienas kito: ar žmonės save įsivaizduoja ir įvardina per "aš" ar per "mes". Individualistinėse visuomenėse individai rūpinasi tik savimi ir savo artimiausia šeima. Kolektyvistinėse visuomenėse individai priklauso "grupėms", kurios mainais už ištikimybę rūpinasi savo nariais.
Etiopijos visuomenė gali būti priskiriama kolektyviniam tipui (20). Tai pasireiškia visuomenės veikėjų atsidavimui tam tikrai "grupei" - tai gali būti šeima, giminė ar kažkokios išplėstinės pažintys. Ištikimybė kolektyvinėse visuomenėse yra svarbiausia vertybė, kuri stovi aukščiau nei daugelis kitų visuomenės normų ir taisyklių. Visuomenė kuria stiprius santykius, kur visi prisiima atsakomybę už kitus. Nusizengimas veda prie gėdos ir reputacijos praradimo, darbdavio-darbuotoja santykiai vertinami per moralinę prizmę, priėmimas į darbą ir paaukštinimo sprendimai atsižvelgia į tai kokioms grupėms individas priklauso.
<b>Vyriškumo kultūra</b>
Aukštas rodmuo (vyriškumas) šiame matmenyje rodo, jog visuomenė skatina konkurenciją, pasiekimus, o aukščiausias sėkmės įvertinimas yra tapimas srities geriausiu. Ši vertybinė sistema prasideda mokyklose ir tęsiasi darbo rinkoje.
Žemas rodmuo (moteriškumas) šiame matmenyje rodo, jog dominuojančios vertybės visuomenėje yra rūpinimasis kitais ir gyvenimo kokybė. Moteriško tipo visuomenėje sėkmė vertinama gyvenimo kokybe, o išsiskyrimas iš minios nėra priimtinas. Pagrindinis klausimas čia yra kas motyvuoja žmones: noras būti geriausiam (vyriškumas) ar darymas to, ką mėgsti (moteriškumas)
Etiopija šioje kategorijoje surinko 65 balus ir dėl to turėtų būti vertinama kaip vyriška visuomenė. Tokiose šalyse žmonės "gyvena, tam kad dirbti", iš vadovų tikima, kad jie būs ryžtingi priimant sprendimus, pabrėžiamas teisingumas, konkurencija ir kaip gerai sekasi darbe, o konfliktai išsprendžiami, kai viena šalis nugalė.
<b>Polinkis planuoti ateitį</b>
Šis matmuo sprendžia klausimą kaip visuomenė tvarkosi su faktu, kad ateitis nėra nuspėjama: siekiama ją kontroliuoti ar leidžiama jai tiesiog ateiti. Ši dviprasmybė atneša nerimą ir skirtingos kultūros su šią dilemą sprendžia skirtingai. Šiuo matmeniu stengiamasi atsakyti kiek stipriai visuomenės atstovams dviprasmiškos arba nežinomos situacijos atrodo grėsmingos: kiek smarkiai visuomenė stengiasi juos paaiškinti įvairiais naratyvais ir šiam tikslui sukurtomis institucijomis.
Etiopijos rodiklis (55) šioje kategorijoje rodo, jog visuomenėje šis klausimas nėra stipriai išreikštas.

## Gana

<b>Rinkos apžvalga</b>
Ganos ekonomika sukasi aplink žemės ūkį, kuris sudaro 43% BVP ir įdarbina 55% šalies darbuotojų. Vyrauja maži ūkiai
Pagrindiniai eksporto partneriai: Nyderlandai (11%), Jungtinė Karalystė (9%),

Prancūzija (6,2%), Vokietija (5,9%), JAV (4,6%), Belgija (4,4%).
Pagrindiniai importo partneriai: Nigerija (15,1%), Kinija (14,9%), Jungtinė Karalystė (5,2%), JAV (5,1%)
<b>Rinkos iššūkiai</b>
Pastaruosius metus vykstantis ženklus ekonomikos augimas nulėmė, jog elektros paklausa nespėja su pasiūla. Nepaisant valdžios investicijų į elektros generaciją, paskirstymą ir perdavimą, prieiga prie patikimo elektros šaltinio vis dar išlieka problema
Nepaisant mažos infliacijos ir apdairaus finansų valdymo, finansavimo galimybės išlieka ribotos su aukštomis palūkanomis.
Didžioji dalis verslo partnerių Ganoje yra patikimi, tačiau turint galvoje, jog kaimyninėse šalyse sukčiavimas yra paplitęs, reiktų atsargiai vertinti naujas kompanijas ar individus.
<b>Rinkos galimybės</b>
Nors Nigeria išlieka Vakarų Afrikos sektorinis centras, vis daugiau kompanijų planuoja savo veiklą steigti Ganoje dėl santykinai lengvo verslo vystymo bei palankių gyvenimo sąlygų.
Ganos statybų sektorius sparčiai auga. Prie to labiausiai prisideda kelių, greitkelių, tiltų, pakrančių bei gyvenamųjų namų statybos. Statybos įranga (ypač panaudota) toliau lieka perspektyvi verslo šaka
Telekomunikacijų sektoriaus liberalizavimas šiame sektoriuje sukėlė didžiulį augimą. Dažniausiai su šiuo sektoriumi pasitaikančios importo prekės yra perjungimo ir perdavimo įranga, telefonai ir faksai, radijo ir TV įranga, mobilieji telefonai.
<b>Patrauklūs sektoriai</b>
<i>Žemės ūkio sektorius</i>
Norint įeiti į Vakarų Afrikos regiono rinkas, Gana išlieka geriausias pasirinkimas
Ganoje vyrauja pakankamai laisva rinka, su realyviai mažais importo tarifais. Dėl neišvystyto vietinio žemės ūkio ir žemės ūkio produktų perdirbimo sektoriaus, Ganoje egzistuoja didelė vartotojams paruoštų produktų paklausa.
Bakalėja: kviečiai, ryžiai, sojos pupelės, ankštiniai, žemės riešutai
Tarpiniai produktai: kvietiniai miltai, sojos gaminiai, sojos aliejus, augalinis aliejus, pašarai
Baigtiniai produktai: užkandžiai, javainiai, mėsa, žuvis ir jūros gėrybės, paukštiena, pieno gaminiai, kiaušiniai ir jų gaminiai, vynas ir alus, vaisiai ir daržovės, riešutai, mišiniai
Mediena: rąstai, pjuvenos, kietmedis, lapuočiai ir perdirbta mediena
Importuotojai Ganoje teikia pirmenybę produktams tokiomis savybėmis:
Į mažas pakuotes supakuotiems baigtiniams produktams skirtiems vienkartiniam naudojimui;
Tarpiniams produktams, kurie gali būti lengvai perpakuojami;
Perdirbtiems lengvai gendantiesiems produktams, turintiems ilgą galiojimo terminą ir nereikalaujantiems daug šaldymo;
Konteineriams su įvairiomis prestižinėmis prekėmis ir prekės ženklais.
<b>Agentai ir platintojai</b>
Kompanijoms pasisamdžiusioms patyrusį agentą ar platintoją paprastai sekasi geriau ir jos turi mažiau problemų įeidamos į rinką

<b>Platinimo ir pardavimo kanalai</b>
Šiuo metu praktiškai visos prekės į Ganą patenka per vieną iš dviejų uostų (Tema arba Tekorandi) arba per Kotokos tarptautinį oro uostą.
<b>Reklama ir rinkodara</b>
Ganoje reklamos skleidimo būdai pakankamai pažengę, o vartotojai pripratę matyti reklamą plačiame medijos priemonių spektre. Televizija, laikraščiai, žurnalai, radijas, plakatai bei reklama pardavimo vietose yra paplitę būdai reklamuoti savo produktus. Parodos taip pat tampa vis populiareesnės.
<b>Kainodara</b>
Ganos vartotojai yra pakankamai jautrūs kainų pokyčiams. Tačiau reikia pastebėti, jog vis daugiau pirkėjų renkasi kokybiškesnius produktus, kurie tarnaus ilgiau, vietoje pigių alternatyvų iš Azijos.
<b>Ženklavimo ir žymėjimo reikalavimai</b>
Visa standartinė informacija ant etiketės privalo būti anglų kalba.
<b>Mokėjimo būdai</b>
Eksportuotojams patariama naudoti neatšaukiamą, patvirtintą adredityvą, ypač jei jie yra rinkos naujokai. Produkto kaštai turėtų būti apskaičiuojami remiantis CIF kainos (kaštai, draudimas ir frachtas) pagrindu.
<b>Laisvosios ekonomikos zonos</b>
Ganoje egzistuoja trys Laisvosios ekonomikos zonos. Temos ir Takorandžio uostai bei Katokos tarptautinis oro uostas bei aplink juos esančios teritorijos priklauso LEZ.
Įstatymas numato, jog kompanijos, kurios eksportuoja daugiau nei 70% savo produkcijos gali pasiskelbti savo teritorija LEZ. Tokioms kompanijoms, kaip ir toms, kurios yra įsikūrusios numatytose LEZ yra taikomos lengvatos, tokios kaip atleidimas nuo muitų ir pelno mokesčių 10-čiai metų.
<b>Korupcija</b>
Korupcija Ganoje yra kur kas mažiau išsisknijusi nei aplinkinėse šalyse. Tiesa, daugelis mano, jog su valdžia susijusios korupcijos lygis auga.
<b>Importo muitai</b>
Mokesčiai, kurie priklauso nuo svorio, vertės ir tūrio kinta kasmet. Prekės atvykstančios į šalį gali būti apmokestinamos importo tarifu, PVM, specialiu mokesčiu bei akcizu.
<b>Teisė</b>
Ganos teisinė sistema remiasi britų teise
<b>Įmonės ar padalinio steigimas</b>
Visos užsienio kompanijos privalo užsiregistruoti per Ganos Investicijų paramos centrą (GIPC), atsakingą už užsienio investicijas šalyje.
<b>Įstatymai susiję su tiesioginėmis užsienio investicijomis</b>
Investuotojai turėtų atkreipti dėmesį jog žemės įsigijimas yra reglamentuojamas ne tik statutine bet ir paprotine teise.
<b>Ginčų sprendimas</b>
Bylų svarstymas dažnai užtrunka, o praeityje yra pasitaikę atvejų, jog teismai susidūrę su sunkumais įgyvendinant sprendimus, dažniausiai dėl ribotų išteklių ir institucijų neefektyvumo. Yra didelis susidomėjimas alternatyviai ginčų sprendimo būdais ir keli teisininkai teikia arbitražo paslaugas.

<b>Darbo jėga</b>
Ganoje vyrauja nekvalifikuota darbo jėga. Anglų kalba yra plačiai vartojama, ypač miestuose. Su darbu susiję teisės aktai darbdaviams yra palankūs.
<b>IT</b>
Ganos IT sektorius konkurencingai auga ir šiuo metu akomoduoja daugiau nei 140 interneto tiekėjų. Nepaisant prisijungimo prie trijų povandeninių optinių kabelių, internetu naudojasi tik 10% šalies gyventojų. Ši žemą procentą lemia vis dar aukštos interneto paslaugų kainos ir prasta fiksuotos linijos būklė.
<b>Politinis klimatas</b>
Ganos politinė plotmė yra pakankamai stabili ir nuspėjama. Gana turi stiprias demokratines tradicijas ir 2012 m. įvyko jau šeštieji demokratiniai rinkimai. Šiuo metu nėra jokių indikatorių, jog Ganoje politinis klimatas galėtų tapti labiau rizikingas investuotojams.
<b>Verslo kultūra</b>
Nepaisant to, jog verslininkai Ganoje yra pripratę prie bendravimo el. paštu, telefonu ar faksu, asmeninis kontaktas išlieka kertinis elementas siekiantiems tvarių verslo ryšių.
Ganoje tradicijos vaidina labai svarbų vaidmenį tiek asmeniniame tiek profesiniame gyvenime. Bepaudžiant ranką yra priimta apsikeisti maloniais žodžiais. Ganoje labai svarbi pasisveikinimo nuo dešinės tradicija: įėjus į patalpą, jei joje yra daugiau nei vienas žmogus, būtina pradėti sveikintis nuo dešinės į kairę tol kol pasisveikinate su visais, nepaisant amžiaus ar užimamų pareigų.
Susitikimai paprastai vėluoja ir užsitęsia ilgiau nei pas mus, tad turėkite tai omenyje kai dėliojate savo darbotvarkę. Apsikeitimas maloniais žodeliais prieš prasidedant susitikimui yra yra mandagumo ženklas. Pradėti susitikimą nuo verslo reikalų yra blogo tono ženklas.
Tradiciniai drabužiai paprastai dėvimi po darbo arba neformalioje aplinkoje, nors kai kurie verslininkai tradicinius rūbus dėvi ir darbo metu, ypač penktadieniais.
Vizitinės kortelės Ganoje plačiai naudojamos. Priimtina įteikti savo vizitinę kortelę visiems verslo aplinkoje sutiktiems asmenims.
<b>Telekomunikacijos</b>
Išankstines mokėjimo korteles vietiniams ir tarptautiniams skambučiams galima įsigyti kelionių agentūrose, pašto skyriuose ir benzino kolonėlėse.
Interneto paslaugas siūlo keletas internetinių paslaugų tiekėjų. Dėl augančio interneto naudojimo, šalyje daugėja internetinių kavinių skaičius. Vien sostinėje veikia virš 200 interneto kavinių.
<b>Transportas</b>
Šiuo metu į Akrą skrydžius vykdo beveik 20 tarptautinių oro linijų.
Nepaisant augančios ir tobulėjančios kelių infrastruktūros, Akroje piko metu gatvės dažnai perpildytos. Miesto pakraščiuose keliai vis dar yra siauri, o kelio danga - prasta. Tamsiu paros metu vairavimo sąlygos už didžiųjų miestų nėra rekomenduojamas dėl prasto gatvių apšvietimo, kelyje be priežiūros ir išpėjamųjų ženklų paliktų transporto priemonių, į kelią išeinančių gyvūnų, pėsčiųjų ar vietinių vairuotojų, vairuojančių automobilius neįjungtais žibintais.
Ganoje apstu taksi, tačiau didžioji jų dauguma itin prastos būklės. Dėl kelionės kainos rekomenduojama susitarti prieš įlipant. Saugumo, patogumo ir



patikimumo sumetimais, kelionės viešuoju transportu nerekomenduojamos. Ganoje populiarėja automobilių nuomos ir asmeninių vairuotojų paslaugos.
<b>Kalba</b>
Oficiali kalba - anglų.
<b>Sveikatos apsauga</b>
Prieš lankantis šalyje primygtinai rekomenduojama pasiskiepyti nuo maliarijos
<b>Laikas</b>
Ganoje laikas vasaros metu nėra persukamas.
<b>HOFSTEDO INDEKSAS</b>
<b>Jėgos kultūra</b>
Šis matmuo tiria kaip skirtingos kultūros priima faktą, jog visuomenės nariai nėra lygūs. Šiuo matmeniu siekiama išsiaiškinti kaip mažiau įtakingi visuomenės veikėjai ir institucijos pripažįsta ir priima, jog įtaką nėra pasiskirsčiusi tolygiai.
Aukštas rodiklis (80) šiame matmenyje rodo, jog žmonės priima hierarchinę tvarką, kurioje visi turi savo vietą ir tam nereikia papildomo paaiškinimo. Hierarchija organizacijose reiškia neatsiejamą nelygybę, dažną centralizaciją, kur pavaldiniai tikisi, jog jiems bus pasakyti ką daryti, o idealus vadovas yra geranoriškas autokratas.
<b>Individualizmas</b>
Pagrindinis klausimas, kurį sprendžia šis matmuo yra kaip stipriai visuomenės veikėjai yra priklausomi nuo vienas kito: ar žmonės save įsivaizduoja ir įvardina per "aš" ar per "mes". Individualistinėse visuomenėse individai rūpinasi tik savimi ir savo artimiausia šeima. Kolektyvistinėse visuomenėse individai priklauso "grupėms", kurios mainais už ištikimybę rūpinasi savo nariais.
Ganos visuomenė gali būti priskiriama kolektyviniam tipui (15). Tai pasireiškia visuomenės veikėjų atsidavimui tam tikrai "grupei" - tai gali būti šeima, giminė ar kažkokios išplėstinės pažintys. Ištikimybė kolektyvinėse visuomenėse yra svarbiausia vertybė, kuri stovi aukščiau nei daugelis kitų visuomenės normų ir taisyklių. Visuomenė kuria stiprius santykius, kur visi prisiima atsakomybę už kitus. Nusizengimas veda prie gėdos ir reputacijos praradimo, darbdavio-darbuotoja santykiai vertinami per moralinę prizmę, priėmimas į darbą ir paaukštinimo sprendimai atsižvelgia į tai kokioms grupėms individas priklauso.
<b>Vyriškumo kultūra</b>
Aukštas rodmuo (vyriškumas) šiame matmenyje rodo, jog visuomenė skatina konkurenciją, pasiekimus, o aukščiausias sėkmės įvertinimas yra tapimas srities geriausiu. Ši vertybinė sistema prasideda mokyklose ir tęsiasi darbo rinkoje.
Žemas rodmuo (moteriškumas) šiame matmenyje rodo, jog dominuojančios vertybės visuomenėje yra rūpinimasis kitais ir gyvenimo kokybė. Moteriško tipo visuomenėje sėkmė vertinama gyvenimo kokybe, o išsiskyrimas iš minios nėra priimtinas. Pagrindinis klausimas čia yra kas motyvuoja žmones: noras būti geriausiam (vyriškumas) ar darymas to, ką mėgsti (moteriškumas)
Gana šioje kategorijoje surinko 40 balų ir dėl to turėtų būti vertinama kaip turinti santykinai moterišką visuomenę. Moteriškose kultūrose svarbiausias yra "dirbti, kad gyventi", vadovai siekia konsensuso, žmonės vertinta lygybę, solidarumą ir savo profesinio gyvenimo kokybę. Konfliktai sprendžiami per derybas ir siekiant kompromiso. Skatinimo priemonės tokios kaip laisvas laikas ir lankstumas yra sveikintini. Dėmesys yra skiriamas gerovei, statusas nėra

rodomas.
<b>Polinkis planuoti ateitį</b>
Šis matmuo sprendžia klausimą kaip visuomenė tvarkosi su faktu, kad ateitis nėra nuspėjama: siekiama ją kontroliuoti ar leidžiama jai tiesiog ateiti. Ši dviprasmybė atneša nerimą ir skirtingos kultūros su šią dilemą sprendžia skirtingai. Šiuo matmeniu stengiamasi atsakyti kiek stipriai visuomenės atstovams dviprasmiškos arba nežinomos situacijos atrodo grėsmingos: kiek smarkiai visuomenė stengiasi juos paaiškinti įvairiais naratyvais ir šiam tikslui sukurtomis institucijomis.
65 balai rodo, jog Ganos visuomenė vengia nežinomų situacijų. Šalys vengiančios nežinomybės palaiko griežtus elgesio ir tikėjimo kodeksus ir netoleruoja netradicinio elgesio ir idėjų. Šioms kultūroms taisyklių reikia emociškai (net jei taisyklės niekada neveikia), laikas yra pinigai, žmonės jaučia vidinį norą būti užsiėmę ir sunkiai dirbti, preciziškumas ir punctualumas yra norma, inovacijoms gali būti priešinamasi, o saugumas yra svarbi vidinės motyvacijos dalis.
<b>Pragmatizmas</b>
Šis matmuo apibūdina kaip kiekvienai visuomenei svarbu palaikyti ryšį su praeitimi, tuo pačiu tvarkantis su dabarties ir ateities iššūkiais ir kaip pasiskirsto prioritetai tarp šių dviejų sričių. Mažas rodiklis rodo, jog visuomenė yra normatyvi ir linkusi išlaikyti laiko patikrintas tradicijas ir normas bei žiūri į visuomenės keitimąsi su skepsiu. Kitą vertus, kultūros su aukštu rodikliu, renkasi labiau pragmatišką kelią: pavyzdžiui skatina taupymą ir investuoja į švietimą siekiant pasiruošti ateičiai.
Ypatingai žemes rodiklis (4) rodo, jog kultūra yra labai normatyvi. Žmonės siekia nustatyti absoliučią tiesą, labai gerbia tradicijas, santykinai mažai taupo ateičiai ir siekia greitų rezultatų.
<b>Impulsyvumas</b>
Šis matmuo siekia pamatuoti kiek visuomenės atstovai yra linkę kontroliuoti savo troškimus ir impulsus. Santykinai maža savikontrolė reiškia saiko nebuvimą, didelė kontrolė - santūrumą.
Gana turi pakankamai aukštą impulsyvumo rodiklį (72). Žmonės tokiose visuomenėse turi poreikį realizuoti savo norus ir impulsus mėgaudamiesi gyvenimu ir smagiai leisdami laiką. Jų požiūris į daugelių dalykų yra pozityvus ir jie turi tendenciją būti optimistais. Taip pat jie laisvą laiką vertina daug labiau, elgiasi ir leidžia pinigus taip kaip jie nori.

## Kenija

<b>Rinkos apžvalga</b>
Kenija yra ekonominis, komercinis ir logistinis rytų Afrikos centras. Dėl to, vis daugiau kompanijų steigia savo padalinius šioje šalyje norėdami pasinaudoti Kenijos strategine lokacija, išvystyta kelionių oru infrastruktūra ir regioninio finansų centro statusu.
Įmonės taip pat vilioja žmogiškieji Kenijos resursai. Kenijos visuomenė, kuri viršija 43 mln., yra išsilavinusi, kalba angliškai (daugelis profesionalų net keliomis kalbomis) ir turi stiprias verslumo tradicijas. Tai taip pat labai jauna

<p>visuomenė - 70% visos populiacijos yra iki 35 metų amžiaus. Tiesa, neoficialiais duomenimis nedarbas siekia 40%, pusė populiacijos vis dar gyvena žemiau skurdo ribos, o BVP per capita yra tik 663,58 EUR.</p>
<p>Remiantis Kenijos statistikos departamento 2013 metų duomenimis, Kenijos prekybos apimtys 2012 m. išaugo 4,4%. Nors eksportas ir susitraukė 1%, pajamos iš re-eksporto padidėjo 35,7%. Importai taip pat augo 5,7%, didžiąja dalimi dėl naftos produktų, įrangos, maisto produktų ir trąšų importo, kurie kartu sudarė 58,4% viso importo.</p>
<p>Žemės ūkio sektorius įdarbina daugiausiai žmonių ir generuoja daugiau nei ketvirtadalį viso BVP. Pagrindiniai eksportai: arbata, kava, skintos gėlės ir daržovės. Kenija yra didžiausia juodos arbatos eksportuotoja pasaulyje.</p>
<p><b>Rinkos iššūkiai</b></p>
<p>Kenija toliau susiduria su korupcija, aukštu nedarbo lygiu, įtampa tarp genčių, skurdu ir problemomis su žemės nuosavybės teisėmis.</p>
<p>Kenija nėra mažų kaštų šalis. Kvalifikuota darbo jėga, lyginant su besivystančių šalių standartais, yra brangi.</p>
<p>Valdžia nesugeba užtikrinti saugumo verslininkams ir jų šeimoms. Turto vagystės ir smurtas kelia daugiausiai rūpesčių ir prisideda prie verslo Kenijoje kaštų augimo.</p>
<p>Autorinių teisių pažeidimai yra plačiai paplitę, o nekontroliuojamas klastočių patekimas į šalį kelia grėsmę vartotojams</p>
<p>Nuosavybės teisių į žemę išdavimo tvarka nėra aiški</p>
<p><b>Rinkos galimybės</b></p>
<p>Didžiausios perspektyvos egzistuoja šiose sektoriuose: ICT, energetika, statybos, žemės ūkis ir medicina</p>
<p><b>Įėjimas į rinką</b></p>
<p>Tradiciškai įmonės pirma nusisamdo agentą ar platintoją, o pakankamai išaugus pardavimo mastams registruoja įmonę Kenijoje. Kadangi Kenija yra vienas iš logistinių ir regioninių finansų centrų, kompanijos stengiasi naudoti savo prekęs ženklą, kad galėtų vėliau plėstis į kur kas didesnę regioninę rinką.</p>
<p><b>Patrauklūs sektoriai</b></p>
<p><i>Statybos</i></p>
<p>2013-2016 metų periodu prognozuojamas vidutinis 8,8% augimas statybų sektoriuje.</p>
<p>Kenijoje egzistuoja didžiulis gyvenamųjų patalpų deficitas. Valdžios duomenimis, įskaičiavus lušnynus, gyvenamųjų plotų trūkumas viršija vieną milijoną. Nors metinė gyvenamųjų plotų paklausa yra mažiausiai 300 000, per metus yra pastatoma tik 40 000 vienetų.</p>
<p>2013 m. sausį buvo inicijuotas viešojo ir privataus sektorių partnerystės projektas, kuriuo tikimasi pritraukti investicijas į infrastruktūrai reiklius sektorius: elektros generacija, uostų, oro uostų, geležinkelių, kelių statyba, vandens tiekimas, irigacija ir kt. Taip pat labai norima investuoti į socialinę infrastruktūrą: gyvenamąsias ir medicines patalpas, kalėjimus, mokymo įstaigas, atliekų tvarkymą ir kt.</p>
<p><i>Telekomunikacijų įranga</i></p>
<p>Anot Business Monitor International, Kenijos telekomunikacijų rinka yra viena dinamiškiausių ir labiausiai augančių užsacharės Afrikoje. GSM Asociacija teigia, jog 2013 m. Kenijos operatoriai dėl augančios išmaniųjų telefonų paklausos</p>

plečiant savo pajėgumus kartu išleido 178 mln. EUR.
Mobiliųjų telefonų rinka patiria fenomenalų augimą: nuo 1998 m. iki 2012 m. rugsėjo abonentų skaičius išaugo nuo 10 000 iki 30,4 mln. Augimas numatomas ir toliau, ypač 3G/4G mobiliojo interneto ir mobiliųjų modemų sektoriuose.
Didžiausios perspektyvos: stacionarūs ir nešiojamieji kompiuteriai, planšetės, modamai, duomenų perdavimo ryšio sistemos terminalai, maršrutizatoriai, plačiajuosčio ryšio įranga, palydovinė įranga.
<i>Medicinos įranga</i>
Kenijos medicininės įrangos rinka praktiškai priklauso nuo importo. 2012 m. rinkos paklausa importuojamai produkcijai sudarė 17,1 mln. EUR. Didžiausi tiekėjai: Kinija, Vokietija, Belgija, Šveicarija ir Japonija. Tikimasi, jog medicinos įrangos sektorius 2013-2014 m. augs 10-12%.
Lyderiaujančios privataus sektoriaus ligoninės labai aktyviai modernizuoja savo įranga, tuo tarpu viešojo sektoriaus ligoninėms modernizacija yra numatoma artimiausiu metu. Šiuo metu jos neturi net pačios elementariausios įrangos. Neseniai vykdyto viešojo pirkimo metu buvo perkama tokia bazinė įranga kaip anestezijos aparatai, anestezijos vežimėliai, hidrauliniai operaciniai stalai, lovos, inkubatoriai kūdikiams, laidojimo vežimėliai, hidrauliniai operaciniai stalai, gyvsidabriniai matuokliai, deguonies srauto matuokliai. Taip pat didelė paklausa išlieka Elektro-medicininiam prietaisams (rentgeno aparatai, ultragarsiniai skaneriai, mamografai, EEG ir EKG mašinos).
<i>Elektros energijos sistemos</i>
Kenija, kaip ir daugelis kitų besivystančių šalių, negali užtikrinti patikimo ir visiems prieinamo elektros tiekimo. Šalis nuolat patiria dalinius arba visiškus elektros dingimus, įtampos šuolius, kurie sukelia daug žalos elektros įrangai. Kenijoje plačiai naudojami atsarginiai elektros generatoriai, kurie prisideda prie vienu aukščiausių energijos kainų visame pasaulyje.
Tik 25% Kenijos populiacijos turi prieigą prie elektros.
Dėl stipraus ekonomikos augimo ir nepakankamų investicijų į infrastruktūrą, atotrūkis tarp energijos paklausos ir pasiūlos nuolat auga.
<i>Žemės ūkio chemikalai</i>
Kenija beveik visus su žemės ūkiu susijusius chemikalus importuoja. Kitaip nei kitose Užsacharės valstybėse, po rinkos liberalizavimo 1990-taisiais Kenijoje trąšų naudojimas praktiškai padvigubėjo.
Trąšų industrijoje dominuoja Rusijos, JAV, Ukrainos, Kinijos ir Rumunijos įmonės.
Reikia pažymėti, jog trąšos yra antra labiausiai klastojama prekė Kenijoje, dėl to reiktų tikėtis konkurencijos iš šių žemos kokybės produktų. Kuriant rinkodaros strategiją vertėtų išnaudoti tokią stiprybę kaip originalios prekės efektyvumą.
<b>Agentai ir platintojai</b>
Labai patartina nusamdyti agentą ar platintoją iš Kenijos. Jei jūsų eksportuojamas produktas reikalauja aptarnavimo, būtina tam sudaryti sąlygas. Aptarnavimas po prekės ar paslaugos pardavimo yra vienas iš svarbiausių faktorių lemiančių sėkmę Kenijoje.
<b>Platinimo ir pardavimo kanalai</b>
Po to kai prekės praeina pro muitinę, paprastai agentas pasirūpina produkcijos transportavimu į pirkėjo sandėlį. Tada pirkėjas savo kanalais pasirūpina, kad importuotos prekės pasiektų mažmenininkus ir vietos vartotojus. Greit

gendančias prekes pirkėjas parduoda tiesiai dideliems prekybos centrams, tokiems kaip Uchumi, Tuskys ir Nakumatt.
<b>Pardavimus lemiantys veiksniai</b>
Consumer Lifestyle Reports pažymėjo, jog Kenijos vartotojai dėl augančių disponuojamų pajamų vis daugiau išleidžia maistui, alkoholiniams gėrimams ir apsipirkimams prekybos centruose. To atspindys yra naujai besikuriantys prekybos ir pramogų centrai.
Kenijos rinka vertina vaizdinių produktų pristatymą, nors techninės detalės produktų brošiūrose taip pat išlieka svarbios ir naudojamos produktų priežiūrai. Kur įmanoma, ant skrajučių rekomenduojama naudoti dvi kalbas: anglų k. kaip pirminę ir pagrindinę bei vietinę - Kiswahili.
<b>Reklama ir rinkodara</b>
Labiausiai žiniasklaidai naudojamos priemonės: spauda, radijas ir televizija. Kitų žiniasklaidos priemonių naudojimas yra labai ribotas ir neefektyvus.
Kasmetinę, šešių dienų Nairobi tarptautinę prekybos parodą, paprastai vykstančią rugsėjį–spalį organizuoja Kenijoje žemės ūkio bendruomenė. Ši paroda gali būti labai naudinga pristatant žemės ūkio techniką ir įrangą, statybos įrangą, maisto perdirbimo ir pakavimo įrangą bei kelių statybos įrangą.
Nemažai tarptautinių reklamos agentūrų turi savo vietinius biurus Kenijoje. Įmonėms patariama pasikonsultuoti dėl vietinių reklamos normų.
<b>Kainodara</b>
Kainos kontroliuojamos retai. Nustatant kainą paprastai atsižvelgiama į pasiūlą, paklausą, kaštus, maržos lūkesčius bei realias alternatyvas. Gatvėje egzistuoja nuostata, jog bruto marža turėtų būti 15-30%.
Kenijos vartotojai vertina kokybę ir aptarnavimą. Jie yra pasiryžę mokėti daugiau jei juos įtikina klientų aptarnavimo patikimumas ir produkto pranašumus prieš konkurentų prekes.
<b>Klientų aptarnavimas</b>
Kenijos vartotojai vis stipriau reikalauja kvalifikuotos pagalbos ir garantinio aptarnavimo, ypač elektroninėms prekėms. Prekės dažniausiai genda nuo netinkamos instaliacijos ar elektros šuolių, taip pat yra dažnai apgadinamos tranzito metu.
<b>Ženklavimo ir žymėjimo reikalavimai</b>
Specialus žymėjimas privalomas tam tikroms prekėms, tokioms kaip kondensuotas pienas, dažnai, lakai, daržovės ir sviestas.
<b>Atvirumas užsienio investicijoms</b>
Anot Pasaulinio konkurencingumo indekso (Global Competitiveness Index), Kenija turi stiprius pajėgumus inovacijoms (50 vieta pasaulyje); stiprią švietimo sistemą (37 vieta pagal kokybę ir 62 vieta pagal praktinį mokymą); išvystytą finansų rinką (24 vieta) ir pakankamai efektyvią darbo rinką (39 vieta). Daugiausiai kliūčių toliau kilti konkurencingumo reitingu sudaro socialiniai faktoriai: sveikatos apsaugos srityje Kenija užima tik 115 vietą, dėl aukšto pernešamų ligų paplitimo ir trumpos gyvenimo trukmės (57 metai), o bendro saugumo kategorijoje užima tik 125 vietą.
2008 m. Kenijos gamybininkų asociacija (KAM) ištyrė priežastis kodėl per paskutinį dešimtmetį kompanijos nusprendė uždaryti arba perkelti savo padalinius kitur.
1) Nesąžininga užsienio kompanijų konkurencija: klastotės ir piratiniai

produktai; panaudoti batai ir drabužiai; naujų batų ir drabužių įvežimas kaip panaudotų taip norint išvengti tarifų; sąskaitų faktūrų klastojimas
2) Aukšti gamybos kaštai dėl brangių elektros kainų, prastos infrastruktūros (keliai ir geležinkeliai) ir aukštų transporto tarifų.
3) Periodinis žaliavinių prekių (tokių kaip nafta) trūkumas
4) Su darbu susiję įstatymai, kurie verčia kompanijas mokėti už darbuotojų sveikatos apsaugą, motinystės ir tėvystės atostogas. Visos šios išlaidos dar priedo yra apmokestinamos
5) Žemas produktyvumas, darbuotojų disciplinos trūkumas ir stiprios darbuotojų sąjungos siekiančios aukštesnių atlyginimų ir pašalpų
6) apsunkinantys licencijavimo reikalavimai ir kyšių prašymas
<b>Mokesčiai</b>
Ne vietinėms kompanijoms taikomas 37,5% pajamų mokestis. Standartinis PVM sudaro 16%, nors dėl įvairių faktorių jis varijuoja.
Įmonės savo veiklą vykdančios laisvosiose ekonomikos zonose skirtose eksportui pirmus 10-čia metų yra atleidžiamos nuo pelno mokesčio, sekančiais 10 metų taikomas 25% pelno mokesčio tarifas (standartinis tarifas - 30%); atleidimas nuo muitų ir PVM mokesčių visoms prekėms ir įrangai naudojamai gamybai (išskyrus motorines transporto priemones); atleidimas nuo patikrinimo prieš išplukdant krovinį ir kitos lengvatos.
Daugeliui mokesčių administravimas kelia susirūpinimą. Investuotojai dažnai skundžiasi dėl ilgų PVM ir kitų mokesčių gražinimo terminų, muitinės kliringas taip pat dažnai užtrunka dėl skirtingų apžiūrų.
<b>Mokėjimo būdai</b>
Eksportuojantiems į Keniją pirmą kartą siūloma prašyti užmokesčio už prekes iš anksto arba naudotis patikimo tarptautinio banko neatšaukiamu akreditivu.
<b>Prekybos barjerai</b>
Anot Pasaulio Banko 2012 m. ataskaitos Kenija atsilieka nuo daugelio Afrikos valstybių vertinant prekybos grandinės patikimumą. Kenija užėmė tik 122-ąją vietą iš 155 valstybių vertinant prekybos grandinės efektyvumą tokiais rodikliais kaip muitinės procedūros, logistikos kaštai, infrastruktūros kokybė ir savalaikiškumas. Anot Pasaulio Banko Doing Business 2013 ataskaitą, importo procedūros standartizuotam konteineriui užtrunka vidutiniškai 26 dienas ir kainuoja 1756 EUR.
<b>Laikinas prekių įvežimas</b>
Eksponatams ir parodomosioms prekėms vežamoms į parodas muito mokestis nėra taikomas, tačiau pasibaigus parodai prekės turi būti re-eksportuotos arba sunaikintos muitinės darbuotojo.
<b>Teisinė sistema</b>
Kenijos teisine sistema paremta britišku modeliu.
<b>Įmonės ar padalinio steigimas</b>
Norint įteisinti savo buvimą Kenijoje, užsienio įmonėms gali tekti užsiregistruoti Kenijos įmonių registre kaip užsienio kompanijai. Kompanijos inkorporavimas yra kur kas sudėtingesnis ir brangesnis procesas.
<b>Ginčų sprendimas</b>
Užsienio kompanijos veikiančios Kenijoje pabrėžia, jog ginčo dėl kontrakto atveju beveik visada šalys yra linkusios susitarti derybu keliu nei siekti

<p>sprendimo teisinėje sistemoje. Tiesa, arbitražas ir alternatyvaus ginčų sprendimo mechanizmai tampa vis populiarešni. Šalys norėšiančios spręsti kilusius ginčus arbitražo būdu turėtų tokią sąlygą įrašyti į kontraktą.</p>
<p><b>Nuosavybės teisė</b></p>
<p>Nors teoriškai, teisinė sistema apsaugo ir facilituoja nekilnojamo turto pirkimą ir valdymą, praktiškai nusipirkti žemę yra sudėtingas ir dažnai neskaidrus procesas bei rimtas barjeras investuotojams.</p>
<p><b>Darbo jėga</b></p>
<p>Nepaisant to, jog didelė dalis jaunesnio amžiaus žmonių neturi ypatingų įgūdžių, palyginus su kaimyninėmi šalimis, Kenijos darbo rinka yra pakankamai išsilavinusi ir kvalifikuota.</p>
<p>Visiems užsieniečiams reikalingas leidimas dirbti. Kompanijos, kurios nori pasisamdyti užsieniečius privalo per ekstensyvią paiešką pademonstruoti, jog darbuotojų su atitinkama kvalifikacija rasti vietinėje rinkoje neįmanoma. Įmonės taip pat privaloma pasirašyti sutartį su valdžia, kurioje būtų išdėstytas planas kaip ilgainiui atsisakyti darbo jėgos iš užsienio ir įdarbinti vietinius.</p>
<p>Darbo teisė numato, jog maksimalus darbo laikas per dvi savaitės negali viršyti 120 valandų (144 valandų naktinės pamainos darbuotojams)</p>
<p><b>Infrastruktūra</b></p>
<p>Nairobi yra neginčytinas Rytų ir Centrinės Afrikos transporto centras, bei didžiausias miestas tarp Kairo ir Johannesburgo. Mombasa yra svarbiausias giliavandenis jūrų uostas regione, aptarnaujantis daugiau nei tuziną valstybių Afrikoje nepaisant įrangos trūkumo, neefektyvumo ir korupcijos. Šiuo metu vyksta Mombasos uosto rekonstrukcija, kurią planuojama baigti 2020 metais.</p>
<p><b>Elektroninė prekyba</b></p>
<p>Šiuo metu el. prekyba apsiriboja lėktuvų kompanijų, bankininkystės ir kurjerių paslaugomis, tačiau turi potencialo plėstis. 2012 m. gruodį Kenija turėjo daugiau nei 24 mln. interneto vartotojų. Kenija taip pat patenka tarp TOP10 valstybių Afrikoje su didžiausiu mobiliojo ryšio padengiamumu.</p>
<p>Šiuo metu bevielis internetas yra prieinamas tiek verslo tiek namų vartotojams. Interneto prieigos kaštai verslo klientams pastaruoju metu mažėjo labai ženkliai, namų vartotojams - mažiau. Interneto kokybė taip pat ženkliai gerėja tiek greičio tiek stabilumo atžvilgiu.</p>
<p><b>Politiškai motyvuotas smurtas</b></p>
<p>Dėl prieštarigai vertinamų 2007-ųjų prezidento rinkimų kilę neramumai privertė namus palikti daugiau nei 300 000 žmonių, o maždaug 1200 žmonių buvo nužudyti. Žala padaryti nekilnojamam turtui siekė milijonus eurų, vien tik žemdirbystės sektorius patyrė 225 mln. EUR nuostolių.</p>
<p>Tikimasi, jog naujos konstitucijos įtvirtinimas, kuri buvo patvirtinta taikiame referendume 2010 metais sulaikys nuo tokio pobūdžio smurto protrūkių per ateinančius rinkimus.</p>
<p>Kenijos ir Somalio santykiai yra ypač įtempti, o šiaurės Kenija ir Nairobi yra nukentėjęs nuo Somalio teroristinių grupuočių išpuolių, bombardavimų, žmonių grobimų. Tiesa, nepanašu, jog šie veiksmai būtų nutaikyti prieš užsieniečius, jų verslą ar infrastruktūrą.</p>
<p><b>Verslo kultūra</b></p>
<p>Verslo mandagumas Kenijoje labai svarbus: greitai reaguokite į prašymus dėl įkainių ir kiekių. Laba vertinama draugystė ir tarpusavio pasitikėjimas. Gyvas</p>

kontaktas yra nepakeičiamas, o kreiptis vardu priimtina ir pirmųjų susitikimų metu. Vizitinės kortelės - labai svarbus verslo susitikimų aspektas.
<b>Telekomunikacijos</b>
Laidiniu ryšiu naudotis nepatartina - linijos nėra patikimos, o ryšys daug prastesnis už mobilųjį. Mobiliojo ryšio operatoriai Kenijoje teikia visą spektrą nebrangių ir kokybiškų paslaugų.
Išankstinio papildymo kortelė oro uoste galima įsigyti už 0,19 EUR, o papildyti sąskaitą - 0,04 - 9,30 EUR nominalų intervale.
Nors valdžia dabar reikalauja, jog visi SIM kortelių turėtojai būtų registruoti, to nepadarius SIM kortelė vis tiek veikia.
Nors standartinė įtampa Kenijoje yra 240 voltų, ji gali svyruoti nuo 200 iki 265 voltų. Rekomenduojama naudoti įtampos reguliatorius / stabilizatorius, tačiau Kenijoje jie visi importuoti ir brangūs ir juos žmonės dažniausiai naudoja tik personaliniams kompiuteriams.
<b>Transportas</b>
Eismas Kenijoje vyksta kairiaja puse. Saugumo sumetimais, traukiniais ir neformaliais autobusais "matatu" naudotis nepatartina. Jei įmanoma, taksi išsikviesti iš viešbučio ar kitos patikimos įstaigos.
<b>Kalba</b>
Nors Kenijoje kalbama daug skirtingų kalbų ir dialektų, oficialios kalbos yra dvi: anglų ir Kiswahili. Verslo kalba yra anglų.
<b>Sveikatos apsauga</b>
Medicinos paslaugų kokybė Nairobi yra gera, Mombasoje - patenkinama. Už suteiktas paslaugas yra tikimasi gauti atlygį grynais. Aukštosiose vietose maliarija nėra paplitusi, tačiau žemesniuose plotuose, ypač pakrantėse ir ežeruose vietovėse reiktų pasisaugoti.
Vanduo iš čiaupio nėra geriamas, maisto iš gatvės pardavėjų taip pat reiktų vengti. Įsitikinkite, jog ledukai buvo pagaminti iš geriamojo vandens.
Oro uoste Jūsų gali paprašyti pateikti dokumentus įrodančius, kad esate paskiepyta/-s nuo geltonojo drugio.
<b>Laikinas asmeninių daiktų įvežimas</b>
Įstatymai numato, jog produktai įvežami laikinai turi būti įvežami su tikslu. Pavyzdžiui, produktai skirti parodai turi būti išvežti po parodos pabaigos arba sunaikinti muitinės darbuotojo.
<b>HOFSTEDO INDEKSAS</b>
<b>Jėgos kultūra</b>
Šis matmuo tiria kaip skirtingos kultūros priima faktą, jog visuomenės nariai nėra lygūs. Šiuo matmeniu siekiama išsiaiškinti kaip mažiau įtakingi visuomenės veikėjai ir institucijos pripažįsta ir priima, jog įtaką nėra pasiskirsčiusi tolygiai.
Aukštas rodiklis (70) šiame matmenyje rodo, jog žmonės priima hierarchinę tvarką, kurioje visi turi savo vietą ir tam nereikia papildomo paaiškinimo. Hierarchija organizacijose reiškia neatsiejamą nelygybę, dažną centralizaciją, kur pavaldiniai tikisi, jog jiems bus pasakyti ką daryti, o idealus vadovas yra geranoriškas autokratas.
<b>Individualizmas</b>
Pagrindinis klausimas, kurį sprendžia šis matmuo yra kaip stipriai visuomenės veikėjai yra priklausomi nuo vienas kito: ar žmonės save įsivaizduoja ir įvardina



per "aš" ar per "mes". Individualistinėse visuomenėse individai rūpinasi tik savimi ir savo artimiausia šeima. Kolektyvistinėse visuomenėse individai priklauso "grupėms", kurios mainais už ištikimybę rūpinasi savo nariais.
Kenijos visuomenė gali būti priskiriama kolektyviniam tipui (25). Tai pasireiškia visuomenės veikėjų atsidavimui tam tikrai "grupei" - tai gali būti šeima, giminė ar kažkokios išplėstinės pažintys. Ištikimybė kolektyvinėse visuomenėse yra svarbiausia vertybė, kuri stovi aukščiau nei daugelis kitų visuomenės normų ir taisyklių. Visuomenė kuria stiprius santykius, kur visi prisiima atsakomybę už kitus. Nusizengimas veda prie gėdos ir reputacijos praradimo, darbdavio-darbuotoja santykiai vertinami per moralinę prizmę, priėmimas į darbą ir paaukštinimo sprendimai atsižvelgia į tai kokioms grupėms individas priklauso.
<b>Vyriškumo kultūra</b>
Aukštas rodmuo (vyriškumas) šiame matmenyje rodo, jog visuomenė skatina konkurenciją, pasiekimus, o aukščiausias sėkmės įvertinimas yra tapimas srities geriausiu. Ši vertybinė sistema prasideda mokyklose ir tęsiasi darbo rinkoje.
Žemas rodmuo (moteriškumas) šiame matmenyje rodo, jog dominuojančios vertybės visuomenėje yra rūpinimasis kitais ir gyvenimo kokybė. Moteriško tipo visuomenėje sėkmė vertinama gyvenimo kokybe, o išsiskyrimas iš minios nėra priimtinas. Pagrindinis klausimas čia yra kas motyvuoja žmones: noras būti geriausiam (vyriškumas) ar darymas to, ką mėgsti (moteriškumas)
Kenija šioje kategorijoje surinko 60 balų ir dėl to turėtų būti vertinama kaip vyriška visuomenė. Tokios vertybės kaip siekimas būti geriausiam ir "nugalėtoji atitenka viskas" lemia elgseną mokykloje, darbe ar žaidimo metu. Kenijoje žmonės didžiuojasi savo sėkme ir pasiekimais, o sprendimai priimti į darbą arba paaukštinti pareigose yra grįsti meritokratijos principais. Ginčai yra sprendžiami individualiai, tikslas - nugalėti.
<b>Polinkis planuoti ateitį</b>
Šis matmuo sprendžia klausimą kaip visuomenė tvarkosi su faktu, kad ateitis nėra nuspėjama: siekiama ją kontroliuoti ar leidžiama jai tiesiog ateiti. Ši dviprasmybė atneša nerimą ir skirtingos kultūros su šią dilemą sprendžia skirtingai. Šiuo matmeniu stengiamasi atsakyti kiek stipriai visuomenės atstovams dviprasmiškos arba nežinomos situacijos atrodo grėsmingos: kiek smarkiai visuomenė stengiasi juos paaiškinti įvairiais naratyvais ir šiam tikslui sukurtomis institucijomis.
Etiopijos rodiklis (55) šioje kategorijoje rodo, jog visuomenėje šis klausimas nėra stipriai išreikštas.

## Marokas

<b>Rinkos apžvalga</b>
Maroko ekonominio vystymosi planas yra paremtas strategine lokacija (šalia Gibraltaro sąsiaurio tarp Ispanijos ir Afrikos) bei vizija šalį paversti regioniniu šiaurės, vakarų ir Užsacharės Afrikos centru laivybai, logistikai, surinkimui, produkcijai ir pardavimams. Per paskutinį dešimtmetį Marokas investavo milijardus eurų į jūrų ir oro uostus, kelius, geležinkelius ir platinimo centrus.
Net Arabų pavasario metu Marokas išliko stabili šalis. 2011 metų konstituciją

nurodė kryptį politinėms ir kitoms reformoms, kurias valdžia pradėjo įgyvendinti. Valdančioji partija "Teisingumas ir Demokratija" laimėjo 2011 m. rinkimus didžiąja dalimi dėl savo planų kovoti su korupcija ir didinti skaidrumą.
Viduržemio klimatas, 4426 km. ilgio pakrantė bei nauja infrastruktūra paverčia Maroką patrauklia vieta tiek verslui tiek poilsiui. Verslo sostinė tituluojama Kasablanka, kuri turi patikimą oro uostą su tiesioginiais skrydžiais į daugelį Afrikos šalių sostinių, taip pat vykdo reguliarius skryždius į Europą ir JAV. Aukštos gyvenimo kokybės sąlygos paverčia Kasablanka populiaria vieta regioniniam biurui.
<b>Rinkos iššūkiai</b>
Praktiškai visos verslo derybos, raštu arba žodžiu, taip pat paraiškos dalyvauti viešuosiuose pirkimuose, turi būti prancūzų kalba. Nors kol kas mažas, tačiau vis sparčiau augantis Maroko verslo bendruomenės ratas siekia atsiriboti nuo kolonijinės praeities, dėl to vis daugiau žmonių kalba angliškai, ypač studijas užsienyje pabaigę verslininkai.
Anot užsienio kapitalo kompanijų dirbančių Maroke, didžiausios kliūtys prekybai Maroke yra korupcija ir skaidrumo stoka vykdant viešuosius pirkimus.
<b>Įėjimas į rinką</b>
Marokiečių verslo pagrindas pasitikėjimas ir per laiką išvystyta abipusė pagarba, tad norint būti sėkmingu reiktų dažnai lankytis Maroke bei kultivuoti gerus verslo santykius. Taip pat patariama būti kantriems: visos procedūros trunka kur kas ilgiau nei vakarų kultūroje yra priimtina. Marokiečiai vertina artimus verslo santykius, tad darbus su vietiniu agentu ar platintoju (ypač prancūziškai) firmai gali suteikti būtinos informacijos apie esminius kontaktus, mutinės procedūras bei nišines galimybes.
<b>Patrauklūs sektoriai</b>
<i>Žemės ūkis</i>
Didžiausios perspektyvos kompanijoms užsiimančioms žemės ūkio konsultavimu, sėklų platinimu, žemės ūkio chemikalais bei apdorojimo įranga nuėmus derlių.
Žemės ūkiui tenka 19% bendrojo nacionalinio produkto, iš kurio 15% sudaro žemės ūkio produktai ir 4% maisto perdirbimas. Šis sektorius veikia sub-optimaliai, dėl nepakankamų investicijų, organizavimo ir vandens šaltinių trūkumo. Valdžios planas pavadinimu "Maroc Vert" siekia atgaivinti šį sektorių ir 2008-2018 metų laikotarpiu planuoja pritraukti 0,82 mlrd. EUR investicijų kasmet, kurios padidintų citrusinių vaisių, alyvuogių, vaisių ir daržovių eksportą.
<i>Vartojimo prekės</i>
Didžiausios perspektyvos kompanijoms užsiimančioms vartotojiškų produktų gamyba, produktų atsargų parduotuvėse valdymu, automatine kasų įranga, mažmeninio sektoriaus konsultavimu, reklama, logistika ir kt.
<b>Agentai ir platintojai</b>
Užsienio kapitalo kompanijos ir eksportuotojai dažniausiai steigia vietinius biurus arba naudojami autorizuotais agentais ir platintojais. Platintojai gali suteikti techninę pagalbą galutiniam vartotojui, taip pat dažnai siūlo sandėliavimo paslaugas.
<b>Platinimo ir pardavimo kanalai</b>
Prekės į Maroką paprastai patenka per Kasablanką ir Tanžerą. Keltai tarp Maroko, Ispanijos ir Prancūzijos leidžia prekes transportuoti sunkvežimiais.

<p>2015 m. planuojama baigti statybas 3,2 mlrd EUR vertės Tanžero-Med uosto, kuris galės aptarnauti 8 mln. konteinerių, 7 mln. keleivių, 700 tūkst. sunkvežimių, 2 mln. transporto priemonių ir 10 milijonų metrinių tonų naftos produktų per metus.</p>
<p>Kalbant apie prekių platinimo būdus, mažos ir tradicinės parduotuvėlės dažnai įsikūrusios šalia modernių prekybos centrų parduodančių identiškas prekes. Modernios maisto prekių parduotuvės miestuose yra labai populiarios. Tiesa, pavažiavus pusvalandį už miesto, galima pamatyti produktus pardavinėjamus iš vežimo su asilu.</p>
<p><b>Pardavimus lemiantys veiksniai</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vietiniai platintojai tikisi iš jūsų reikšmingo indėlio į reklamą ir viešinimą, ypač jei kalbame apie naują produktą arba prekinį ženklą.</li> <li>2. Visa reklaminė medžiaga ir techninė dokumentacija priklausomai nuo produkto turėtų būti prancūzų arba arabų kalbomis</li> <li>3. Įgūdžių trūkumas yra labai dažna problema Maroke. Visos kompanijos turėtų skirti nemažai dėmesio pakankamiems vietinio partnerio apmokymams, nes kuo daugiau jis žinos apie parduodamas prekes ar paslaugas, tuo jos taps labiau konkurencingos rinkoje.</li> <li>4. Aukštos kokybės įmonės internetinis puslapis Maroke yra retas reiškinys. Dažniausiai jie pasenę arba jų informacija netiksli. Dėl to investicija į šią sritį gali atnešti didelę gražą: instrukcijų patalpinimas, galimybė užsisakyti reikalingas detales, reikalingi kontaktai gali smarkiai prisidėti prie jūsų sėkmės, sumažinti kaštus bei padidinti konkurencinį pranašumą.</li> </ol>
<p><b>Reklama ir rinkodara</b></p>
<p>Raštingumo lygis - 56%, dėl to beveik pusė populiacijos galima pasiekti tik per vizualiką. Maistas, higienos prekės ir gėrimai yra dažniausiai reklamuojamos prekės per televiziją. Laikraščiai ir prenumeruojami leidiniai siūlo erdvę reklamai, tačiau leidinių cirkuliacija nėra didelė, o prenumeratorių skaičius - nepatikimas. Reklama per radiją sparčiai auga ir yra traktuojama kaip santykinai nebrangi komunikacijos priemonė. Reklama dideliuose stacionariuose stenduose (angl. billboards) vis populiarėja.</p>
<p>Svarbu atsakingai pasirinkti kalbas, kuriomis yra reklamuojamos prekės, kadangi prancūzų kalba paprastai kalba šalies elitas, o eiliniai vartotojai - vietiniu arabų dialektu. Mažos ir vidutinės kompanijos vis dažniau renkasi internetą siekdamos pasiekti savo vartotoją. 2010 m. interneto vartotojų skaičius siekė 16 mln., praktiškai pusė visos populiacijos.</p>
<p><b>Ženklavimo ir žymėjimo reikalavimai</b></p>
<p>Maisto etiketės turi būti prancūzų arba arabų kalbomis bei su nurodyta kilmės šalimi. Konservų dėžutės privalo turėti pagaminimo ir galiojimo datas.</p>
<p><b>Atvirumas užsienio investicijoms</b></p>
<p>Marokas skatina užsienio investicijas per savo makroekonominę politiką, prekybos liberalizavimą bei struktūrines reformas. JAV laisvosios prekybos sutartis (FTA) bei Asociacijos susitarimas su Europa leido sumažinti importo tarifus iš JAV ir Europos.</p>
<p>Užsieniečiams neleidžiama valdyti žemės ūkio paskirties žemės, teisė taip pat nenumato ilgalaikės nuomos iki 99 metų, tačiau leidžiama įsigyti žemės ūkio paskirties žemę ne žemės ūkio tikslams.</p>
<p><b>Mokesčiai</b></p>

PVM nėra apmokestinamos vietinės kilmės prekės bei transporto priemonės, kurios yra naudojamos tarptautiniuose pervežimuose. Paslaugų teikėjams: sąskaitoms, kurios yra išrašytos užsienio kompanijų, taikomas 10 % mokestis.
Sąskaitos už profesionalias paslaugas, kurios buvo suteiktos už Maroko ribų, apmokestinamos 10 % tarifu.
<b>Mokėjimo būdai</b>
Jei verslas reguliariai vykdomas Maroke, galima atidaryti sąskaitą, kad sandorio šalys galėtų įnešti į ją pinigus.
Mokėjimai už importuojamas prekes į Maroką atliekami tuomet, kai prekės patenka į šalį. Pirkėjai gali sumokėti iš anksto iki 40 % prekės vertės.
Transporto dokumentai, kurie yra reikalingi norint pervežti prekes: krovinio važtaraštis, oro transporto važtaraštis, iškrovimo sąskaita, visų gabenimui naudotų transporto priemonių dokumentai, ar kvitas iš pašto skyriaus.
Išankstiniai mokėjimai leidžiami importuojamoms prekėms kurių vertė FOB kainomis yra iki 200.000 MAD (EUR 17,878 rugpjūčio mėn. 2014 m.). Taip pat leidžiama atlikti išankstinius mokėjimus, kurie neviršija 40 % FOB kainomis įvertintų importuojamo fizinio kapitalo.
<b>Projektų finansavimas</b>
Pasaulio bankas, Afrikos plėtros bankas bei Europos investicijų bankas teikia paskolas infrastruktūros projektams. Taip pat galima skolintis ir kapitalo rinkose.
<b>Korupcija</b>
Korupcija ypač paplitusi viešajame sektoriuje, iš dalies dėl to, kad šiame sektoriuje itin maži atlyginimai. Marokas 2013 m. Transparency International Corruption Perceptions Index užima 91 vietą.
<b>Importo muitai</b>
Jei importuojamos prekės yra dar nepabaigtos ir reikia jas surinkti ar iki galo pagaminti, tai šioms prekėms tarifai gali būti sumažinti. Apskritai, importo tarifai svyruoja nuo 2,5 % iki 35 % daugeliui žaliavų ir įrangai. Importuojamoms prekėms taip pat taikomas PVM gali svyruoti nuo 0 % iki 20 %.
<b>Prekybos barjerai</b>
Netarifinius prekybos barjerus Maroke lemia kultūros ir kalbos skirtumai, oligopolija tam tikruose sektoriuose - bankų, draudimo, cemento. Taip pat skaidrių ir efektyvių valstybinių procesų trūkumas.
Kaip vienas iš barjerų yra kalba. Oficiali kalba yra arabų, bet verslas yra paremtas prancūzų kalba.
<b>Apribotos ir draudžiamos įvežti prekės</b>
Importo apribojimai taikomi šaunamiesiems ginklams, sprogmenims, naudotiems drabužiams, naudotoms padangoms, pornografijai, absentui ir kilimams, kurie panašūs į pagamintus Maroke.
<b>Įmonės ar padalinio steigimas</b>
Maroko valdžia įsteigė 16 regioninių investicinių centrų, kurie dirba vieno langelio principu registruojant įmonę. Šie centrai įsipareigoja išduoti registracijos sertifikatą per vieną savaitę.
<b>Ginčų sprendimas</b>
Maroko darbo teisė ir praktika yra pasiimta iš Prancūzijos. Darbo kodeksas buvo keistas 2004 m., kai maksimalus savaitės darbo valandų skaičius buvo

sumažintas nuo 48 iki 44 valandų.
Nors Maroko apeliaciniai teismai pagerino ginčų sprendimo kokybę, tačiau vietiniai marokiečiai ir užsienio investuotojai vis dar skundžiasi prasta teismų sistema.
<b>Tarptautinis arbitražas</b>
Tarptautinis ir vietinis arbitražas dažnai naudojamas Maroke.
<b>Darbo jėga</b>
Remiantis Maroko planavimo komisija (HCP), antrąjį 2012 m. pusmetį nedarbas Maroke siekė 8,1 %, o 2011 m. tą patį pusmetį jis sudarė 8,5 %. Minimalus valandinis atlyginimas sudaro 12,24 MAD (1,05 EUR).
Konstitucijos 29 straipsnis suteikia teisę streikuoti, bet išsamus įstatymas to nereguliuoja. Sąjungos, kurios nori dalyvauti kolektyvinėse derybose, jos turi turėti ne mažiau 35 % darbuotojų kaip registruotų narių.
<b>Keliai</b>
Maroke buvo baigtos Tangier Med 1 ir 2 statybos. Šie uostai jau veikia ir patiria didelį krovinių augimą nuo to laiko, kai Maroko įmonės pradėjo naudoti savo modernias krovinių paslaugas, šaldymo ir sandėliavimo paslaugas bei logistikos ir laisvasias ekonomines zonas.
Dideliuose miestuose savivalda stato tramvajus, norėdama patenkinti žmonių paklausą naudotis viešuoju transportu bei norėdama sumažinti automobilių kiekį gatvėse.
<b>Elektra</b>
Tikimasi, kad iki 2020 m. energijos dalis gaunama iš atsinaujinančių energijos šaltinių sudarys 42 %. 2008 m. šis santykis sudarė tik 26 %.
Marokas turi gerai apibrėžtą energijos panaudojimo strategiją iki 2020 m. Jos dėka bus siekiama skatinti regioninę integraciją su Europos-Viduržemio jūros energetikos tinklais, taip pat bus siekiama didinti energijos tiekimą už konkurencingą kainą.
<b>Politika</b>
Šalyje vyksta demokratinės reformos ir šalis yra laikoma politiškai stabili. Laikotarpiams, kuomet yra padidėjusi šalyje įtampa, galima sulaukti didžiuosiuose miestuose demonstracijų. Ankstesnės demonstracijos buvo gana taikos, policija tinkamai į jas reaguodavo.
<b>Verslo kultūra</b>
Daugelis pirmaujančių Maroko verslininkų įgijo išsilavinimą Europoje. Verslo kalba Maroke yra prancūzų. Taip pat verslas remiasi Prancūzijos verslo praktika.
Įmonės dirba nuo pirmadienio iki penktadienio, bet kartais ir šeštadienio rytais. Dauguma įmonių užsidaro pietų nuo vidurdienio iki 14.00 val. išskyrus per Ramadano mėnesį. Šalyje daugiausiai yra musulmonų, todėl per Ramadaną reikia susilaikyti nuo alkoholio pardavinėjimo.
<b>Transportas</b>
Maroke prekių ir paslaugų paskirstymo infrastruktūra yra gera, be to ji gerėja, nes valdžia imasi vis naujų projektų.
Maroko kelių infrastruktūra yra tarp geriausių Afrikoje. Dauguma žemės ūkio ir perdirbtų prekių yra gabenamos keliais.
Kasablankos uostas yra antras pagal dydį Afrikoje, apima 40 % visų eksportuojamų ir importuojamų prekių. Dažnai iš šio uosto ir į jį kursuoja keltai

tarp Ispanijos, Italijos ir Prancūzijos.
<b>Kalba</b>
Prancūzų kalba yra paplitusi tarp išsilavinusių žmonių ir tarp vyresnių šalies gyventojų. Maroko šiaurinėje dalyje yra paplitusi ispanų kalba. Šalies oficiali kalba yra modernioji arabų kalba.
<b>Sveikata</b>
Tinkama sveikatos priežiūra yra prieinama didžiausiuose Maroko miestuose, tačiau ne visos gydymo įstaigos atitinka Vakarų standartus. Specializuotas gydymas ar priežiūra daugelyje miestų gali būti neprieinamas.
Keliaujantiems po šalį patartina turėti vaistinėles, nes jei pateksite į avariją, bus sudėtinga gauti greitąją medicininę pagalbą.
<b>HOFSTEDO INDEKSAS</b>
<b>Jėgos kultūra</b>
Šis matmuo tiria kaip skirtingos kultūros priima faktą, jog visuomenės nariai nėra lygūs. Šiuo matmeniu siekiama išsiaiškinti kaip mažiau įtakingi visuomenės veikėjai ir institucijos pripažįsta ir priima, jog įtaką nėra pasiskirsčiusi tolygiai.
Aukštas rodiklis (70) šiame matmenyje rodo, jog žmonės priima hierarchinę tvarką, kurioje visi turi savo vietą ir tam nereikia papildomo paaiškinimo. Hierarchija organizacijose reiškia neatsiejamą nelygybę, dažną centralizaciją, kur pavaldiniai tikisi, jog jiems bus pasakyti ką daryti, o idealus vadovas yra geranoriškas autokratas.
<b>Individualizmas</b>
Pagrindinis klausimas, kurį sprendžia šis matmuo yra kaip stipriai visuomenės veikėjai yra priklausomi nuo vienas kito: ar žmonės save įsivaizduoja ir įvardina per "aš" ar per "mes". Individualistinėse visuomenėse individai rūpinasi tik savimi ir savo artimiausia šeima. Kolektyvistinėse visuomenėse individai priklauso "grupėms", kurios mainais už ištikimybę rūpinasi savo nariais.
Maroko visuomenė gali būti priskiriama kolektyviniam tipui (46). Tai pasireiškia visuomenės veikėjų atsidavimui tam tikrai "grupei" - tai gali būti šeima, giminė ar kažkokios išplėstinės pažintys. Ištikimybė kolektyvinėse visuomenėse yra svarbiausia vertybė, kuri stovi aukščiau nei daugelis kitų visuomenės normų ir taisyklių. Visuomenė kuria stiprius santykius, kur visi prisiima atsakomybę už kitus. Nusizengimas veda prie gėdos ir reputacijos praradimo, darbdavio-darbuotoja santykiai vertinami per moralinę prizmę, priėmimas į darbą ir paaukštinimo sprendimai atsižvelgia į tai kokioms grupėms individas priklauso.
<b>Vyriškumo kultūra</b>
Aukštas rodmuo (vyriškumas) šiame matmenyje rodo, jog visuomenė skatina konkurenciją, pasiekimus, o aukščiausias sėkmės įvertinimas yra tapimas srities geriausiu. Ši vertybinė sistema prasideda mokyklose ir tęsiasi darbo rinkoje.
Žemas rodmuo (moteriškumas) šiame matmenyje rodo, jog dominuojančios vertybės visuomenėje yra rūpinimasis kitais ir gyvenimo kokybė. Moteriško tipo visuomenėje sėkmė vertinama gyvenimo kokybe, o išsiskyrimas iš minios nėra priimtinas. Pagrindinis klausimas čia yra kas motyvuoja žmones: noras būti geriausiam (vyriškumas) ar darymas to, ką mėgsti (moteriškumas)
Marokas surinko 53 balus, dėl to jį būtų sunku priskirti vyriškai ar moteriškai kultūrai.
<b>Polinkis planuoti ateitį</b>

<p>Šis matmuo sprendžia klausimą kaip visuomenė tvarkosi su faktu, kad ateitis nėra nuspėjama: siekiama ją kontroliuoti ar leidžiama jai tiesiog ateiti. Ši dviprasmybė atneša nerimą ir skirtingos kultūros su šią dilemą sprendžia skirtingai. Šiuo matmeniu stengiamasi atsakyti kiek stipriai visuomenės atstovams dviprasmiškos arba nežinomos situacijos atrodo grėsmingos: kiek smarkiai visuomenė stengiasi juos paaiškinti įvairiais naratyvais ir šiam tikslui sukurtomis institucijomis.</p>
<p>68 balai rodo, jog Maroko visuomenė vengia nežinomų situacijų. Šalys vengiančios nežinomybės palaiko griežtus elgesio ir tikėjimo kodeksus ir netoleruoja netradicinio elgesio ir idėjų. Šioms kultūroms taisyklių reikia emociškai (net jei taisyklės niekada neveikia), laikas yra pinigai, žmonės jaučia vidinį norą būti užsiėmę ir sunkiai dirbti, preciziškumas ir punctualumas yra norma, inovacijoms gali būti priešinamasi, o saugumas yra svarbi vidinės motyvacijos dalis.</p>
<p><b>Pragmatizmas</b></p>
<p>Šis matmuo apibūdina kaip kiekvienai visuomenei svarbu palaikyti ryšį su praeitimi, tuo pačiu tvarkantis su dabarties ir ateities iššūkiais ir kaip pasiskirsto prioritetai tarp šių dviejų sričių. Mažas rodiklis rodo, jog visuomenė yra normatyvi ir linkusi išlaikyti laiko patikrintas tradicijas ir normas bei žiūri į visuomenės keitimąsi su skepsiu. Kitą vertus, kultūros su aukštu rodikliu, renkasi labiau pragmatišką kelią: pavyzdžiui skatina taupymą ir investuoją į švietimą siekiant pasiruošti ateičiai.</p>
<p>Labai žemes rodiklis (14) rodo, jog kultūra yra labai normatyvi. Žmonės siekia nustatyti absoliučią tiesą, labai gerbia tradicijas, santykinai mažai taupo ateičiai ir siekia greitų rezultatų.</p>
<p><b>Impulsyvumas</b></p>
<p>Šis matmuo siekia pamatuoti kiek visuomenės atstovai yra linkę kontroliuoti savo troškimus ir impulsus. Santykinai maža savikontrolė reiškia saiko nebuvimą, didelė kontrolė - santūrumą.</p>
<p>Marokas yra pakankamai santūri šalis (25). Papratai visuomenės su žemu rodikliu yra linkusios į cinizmą ir pesimizmą. Žmonės mano, jog jų veiksmai yra varžomi socialinių normų ir jaučia, jog mėgavimasis yra kažkas blogo.</p>

## Mauricijus

<p><b>Rinkos apžvalga</b></p>
<p>Penktus metus iš eilės Pasaulio banko Doing Business apžvalgoje Mauricijus pirmauja Afrikos žemyne (2013 m. buvo 19-tas pasaulyje). 2012 m. Heritage Foundation ekonominės laisvės indeksas Mauricijui skyrė 8 vietą pasaulyje.</p>
<p>Mauricijaus ekonomika istoriškai remiasi turizmu, tekstile, cukraus gamyba ir finansinėmis paslaugomis. Tiesa, pastaruoju metu ICT, jūros gėrybių, pramogų ir nekilnojamojo turto, medicinos ir švietimo sektoriai tampa vis stipresni pritraukdami reikšmingą dalį investicijų tiek iš vietinių tiek iš užsienio investuotojų.</p>
<p><b>Rinkos iššūkiai</b></p>
<p>Dėl santykinai mažos šalies ekonomikos, monopolijos ir kartėliai nėra retas</p>

reiškiny, ypač kur egzistuoja tik keli tiekėjai.
Nors valdžios oficiali politika yra padėti verslui ir gamyba palikti privačiam sektoriui, viešasis sektorius kontroliuoja pagrindines komunalines paslaugas, taip pat paštą ir televiziją. Šalies prekybos korporacija kontroliuoja ryžių (ne ilgagrūdžių), kviečių miltų ir naftos produktų importą, o Žemės ūkio rinkodaros komisija kontroliuoja bulvių, svogūnų, kukurūzų ir kai kurių prieskonių įvežimą. Kai kurių produktų, kurie yra ypač svarbūs mažiau pajamų gaunantiems gyventojams (pvz. kviečių miltai, duona, buitinės dujos, žuvies konservai ar vaistai) kainos yra kontroliuojamos.
<b>Rinkos galimybės</b>
Daugiausiai perspektyvų eksportui gali pasiūlyti gamybos įrangos ir paslaugų sektoriai: Medicinos įranga ir sveikatos apsaugos paslaugos; geležinkelio sistemos; plastikas (skystas silikonas/gelis); vaistai/medikamentai; energetiškai efektyvūs dizainai; uosto ir perkrovos įranga; viešbučių ir restoranų įranga; saugos/saugumo įranga; žemės ūkio/statybų/pramonės įranga; kondicionieriai ir šaldytuvai; šviesoforai, stacionarūs greičio matuokliai ir elektroninės kelių rinkliavos sistemos; telekomunikacijos ir informacinės technologijos; tekstilės įranga.
Žemės ūkio ir maisto pramonės perspektyvos: kviečiai; neapdirbtas augalinis aliejus; kukurūzai ir sojos pupelės gyvūnų pašarui; sėklos (bulvių, svogūnų ir kitų daržovių, vaisių ir gėlių)
<b>Patrauklūs sektoriai</b>
<i>Žemės ūkis</i>
Mauricijus importuoja visus svarbiausius maisto produktus: javų dribsnius, kviečius, ryžius, ankštinius, aliejų, mėsą, pieno produktus ir prieskonius. Taip pat kukurūzus ir sojos produktus pašarui. Iš vaisių: apelsinus, obuolius, vynuoges taip pat bulves, svogūnus, českanus ir imbierą. Maisto importas šiuo metu sudaro 523 mln EUR arba 18% viso importo.
<i>Medicinos įranga</i>
Mauricijoje labai išvystyta medicinos infrastruktūra, dėl to čia plačios galimybės gaminti aplinkai draugiškas medicinos priemones, tarp jų švirkštus, pirštines, peilius, spaustukus, marlines kempines, sterilias pakuotes, tvarsčius, dezinfekavimo priemones, stentus ir vienkartinius indus. Taip pat yra galimybės gaminti širdies stimulatorius, klausos aparatus, mediatorius ir elektrokardiografus.
Medicininis turizmas yra vienas sparčiausiai augančių sektorių Mauricijoje. Per pastaruosius keturis metus, užsienio pacientų skaičius išaugo 8 kartus. Valdžios tikslas iki 2015 m. yra pasiekti, jog per metus Mauricijaus medicinos paslaugomis pasinaudotų 100 000 užsienio pacientų. Vis daugiau užsienio pacientų renkasi Mauricijų specialiam gydymui ir procedūroms atlikti tokiose srityse kaip oftalmologija, plastinė ir kosmetinė chirurgija, kardiologija ir krutinės ląstos chirurgija.
Mauricijaus investavimo agentūra šiuo metu glaudžiai dirba su Sveikatos Ministerija, kad padėtų tokiems besivystantiems sektoriams kaip klinikiniai tyrimai, bioinformatika, biotechnologija, kamieninių ląstelių gydymas ir nano-medicina.
<i>Atsinaujinanti energetika</i>
Didžiausios perspektyvos: vėjo jėgainės, saulės kolektoriai, geoterminė energija,



suskystintos dujos, ekologiški statyba.
<i>Kondicionavimo sistemos/šaldytuvai</i>
Didžiausios perspektyvos: šaldymo įranga, priekabos-šaldytuvai ir šaldytuvai-konteineriai, šaldytuvų vitrinos, šaltosios grandinės mokymo programos
<i>Vaistai/medikamentai</i>
Yra galimybių gaminti vaistus Mauricijoje ir plėsti prekybą į žemyninę Afriką.
<b>Agentai ir platintojai</b>
Einant į Mauricijaus rinką labai svarbus vietinio agento ar platintojo vaidmuo. Jie turi kontaktus ir puikiai išmano vietinius papročius ir vartotojų poreikius.
<b>Platinimo ir pardavimo kanalai</b>
Prekių, kurios jau pasiekė Mauricijų platinimas yra pakankamai nekomplikuotas, turint galvoje maža šalies plotą (57 km nuo šiaurės iki pietų, 45 km nuo rytų iki vakarų.) Port Luisas yra salos komercijos centras, jame gyvena 155 000 gyventojų.
<b>Pardavimus lemiantys veiksniai</b>
Maisto produktai, ypač pusfabrikačiai ir paruoštas maistas turėtų būti pritaikytas vietos skoniui ir klimato sąlygoms. Taip pat reiktu atsižvelgti į religinę sudėtį: 52% populiacijos sudaro induistai, kurių daugelis nevalgo jautienos, o 16% - musulmonai, kurie valgo tik halal būdų paskerstą mėsą.
<b>Reklama ir rinkodara</b>
Reklamos industrija Mauricijoje yra pakankamai išvystyta, dėl to norint sėkmingai paleisti produktą, gerai apgalvota reklamos strategija yra būtina. Reklama gali būti anglų, prancūzų arba kreolų (vietinis dialektas) kalbomis, nors prancūzų ir kreolų kalbos yra kur kas populiarnesnės.
Mauricijoje yra maždaug 200 reklamos agentūrų. Daugelis jų siūlo visą spektrą paslaugų nuo idėjos iki galutinio produkto, įskaitant reklamos planavimą, rinkos apžvalgas bei reklaminės medžiagos kūrimą. Reklamos agentūros paprastai ima 20% komisinių mokestį nuo užsakymo, nors tarptautinės kompanijos dažniausiai dirba už sutartą atlygį.
<b>Kainodara</b>
Nors Mauricijaus rinka jautri kainų pokyčiams, vidutines ir aukštas pajamas gaunantys vartotojai vis labiau dairosi į kokybiškesnius produktus.
Didžioji dalis kainų yra nustatomos rinkos, tačiau valdžia pasilieka teisę kontroliuoti kelių produktų kainas kaip socialinės apsaugos priemonę. Kainų lubos yra nustatytos naftos produktams, buitiniams dujoms, kviečių miltams, ne ilgagrūdžiams ryžiams, duonai. 17-45% antkainiai taip pat taikoma vaistams, medienai, padangoms, vaikų pienui, konservuotai žuviai, sūdytai jautienai ir importuotiems šviežiams vaisiams.
<b>Atvirumas užsienio investicijoms</b>
Mauricijus yra viena konkurencingiausių, stabiliausių ir ekonomiškai sėkmingiausių valstybių Afrikoje. Tai šalis, kuri didžiuojasi būdama atvira užsienio investicijoms. Anot Pasaulio banko 2010 liepą išleistos ataskaitos, Mauricijaus ekonomika yra viena atviriausių užsienio kapitalui bei turinti viena didžiausių tiesioginių užsienio investicijų tenkančiam vienam šalies gyventojui rodiklių visame pasaulyje. Iš 33 sektorių, kuriuos apžvelgė Pasaulio Bankas, 32 yra visiškai atviri užsienio investicijoms. Vienintelė išimtis yra televizijos programų transliavimas, kur kompanijos užsienio kapitalo dalis negali viršyti

20%.
<b>Mokesčiai</b>
Mauricijoje mokesčiai verslui labai palankūs: pelno ir pajamų mokesčiai - po 15%, dividendai ir kapitalo prieaugis nėra apmokestinami
Standartinis PVM mokestis taikomas didžiajai daugumai prekių ir paslaugų, išskyrus kelis pamatinius maisto produktus, medicines ir odontologo paslaugas, daugelį vaistų bei švietimo ir mokymo paslaugas.
<b>Mokėjimo būdai</b>
Mauricijaus finansinė sistema yra gerai išvystyta. Už importą paprastai atsiskaitoma per akredityvus. Mokėjimo būdas bei valiuta turėtų aiškiai atsispindėti sutartyje. Atvira banko sąskaita gali būti patogus mokėjimo būdas, jei pirkėjas yra patikimas ir turi nepriekaištingą mokėjimų istoriją.
<b>Projektų finansavimas</b>
Pagrindiniai infrastruktūriniai projektai yra finansuojami Pasaulio banko, Afrikos Vystymosi banko, Europos Investicinio banko, Prancūzų vystymosi agentūros (), Kuveito fondo arba Arabų banko Afrikos ekonominiam vystymuisi. Kai kurie projektai taip pat vystomi finansuojant kelių valstybių, tokių kaip Prancūzija, Indija, Kinija, Vokietija ar Japonija.
<b>Korupcija</b>
Pagal Transparency International vykdomą Korupcijos suvokimo indeksą (2013), Mauricijus užima 52 vietą pasaulyje ir 5 Afrikoje, po Botsvanos (30), Žaliojo Kyšulio (41), Seičelio salų (47) ir Ruandos (49).
<b>Importo muitai</b>
Paskutiniuosius keletą metų vykęs prekybos liberalizavimas smarkiai sumažino importo tarifus dideliame spektrui produktų. Šiuo metu importo tarifai taikomi 0-30% intervale.
Importas paprastai mokamas nuo CIF (kaštai, draudimas, frachtas) vertės. Automobiliams, naftai, alkoholiniams gėrimams ir cigaretėms yra taikomas akcizas. Be kelių išimčių, produktai patenkantys į Mauricijų yra taip pat apmokestinami 15% PVM.
<b>Apribotos ir draudžiamos įvežti prekės</b>
Draudžiama į Mauricijų įvežti gaminius iš nykstančių gyvūnų, povandeninius žvejybos ginklus, naudotas automobilių dalis ir aksesuarus, prietaisus, kuriuose yra chlorfluorangliavandenilių, asbesto pluoštų, taip pat nepadoraus pobūdžio leidinius, filmus ir video kasetes.
Tam tikrų prekių importas galimas tik gavus leidimą: švirškštai, vaistai ir psichotropinės medžiagos, ginklai ir amunicija bei naudotos auto-transporto priemonės.
<b>Teisė</b>
Mauricijaus teisinė sistema yra modeliuota pagal anglosaksų ir prancūzų civilinę teisę.
<b>Įmonės ar padalinio steigimas</b>
Prieš pradėdant veiklą įmonės turi užsiregistruoti įmonių registre. Paprastai įmonės gali pradėti savo veiklą po trijų dienų.
<b>Darbo jėga</b>

<p>2012 m. darbo jėga sudarė 596 400, iš jų - 372 300 vyrai, 224 100 moterys. 549 300 žmonių buvo įdarbinti, tarp jų 24 000 užsienio darbuotojai iš Kinijos, Indijos, Madagaskaro, Šri Lankos, Bangladešo ir Pietų Afrikos respublikos. Didžioji dauguma jų dirbo tekstilės fabrikuose, tačiau taip pat statybose, konservuojant tuną, taip pat viešbučių ir maitinimo sektoriuose. Nedarbo lygis 2012 m. siekė 8%.</p>
<p>Pagal vakarietiškus standartus atlyginimai yra maži, tačiau lyginant su Azija ir Afrika - aukšti. Bazinis fabriko darbuotojo atlyginimas eksportuojančioje įmonėje sudaro 150-230 EUR/mėn. Vidutinės grandies vadovai uždirba tarp 500 ir 750 EUR. Papildomos išlaidos, tokios kaip transportas, maitinimas, atostogos ir priedai sudaro 25-30% bazinio atlyginimo.</p>
<p><b>Keliai</b></p>
<p>Infrastruktūra Mauricijuje yra kur kas aukštesnio standarto nei daugelio Užsacharės Afrikos valstybių. Pastaruoju metu valdžia investavo 1 mlrd. EUR į kelius, tiltus, naują oro uostą ir uosto terminalą.</p>
<p><b>Politiškai motyvuotas smurtas</b></p>
<p>Mauricijus yra politiškai ir socialiai stabili valstybė su tvirtomis demokratiškomis tradicijomis. Kas penkerius metus vyksta laisvi ir sąžiningi rinkimai, paskutiniai įvyko 2010 m. ir praėjo be incidentų.</p>
<p><b>Verslo kultūra</b></p>
<p>Verslo kultūra nedaug skiriasi nuo propaguojamos Europoje ar JAV. Verslo susitikimu metu paprastai dėvimas kostiumas. Vėsesnio periodo (birželio - rugsėjo mėnesiais) metu rekomenduojama dėvėti rūbus iš lengvos vilnos. Pietūs ir furšetai yra įprastos verslo praktikos.</p>
<p>Derėtų atsivežti pakankamai vizitinių kortelių, taip pat brošiūrų ir kitos literatūros.</p>
<p><b>Nusikalstamumas</b></p>
<p>Smurtiniai išpuoliai prieš užsieniečius yra pakankamai retas reiškinys, tačiau savo daiktus vertėtų pasaugoti, ypač didelio susibūrimo vietose, tokiose kaip prekybos centrai. Taip pat nepatartina nešiotis didelių pinigų sumų ar labai brangių papuošalų.</p>
<p><b>Telekomunikacijos</b></p>
<p>Telekomunikacijų paslaugos Mauricijuje nėra aukščiausio standarto. Duomenų perdavimo sparta internetu yra žemesnė nei moderni komunikacija reikalauja.</p>
<p><b>Transportas</b></p>
<p>Mauricijų galima pasiekti tiesioginiais skrydžiais iš Europos, pietų Afrikos, Indijos, Rytų Azijos, Australijos ir Jungtinių Arabų Emyratų.</p>
<p>Saloje keliauti yra pakankamai lengva tiek autobusu ar taksi tiek nuomotu automobiliu. Dažniausiai taksi paslaugas teikiantys automobiliai turi taksometrus, tačiau dėl kelionės kainos galima susitarti iš anksto. Eismas vyksta kairiąja puse. Port Luisas yra 50 minučių kelio nuo oro uosto ir yra lengvai pasiekiamas iš kitų salos dalių išskyrus per rytinius ir vakarinius kamščius.</p>
<p><b>Kalba</b></p>
<p>Oficiali kalba yra anglų, tačiau prancūzų ir kreolų kalbos yra dažniau naudojamos kasdieninėje kalboje. Daugelis verslo atstovų kalba prancūzų ir anglų kalbomis.</p>
<p><b>Sveikatos apsauga</b></p>

Mauricijuje maliarija nėra paplitusi. Viešosios sveikatos apsaugos paslaugos yra geros kokybės ir nemokamos. Taip pat apstu privačių ligoninių.

#### **Laikinas asmeninių daiktų įvežimas**

Suaugęs asmuo gali įsivežti šias prekes nemokant maito mokesčio: tabako gaminių neviršijančių 250 g.; stipriųjų gėrimų neviršijančių 1l., silpnųjų alkoholinių gėrimų neviršijančių 2l.; taip pat viena muzikinį instrumentą, vieną fotoaparata, vieną filmavimo kamera, vieną dviratį be variklio, viena burlentę (iki trijų burių), vieną banglentę ir žvejybos įranga (išskyrus povandeninius šautuvus, kuriuos įvežti apskritai draudžiama).

## **Namibija**

### **Rinkos apžvalga**

Nors Namibijoje gyvena tik 2,1 mln. gyventojų, tačiau vis besiplečiantis Volvis Bėjaus uostas suteikia prieigą prie daugiau nei 240 mln. gyventojų turinčios pietų Afrikos rinkos.

Ekonomika paremta eksportu. Kalnakasyba, turizmas, žuvininkystė ir žemės ūkis yra pagrindinės Namibijos industrijos.

Didžioji dalis (70%) Namibijos importo 2012 m. pateko iš Pietų Afrikos Respublikos (PAR), toliau rikiuojasi Jungtinė Karalystė, Kinija ir Vokietija. Daugiausiai Namibija eksportuoja į PAR (16%), Jungtinę Karalystę (12%), Belgiją, Botsvaną, Ispaniją, Kanadą ir Olandiją.

Pasaulio bankas 2014 m. Doing Business reitinge Namibijai skyrė 98 vietą iš 189 valstybių, ir 8 Užsacharės Afrikoje.

### **Rinkos iššūkiai**

Namibijos rinka maža ir stipriai priklausoma nuo tarptautinės prekybos.

Gini koeficientas matuojantis (ne)tolygų pajamų pasiskirstymą Namibijoje yra vienas didžiausių pasaulyje (0,6).

Pagal 2012 m. darbo jėgos apklausą, nedarbo lygis šalyje siekia 27%. Nepaisant aukšto nedarbo lygio, kvalifikuotos darbo jėgos kritiškai trūksta.

Nors įstatymiškai tokio reikalavimo nėra (išskyrus kalnakasybos ir žvejybos sektorius), valdžia aktyviai skatina užsieniečius vystyti verslą su vietiniais partneriais.

Darbdaviai dažnai išskiria žemą darbuotojų produktyvumą kaip iššūkį.

Darbdaviams taip pat reiktų planuoti ŽIV/AIDS įtaką darbo jėgai. 2012 m., infekuotų suaugusiųjų dalis sudarė 13,4%.

### **Rinkos galimybės**

Namibija importuoja praktiškai visas vartojimo prekes.

Akvakultūra, ypač austrių auginimas, turi potencialo sparčiai augti. Namibijos austrės, žinomos dėl savo puikaus skonio ir išskirtinio dydžio, užauga iki tinkamų rinkai per 9-15 mėnesių. Palyginimui, kitose regionuose austrės užauginti užtrunka apie 3 metus.

Daug potencialo turi atsinaujinančių energijos šaltinių vystymas (saulės kolektoriai ir vėjo jėgainės). 2013 m. valdžia paskelbė projektą trims 10-ties megavatų saulės jėgainių statyboms.

<b>Patrauklūs sektoriai</b>
<i>Žemės ūkis</i>
Tai vienas svarbiausių Namibijos sektorių. Didžioji dalis šalies gyventojų tiesiogiai arba netiesiogiai yra priklausoma nuo žemės ūkių. Tiesa, žemės ūkio indėlis į BVP (neskaitant žuvininkystės) per pastaruosius penkis metus sudarė tik kiek daugiau nei 4%. Gyvulininkystė sudaro 2/3 žemės ūkio produkcijos.
Geriausios perspektyvos: vietinių augalų rinkodara ir platinimas; efektyvios irigacijos sistemos (integruotos su saulės ir vėjo energija); žemės ūkio technika ir įrengimai
<i>Turizmo sektorius</i>
Namibijoje galima sutikti unikalų gyvūnijos, gamtovaizdžių ir skirtingų kultūrų derinį. Seniausia pasaulio Namibo dykuma; antras pasaulyje po Didžiojo kanjono, Žuvų upės kanjonas; Visame pasaulyje žinomos smėlio kopos Sossusvlei; savo kraštovaizdžiu išsiskiriantis Griaučių krantas; ir populiarusis Etošos nacionalinis parkas, su vienu didžiausiu laukinių gyvūnų draustiniu.
Geriausios perspektyvos: viešbučiai, restoranai, viešbučių valdymas ir mokymas; Informacinių technologijų sprendimai; Specializuota įranga nuotoliniam (off-grid) apgyvendinimui.
<i>Elektros energijos sistemos / Atsinaujanti energija</i>
Geriausios perspektyvos: naujų jėgainių statyba; elektros tinklo tobulinimas; turbinų ir susijusios įrangos atnaujinimas; perdavimo ir paskirstymo įranga; paklausos valdymo sprendimai; sistemų valdymo įrengimai; atsinaujinančios energetikos (pagrindė vėjo, fotoelektros, koncentruotos saulės, biomasės) produktai.
<b>Agentai ir platintojai</b>
Namibijos investicijų centras (NIC) kartu su Namibijos Prekybos ir industrijų rūmais (NCCI) užsienio investuotojams padeda susirasti agentus, platintojus ir partnerius.
<b>Platinimo ir pardavimo kanalai</b>
PAR įmonės dominuoja mažmeninėje ir didmeninėje prekyboje.
<b>Pardavimus lemiantys veiksniai</b>
Nors anglų yra oficiali Namibijos kalba, daugeliui Namibijos gyventojų ji nėra pirmoji. Ovambų yra pagrindinė kalba, kuria kalbama namuose beveik pusės populiacijos. Afrikaans yra dažniausiai naudojama susikalbėti tarp skirtingų etninių grupių. Maža dalis kalba vokiškai.
Norint pasiekti didžiąją dalį namibiečių, rinkodaros medžiaga bei pakuotės ir etiketės dažniausiai pateikiamos anglų, afrikanų ir ovambų kalbomis. Norint pasiekti kaimo bendruomenes kai kurios įmonės investuoja į medžiagos vertimą į vietinę kalbą.
<b>Kainodara</b>
Kadangi didžioji dalis produktų yra importuojama iš PAR, daugelis rinkos kainų yra nustatytos pagal PAR kainas. Namibijos doleris su PAR randu yra surištas santykiu 1:1.
<b>Atvirumas užsienio investicijoms</b>
Namibijos Investicijų Centras (NIC) skirtas suteikti visokeriopą pagalbą investuotojams pradedant nuo pirminių užklausimų iki operacinių etapų. NIC taip pat teikia bendrą informaciją apie investicijų galimybes, įvairias iniciatyvas

ir procedūras. NIC padeda investuotojams minimizuoti laiką sugaištą dėl biurokratinių procedūrų ir koordinuoja veiklą tarp įvairių valdžios institucijų ir reguliacinių organų.
Užsienio investicijų aktas garantuoja vienodas teises užsienio ir vietos įmonėms, tarp jų sąžiningą kompensaciją ekspropriacijos atveju, tarptautinį arbitražą ginčiuose tarp investuotojų ir valdžios bei prieigą prie užsienio valiutos.
<b>Mokesčiai</b>
Namibijos valdžia siūlo gamybos kompanijoms, kurios suteikia savo darbuotojams techninius mokymus, specialias mokestines lengvatas, siekiančias 25%. Patvirtinus mokymo sąlygas, valdžia taip pat padengia mokymo kaštus.
Daugelis prekių yra apmokestinamos standartiniu 15% PVM, tik kai kurios - 30% PVM.
Užsieniečiams taikomas 10% mokestis nuo dividendų, tačiau nėra jokių kapitalo prieaugio ar apyvartinių vertybinių popierių mokesčių.
<b>Mokėjimo būdai</b>
Namibija turi modernią bankinę sistemą, kuri glaudžiai susijusi su PAR sistema. Trys iš keturių komercinių bankų priklauso PAR. Visi vietiniai bankai vykdo tarptautinius pervedimus ir finansuoja prekybą.
<b>Projektų finansavimas</b>
Namibijos vystymosi bankas teikia finansavimą kapitalui intensyviems projektams (tokiems kaip infrastruktūros vystymui) ir žvejybos, gamybos, paslaugų ir turizmo sektoriams.
Daugelis komercinių bankų taip pat teikia ofšorinio skolinimo sprendimus bei finansuoja tarptautinius projektus.
Namibija taip pat yra Afrikos plėtros banko (ADB), Tarptautinio rekonstrukcijos ir plėtros banko (IBRD), Tarptautinės finansų korporacijos (IFC) ir Daugiašalės investicijų garantijų agentūros (MIGA) narė. IFC pastaruoju metu vykdo mažo masto investicijas, kaip antai į 110 kambarių viešbutį šiaurės Namibijoje.
<b>Korupcija</b>
Transparency International 2013 m. Korupcijos suvokimo indekse užėmė 57 vietą iš 177 valstybių ir užėmė šeštą vietą Afrikoje po Botsvanos, Mauricijaus, Žaliojo kyšulio salų, Seičelio salų ir Ruandos.
<b>Importo muitai</b>
Namibija yra pietinės Afrikos muitų sąjungos (SACU) narė, kurios tikslas harmonizuoti Namibijos, Lesoto, Botsvanos, PAR ir Svazilando muitų režimus. Tarp narių prekybos barjerai neegzistuoja. Šalys narės taip pat taiko vieningą tarifą prekėms patenkančioms iš išorinių šalių ir vidutiniškai sudaro 5,8%. Daugelis tarifų patenka tarp 8 kategorijų ir jiems taikomas 0% - 30% tarifas.
<b>Prekybos barjerai</b>
Pasaulio Banko Doing Business reitinge 2014 m. Namibija užėmė tik 141 vietą pagal tarptautinės prekybos kategoriją. Teigiama, jog norint eksportuoti produktą iš Namibijos reikalingi 9 dokumentai, norint importuoti - 7. Vidutinis laikas reikalingas sutvarkyti reikalingus dokumentus prekes eksportui - 25 dienos, importui - 20 dienų.
Valdžia taiko įvairius importo ir eksporto suvaržymus, ypač žemės ūkio produkcijai. Kukurūzai, kviečiai, perlinės soros ir jų gaminiai yra kontroliuojami, o norint juos įvežti arba išvežti reikia gauti leidimą iš valdžios institucijų.
Valdžia taip pat taiko apribojimus tam tikrų žemės ūkio produktų importui ir

nurodo, jog prieš įsiveždami prekes gamintojai turi išnaudoti vietinius resursus. Pavyzdžiui, prieš eksportuodamas vieną avių, ūkininkas privalo paskersti šešias avis Namibijoje.
Būdama SACU nare, Namibija taiko kvotas tokiems produktams kaip sviestas, sūris, pieno milteliai ir kviečiai.
<b>Apribotos ir draudžiamos įvežti prekės</b>
Namibija taiko apribojimus arba draudžia įvežti kai kuriuos produktus. Keli įdomesni apribojimų pavyzdžiai: medus; bet kokie gyvi augalai ar gyvūnai; mėsa ir jos produktai; kviečiai, kukurūzai, javai; naudotos pneumatinės padangos; kailiai ir odos.
<b>Teisė</b>
Namibijos teisinė sistema yra pagrįsta romėnų-olandų teise ir panaši į PAR teisinę sistemą.
Teismų sistema yra nepriklausoma ir daugumos pripažįstama kaip laisva nuo valdžios įsikišimo. Deja, teisiniai procesai vyksta lėtai, kai kuriuos sprendimus priimti užtrunka kelerius metus.
<b>Tarptautinis arbitražas</b>
Užsienio investicijų aktas leidžia ginčus spręsti tarptautinio arbitražo būdu, jei tokia sąlyga yra numatyta Investuotojo statuso sertifikate. Namibija neturi arbitražo organo.
<b>Darbo jėga</b>
JAV įmonės teigia, jog žemas darbuotojų produktyvumas ir kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas yra vienos pagrindinių kliūčių vystyti verslą. Tai tiesiogiai susiję su silpna Namibijos švietimo sistema. 2013 m. Pasaulio ekonomikos forumo, šalių konkurencingumo tyrime Namibija aukštojo mokslo srityje užėmė tik 115 vietą iš 148 šalių ir tik 125 vietą sveikatos ir pradinio mokslo kategorijoje. Problematiškiausiu faktoriumi įvardinamas būtent "mažai išsilavinusi darbo jėga".
<b>Keliai</b>
Pirminė infrastruktūra (keliai, geležinkeliai, oras, energija, telekomunikacijos) yra gana gerai išvystyta ir moderni.
Nacionalinių kelių tinklą sudaro daugiau kaip 45 000 km, iš kurių 14 % yra asfaltuoti. Namibijos keliai yra susieti su PAR, Botsvana, Angola, Zambija, Zimbabve. TransKalahari ir TransCaprivi greitkeliai suteikia greitą ir patogų susisiekimą tarp Namibijos Valvis Bėjaus uosto ir Atlanto vandenyno bei išėjimo į jūrą neturinčių šalių.
<b>Elektros energija</b>
Kaip ir daugelyje kitų pietų Afrikos šalių, elektros paklausa lenkia vietinę pasiūlą. Iki šiol, Namibija išvengė kokių nors didelių elektros tiekimo nutraukimų.
Maždaug 60 % namibičių neturi prieigos prie elektros energijos, nes jie negali to sau leisti ir/arba jie nėra visai prisijungę prie tinklo.
<b>Politinio smurto apraiškos</b>
Namibija yra stabili daugiapartinė demokratija. Žmogaus teisių apsauga yra įtvirtinta Namibijos konstitucijoje ir valdžia gerbia žmogaus teises. Politiniškai motyvuotas smurtas yra retas reiškinys ir politinės prievartos žala komerciniams projektams ir/arba įrangai yra mažai tikėtina.
<b>Verslo kultūra</b>

Dėl susitikimų su aukšto lygio vadovais reiktų derintis gerokai iš anksto. Dėl švenčių, labai sunku susitarti dėl susitikimo tarp gruodžio ir sausio vidurio.
Karštu oru priimtina nedevėti švarko, išskyrus formalius priėmimus. Moterys turėtų dėvėti kostiumėlius arba sukneles.
Vizitinės kortelės naudojamos labai plačiai. Rankos paspaudimas ir pasisveikinimas yra labai svarbi Namibijos kultūros dalis. Labai svarbu prieš pradėdant kalbėti apie reikalus apsikeisti maloniais žodžiais.
<b>Telekomunikacijos</b>
Telekomunikacijų infrastruktūra Namibijoje yra gerai išvystyta. Valstybės valdomas "Telecom Namibia" teikia pagrindines ryšio ir multimedijos paslaugas, tokias kaip interneto prieiga, plačiajuostės paslaugos ir skaitmeninės linijos nuoma.
<b>Transportas</b>
Šalyje egzistuoja ne viena automobilių nuomos kompanija, daugiausia - Vindhuke.
Nacionalinis geležinkelių operatorius "TransNamib" siūlo keleivių pervežimo paslaugas iš Vindhuko į pagrindinius miestus. Tačiau paprastai kelionės geležinkeliu trunka ilgai ir dėl to nėra populiarios.
Privačios bendrovės siūlo autobusų ir taksi paslaugas vietiniais ir regioniniais maršrutais.
<b>Kalba</b>
Nors anglų yra oficiali Namibijos kalba, daugeliui Namibijos gyventojų ji nėra pirmoji.
<b>Sveikata</b>
Vindhuke jokių grėsmių sveikatai nėra, tačiau tai, jog miestas įsikūręs 1,7 km. aukštyje gali sukelti nuovargį ir svaigulį. Vindhuke vėjuota, oras sausas, dėl to vertėtų apsaugoti lūpas ir odą nuo išsausėjimo.
Tarp suaugusiųjų ŽIV/AIDS paplitimas sudaro 13,1%. Vindhuke maliarijos nėra ir planuojantiems neišvykti iš sostinės skiepytis nereikia. Vanduo iš krano visoje Namibijoje yra geriamas. Modernios sveikatos apsaugos įstaigos įsikūrusios daugelyje miestų. Daktarai ir ligoninės tikisi gauti atlygį už paslaugas grynaisiais.
<b>Darbo valandos</b>
Didžioji dalis Namibijos verslo užsidaro tarp gruodžio ir sausio vidurio vasaros atostogoms.
<b>HOFSTEDO INDEKSAS</b>
<b>Jėgos kultūra</b>
Šis matmuo tiria kaip skirtingos kultūros priima faktą, jog visuomenės nariai nėra lygūs. Šiuo matmeniu siekiama išsiaiškinti kaip mažiau įtakingi visuomenės veikėjai ir institucijos pripažįsta ir priima, jog įtaką nėra pasiskirsčiusi tolygiai.
Šiek tiek aukštas rodiklis (65) šiame matmenyje rodo, jog žmonės priima hierarchinę tvarką, kurioje visi turi savo vietą ir tam nereikia papildomo paaiškinimo. Hierarchija organizacijose reiškia neatsiejamą nelygybę, dažną centralizaciją, kur pavaldiniai tikisi, jog jiems bus pasakyti ką daryti, o idealus vadovas yra geranoriškas autokratas.
<b>Individualizmas</b>
Pagrindinis klausimas, kurį sprendžia šis matmuo yra kaip stipriai visuomenės veikėjai yra priklausomi nuo vienas kito: ar žmonės save įsivaizduoja ir įvardina



<p>per "aš" ar per "mes". Individualistinėse visuomenėse individai rūpinasi tik savimi ir savo artimiausia šeima. Kolektyvistinėse visuomenėse individai priklauso "grupėms", kurios mainais už ištikimybę rūpinasi savo nariais.</p>
<p>Namibijos visuomenė gali būti priskiriama kolektyviniam tipui (30). Tai pasireiškia visuomenės veikėjų atsidavimui tam tikrai "grupei" - tai gali būti šeima, giminė ar kažkokios išplėstinės pažintys. Ištikimybė kolektyvinėse visuomenėse yra svarbiausia vertybė, kuri stovi aukščiau nei daugelis kitų visuomenės normų ir taisyklių. Visuomenė kuria stiprius santykius, kur visi prisiima atsakomybę už kitus. Nusizengimas veda prie gėdos ir reputacijos praradimo, darbdavio-darbuotoja santykiai vertinami per moralinę prizmę, priėmimas į darbą ir paaukštinimo sprendimai atsižvelgia į tai kokioms grupėms individas priklauso.</p>
<p><b>Vyriškumo kultūra</b></p>
<p>Aukštas rodmuo (vyriškumas) šiame matmenyje rodo, jog visuomenė skatina konkurenciją, pasiekimus, o aukščiausias sėkmės įvertinimas yra tapimas srities geriausiu. Ši vertybinė sistema prasideda mokyklose ir tęsiasi darbo rinkoje.</p>
<p>Žemas rodmuo (moteriškumas) šiame matmenyje rodo, jog dominuojančios vertybės visuomenėje yra rūpinimasis kitais ir gyvenimo kokybė. Moteriško tipo visuomenėje sėkmė vertinama gyvenimo kokybe, o išsiskyrimas iš minios nėra priimtinas. Pagrindinis klausimas čia yra kas motyvuoja žmones: noras būti geriausiam (vyriškumas) ar darymas to, ką mėgsti (moteriškumas)</p>
<p>Namibija šioje kategorijoje surinko 40 balų ir dėl to turėtų būti vertinama kaip turinti santykinai moterišką visuomenę. Moteriškose kultūrose svarbiausias yra "dirbti, kad gyventi", vadovai siekia konsensuso, žmonės vertinta lygybę, solidarumą ir savo profesinio gyvenimo kokybę. Konfliktai sprendžiami per derybas ir siekiant kompromiso. Skatinimo priemonės tokios kaip laisvas laikas ir lankstumas yra sveikintini. Dėmesys yra skiriamas gerovei, statusas nėra rodomas.</p>
<p><b>Polinkis planuoti ateitį</b></p>
<p>Šis matmuo sprendžia klausimą kaip visuomenė tvarkosi su faktu, kad ateitis nėra nuspėjama: siekiama ją kontroliuoti ar leidžiama jai tiesiog ateiti. Ši dviprasmybė atneša nerimą ir skirtingos kultūros su šią dilemą sprendžia skirtingai. Šiuo matmeniu stengiamasi atsakyti kiek stipriai visuomenės atstovams dviprasmiškos arba nežinomos situacijos atrodo grėsmingos: kiek smarkiai visuomenė stengiasi juos paaiškinti įvairiais naratyvais ir šiam tikslui sukurtomis institucijomis.</p>
<p>Vidutinis balų skaičius (45) neleidžia spręsti apie namibiečių polinkį planuoti ateitį.</p>
<p><b>Pragmatizmas</b></p>
<p>Šis matmuo apibūdina kaip kiekvienai visuomenei svarbu palaikyti ryšį su praeitimi, tuo pačiu tvarkantis su dabarties ir ateities iššūkiais ir kaip pasiskirsto prioritetai tarp šių dviejų sričių. Mažas rodiklis rodo, jog visuomenė yra normatyvi ir linkusi išlaikyti laiko patikrintas tradicijas ir normas bei žiūri į visuomenės keitimąsi su skepsiu. Kitą vertus, kultūros su aukštu rodikliu, renkasi labiau pragmatišką kelią: pavyzdžiui skatina taupymą ir investuoją į švietimą siekiant pasiruošti ateičiai.</p>
<p>Pakankamai žemas rodiklis (35) rodo, jog kultūra yra labai normatyvi. Žmonės siekia nustatyti absoliučią tiesą, labai gerbia tradicijas, santykinai mažai taupo</p>

ateičiai ir siekia greitų rezultatų.

## Nigerija

<b>Rinkos apžvalga</b>
Nigerija yra didžiausia naftos gamintoja Afrikoje, pasaulyje - 12-ta.
Nigerijos ekonomika yra ypač priklausoma nuo naftos sektoriaus, kuris sudaro virš 95% visų eksporto ir apie 70% valstybės pajamų. Tiesa, pastaraisiais metais, su nafta nesusiję sektoriai augo daug sparčiau.
Nigerijos ekonomika yra viena sparčiausiai augančių pasaulyje. Paskutiniuosius dešimt metų Nigerija fiksuoja vidutiniškai 7% augimą per metus. Norėdama išlaikyti ekonomikos augimo tempą, Nigerijos valdžia privatizuoja svarbius Nigerijos ekonomikos sektorius, skatina viešojo sektoriaus ir verslo bendradarbiavimą bei strategines partnerystes tarp vietinio ir užsienio verslo, ypač infrastruktūros ir technologijų vystymui kritiniuose sektoriuose, tokiuose kaip apsauga, elektros generacija, transportavimas ir sveikatos apsauga
Nigerijoje gyvena 1/5 visos Afrikos gyventojų, o visuomenė yra labai etniškai įvairi (apie 250 įvairių etninių grupių). Nors tai labai didžiulė rinka, galinti pasiūlyti įvairių nišų verslui, etninė įvairovė dažnai sukelia kliūčių kuriant reklamos strategiją ir norint atsižvelgti į skirtingus kultūrinius suvokimus, religines praktikas ir vertybes.
Pagal Nigerijos Nacionalinį Statistikos departamentą, importas iš Azijos 2012 m. sudarė 41%, Europos - 26,5%, Amerikos - 25,3%. Daugiausiai importuojama technikos, transporto įrangos, pagamintų prekių ir žaliavų.
<b>Rinkos iššūkiai</b>
Didžiausi iššūkiai su kuriais susiduria užsienio investuotojai yra neadekvati energetikos ir transporto infrastruktūra, silpnos institucijos, nusikalstamumas ir korupcija, politinis nestabilumas regionuose.
Tikimasi, jog užsienio kompanijos siekiančios užsiimti verslu Nigerijoje, tai darys kartu su vietiniu partneriu.
Nepaisant esamų autorinių teisių įstatymų siekiančių apsaugoti intelektualinę nuosavybę, realybėje jų įgyvendinimas išlieka sudėtingas.
<b>Patrauklūs sektoriai</b>
<i>Švietimas/Mokymai</i>
Didžiausios perspektyvos: švietimo frančizės, profesionalūs apmokymai ir tęstinis akademikų ir profesionalų mokymas.
<i>Telekomunikacijų įranga</i>
Didžiausios perspektyvos: šiuo metu daug dėmesio susilaukia mobilios finansų paslaugos. Norėdami prisitaikyti prie augančių mobiliųjų paslaugų paklausos, Nigerijos bankai šiuo metu didina savo technines galimybes ir kuria naują infrastruktūrą.
<i>Žemės ūkio sektorius</i>
Žemės ūkis vis dar sudaro 35,4% BVP bei formaliai ir neformaliai įdarbina daugiau nei 70% Nigerijos populiacijos. Ūkininkavimas daugeliui yra pragyvenimo šaltinis ir maždaug 80% žemės ūkio produkcijos ateina iš ūkininkų, kurie gyvena už mažiau nei \$1 per dieną ir ūkininkauja mažesniame nei 1 ha

plote.
Pagrindinės pagaminamos žemės ūkio žaliavos: kakava, riešutai, palmių aliejus, kukurūzai, ryžiai, sorgas, soros, maniokai (tapijoka), batatai, guma, galvijai, žuvis ir mediena.
Maisto perdirbimas yra brangus ir mažai išvystytas dėl prastos infrastruktūros (elektros, vandens, kelių). Dėl to Nigerija yra priklausoma nuo importuojamų kokybiškų perdirbtų maisto produktų.
Perspektyviausios šakos: kviečiai, ryžiai, pieno produktai, jūros gėrybės, žuvų pašaras, vynas.
<b>Agentai ir platintojai</b>
Bet koks verslo susitarimas Nigerijoje su atstovu, agentu ar platintoju turėtų aiškiai apibrėžti ar susitarimas yra dėl išskirtinių sąlygų bei kokia teritorija bus dengiama. Dėl Nigerijos dydžio ir etninės įvairovės, dažna užsienio kompanija ar tiekėjas pasisamdo kelis agentus/platintojus.
<b>Platinimo ir pardavimo kanalai</b>
Prekybos grandinė susideda iš: gamintojo, platintojo, didmenininko, mažmenininko ir vartotojo. Platintojai vaidina labai svarbų vaidmenį.
Pagrindiniai platinimo centrai yra šiaurėje (Kano ir Kaduna), rytuose (Enugu ir Onitsha), Nigerio deltoje (Port Harkortas), vakaruose (Lagosas - Nigerijos verslo sostinė ir Vakarų Afrikos prekybos centras) ir žinoma sostinė Abudža, kuri aptarnauja šalies centrą.
<b>Kainodara</b>
Kaina yra vienas kertinių sėkmę lemiančių faktorių bei tuo pačiu vienas didžiausių iššūkių dėl dviejų esminių priežasčių: žemos nigeriečių perkamosios galios bei pigių alternatyvų iš Azijos.
<b>Ženklavimo ir žymėjimo reikalavimai</b>
Visi produktai patenkantys į šalį turi būti pažymėti metrinės sistemos vienetais. Produktai su keliais skirtingais žymėjimais bus konfiskuoti.
Visos etiketės turėtų būti anglų kalba, aiškiai identifikuojant gamintoją, atstovybės adresą bei kilmės šalį.
<b>Atvirumas užsienio investicijoms</b>
Didelė Nigerijos rinkos dalis nėra realizuojama dėl didelių kliūčių investicijoms, tokių kaip: nestabilus energijos tiekimas, infrastruktūros stoka, patvirtintų teisinių reformų įgyvendinimo vilkinimas, neefektyvi turto registravimo sistema; lėta ir neefektyvi teisinė sistema, nepatikimas ginčų sprendimo mechanizmas ir korupcija.
Dėl didelio nusikalstamumo lygio, pagrobimų dėl išpirkos ir terorizmo investuotojų ir investicijų saugumas kelia didelių iššūkių.
<b>Mokesčiai</b>
Tiek Nigerijos federalinė valdžia tiek vyriausybė renka 5% PVM, todėl bendras PVM sudaro 10%.
Įmonėms gamyboje naudojančios 60-80% vietinių žaliavų penkeriems metams suteikiamos 30% mokestinių lengvatų; intensyviai naudojančios darbo jėgą - 15%.
Įmonėms gaminančioms ryžius, cukrus ir maniokus leidžiama įsivežti visą reikalingą techniką be maito mokesčio.
Nigerijos mokestinė aplinka paprastai netrukdo verslui, tačiau mokesčių

<p>administravimas dažnai yra netolygus ir jam trūksta skaidrumo. Asmenys ir įmonės dažnai stengiasi išvengti mokesčių pasinaudodami pažintimis su valstybės tarnautojais. Persidengiantys vietiniai ir valstybiniai mokesčiai verslininkams kelia daug neaiškumų.</p>
<p><b>Projektų finansavimas</b></p>
<p>Vietinį finansavimą galima gauti iš bet kurio Nigerijos banko. Kai kurios privataus kapitalo įmonės taip pat gali remti projektus.</p>
<p><b>Korupcija</b></p>
<p>Vietiniai ir tarptautiniai stebėtojai identifikuoja korupciją kaip labai rimtą kliūtį ekonomikos augimui ir skurdo mažinimui. Transparency International rengiamame Korupcijos suvokimo indekse (CPI), Nigerija kotiruojasi 144-toje vietoje iš 176 valstybių.</p>
<p><b>Importo muitai</b></p>
<p>Įvežant prekes gali būti pritaikomas vienas iš penkių tarifų:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 0%: Specialiems vaistams, kurie nėra gaminami Nigerijoje; industrinei įrangai (tik jei importuota per pirmus įkurtos kompanijos gyvavimo metus)</li> <li>- 5%: žaliavos</li> <li>- 10%: tarpinėms prekėms</li> <li>- 20%: baigtiniams produktams</li> <li>- 35%: prabangos prekėms ir baigtiniams produktams kūdikių industrijoje</li> </ul>
<p>2012 m. Nigerija padidino muitus tam tikriems žemės ūkio produktams: kviečių muitas padidėjo nuo 5% iki 20%, kviečių miltų - nuo 35% iki 100%, rudųjų ryžių - nuo 5% iki 35%, baltųjų ryžių - nuo 30% iki 80%, cukraus - nuo 5% iki 60%.</p>
<p><b>Prekybos barjerai</b></p>
<p>Nigerijos valdžia toliau užsiima vietinių industrijų protekcionavimu, norėdama apsaugoti jas nuo užsienio konkurencijos.</p>
<p><b>Muitinė</b></p>
<p>Visus importuojamus produktus turi apdrausti vietinė draudimo bendrovė. Jei šalies valdžiai atrodo, jog tam tikros importuojamos prekės yra dempinguojamos arba nesąžiningai subsidijuojamos ir kelia grėsmę vietiniams gamintojams, gali būti pritaikytas specialus importo muitas.</p>
<p><b>Apribotos arba draudžiamos įvežti prekės</b></p>
<p>2008 metais draudžiamų įvežti produktų skaičius sumažėjo nuo 44 iki 26.</p>
<p><b>Laikinas prekių įvežimas</b></p>
<p>Tam tikrai technikai ir įrangai, su kuria yra dirbama prie valdžios patvirtintų projektų yra suteikiamas laikino įvežimo statusas ir atleidžiama nuo mokesčių jei ji yra re-eksportuojama per 6 mėn. (praktika rodo, jog dažnai terminai yra pratęsimi, iki 2 metų) nuo darbų baigimo datos.</p>
<p><b>Teisė</b></p>
<p>Nigerijoje egzistuoja komplikvuota, trijų lygmenų teisinė sistema sudaryti iš Britų paprotinės teisės, Islamo teisės ir Nigerijos paprotinės teisės sistemų.</p>
<p><b>Teismai</b></p>
<p>Nigerijos teismų sistema neturi pakankamai patalpų, trūksta kompiuterizuotų dokumentų apdorojimo sistemų, prastai skiria teisėjus ir kitus teismų pareigūnus. Bankroto procedūromis yra naudojamos retai. Skolos dažnai lieka nesumokėtos, net tais atvejais kai yra paskelbtas teismo nuosprendis.</p>
<p><b>Įmonės ar padalinio steigimas</b></p>

Užsienio kompanijos negali veikti Nigerijoje per savo atstovybę ar filialą. Verslas privalo būti įkorporuotas Nigerijoje.
<b>Darbo jėga</b>
Kvalifikuotos darbo jėgos Nigerijoje per paskutinį dešimtmetį ženkliai sumažėjo. Pagrindinės to priežastys - kritęs profesinių mokyklų ir universitetų lygis; įsidarbinimo galimybių formaliajame ekonomikos sektoriuje stagnacija ir išsilavinusių nigeriečių emigracija į kitas šalis (Jungtinė Karalystė, JAV, Pietų Afrika). Beveik 3/4 visų nigeriečių arba dirba neformaliajame sektoriuje arba yra bedarbiai. Tiesa, kai kuriose labiau apmokamose sektoriuose (bankininkystė, draudimas) kvalifikuotos darbo jėgos netrūksta.
Gamybos sektoriuje, darbuotojams dažnai reikia papildomų mokymų ir priežiūros. Nors individualūs atlyginimai yra maži, tačiau produktyvumas taip pat mažas, dėl to suminiai darbo jėgos kaštai išlieka dideli.
Minimalus atlyginimas yra 18 000 Nairų (apie €83).
<b>Keliai</b>
Nigerija turi ilgiausią kelių tinklą Vakarų Afrikoje (antrą didžiausią Užsacharės Afrikoje) su 200 000 km federalinių, valstybinių, vietinių ir regioninių kelių. Mažiau nei 30% kelių yra grįsti, visiems jiems trūksta reguliarios priežiūros.
<b>Elektros energija</b>
Nigerijos elektros gamyba nėra išvystyta, šiuo metu tiekianti mažiau nei 5000 megavatų energijos (palyginimui Pietų Afrika, su trečdaliu Nigerijos populiacijos, generuoja 48 000 megavatus energijos).
Apytikriai tik 40% Nigerijos populiacijos turi priėjimą prie elektros energijos tiekiamos iš nacionalinio tinklo.
<b>Transportas</b>
Uostuose, prekių klirensas gali būti lėtas ir labai biurokратиškąs procesas.
<b>Telekomunikacija</b>
Nigerijoje veikia keturi GSM operatoriai, mobiliuoju ryšiu naudojasi 110 milijonų vartotojų. Su internetu susijusi infrastruktūra plačiai išvystyta. 2000 metais interneto vartotojų skaičius siekė 200 000, 2012 m. jis jau viršijo 48 mln.
<b>Politiškai motyvuotas smurtas</b>
Nigerija kenčia nuo su politika, religija ir etninėmis tautomis susijusio smurto šiaurės Nigerijoje ir Abudžoje.
Boko Haram atakos pastaruosiu metu tapo sofistikuotos ir ypač pavojingos. Teroristai atakuoja bažnyčias, mečetas, valstybinius pastatus, švietimo bei poilsio įstaigas devyniose šiauriniuose Nigerijos valstijose ir Abudžoje. Nuo 2009 metų, nuo Boko Haram atakų žuvo beveik trys tūkstančiai žmonių.
Su politika susijusio smurto dažniausiai padaugėja per rinkimus. Kandidatai pasamdo jaunas žmones, kurie baugina ir gąsdina oponentų šalininkus. Smurto taip pat pasitaiko per balsavimą: vagiamos balsadėžės, vyksta susidūrimai balsavimo patalpose ir šalia jų. Pasikėsinimas į politinius oponentus ar jų šeimos narių grobimas taip pat nėra retas reiškinys.
<b>Verslo kultūra</b>
Verslo atstovai turėtų rengtis formaliai, kitu atveju nigeriečiams gali pasirodyti, jog į bendradarbiavimą žiūrima nerimtai. Titulai turėtų būti gerbiami ir naudojami, ypač tradicinių lyderių. Įmonių atstovai turėtų būti lankstūs ir galintys priimti sprendimus dėl kontrakto detalių. Jokie verti dėmesio

susitarimai nėra pasiekiami greitai ar be asmeninio kontakto.
Nigeriečiai nepasižymi punktualumu. Dėl susitikimų nevertėtų tartis laidiniu ryšiu, faksu ar paštu nes šios komunikacijos priemonės nėra patikimos ir lėtos.
<b>Transportas</b>
Taksi paslaugos yra prieinamos tiek Lagose tiek daugelyje kitų miestų. Tiesa, važiuoti geltonais taksi automobiliais nėra rekomenduotina, nes jie seni, nepatikimi ir dažnai nesaugūs.
Dėl kelionės kainos turėtų būti susiderėta prieš kelionę, ypač į ir iš oro uosto. Viešbučiai ir automobilių nuomos punktai siūlo auto nuomos su vairuotojais paslaugas.
Dėl perpildytų oro uostų Lagose lėktuvai dažnai vėluoja, o išankstinė rezervacija nevisada garantuoja, jog pateksite į lėktuvą, ypač naudojantis vietiniais skrydžiais. Pastaruoju metu vietinių skrydžių grafikai tapo nepatikimi. Aviacinio kuro trūkumas dažnai lemia skrydžio atidėjimus. Keliaujantys tarptautiniais maršrutais turėtų atvykti į oro uostą bent trys valandos iki skrydžio.
<b>Kalba</b>
Nigerijoje oficiali kalba yra anglų, tačiau daugeliui Nigerijos gyventojui tai antroji kalba po vienos iš keleto vietinių kalbų, pvz Yoruba, Hausa ir Ibo. Didžioji dauguma viešojo sektoriaus atstovų ir vietinių verslininkų kalba angliškai.
<b>Sveikatos apsauga</b>
Nigerijoje paplitusios infekcinės ligos, dėl to vandenį patariama gerti tik iš buteliukų, vengti ledukų, neluptų vaisių ir žalių daržovių. Privaloma pasiskiepyti nuo geltonojo drugio bei rekomenduojama reguliariai vartoti vaistus nuo maliarijos.
Užsienio verslininkai paprastai lankosi tik privačiose klinikose esančiuose didžiuosiuose miestuose. Žinant, jog gali prireikti tam tikrų vaistų, kurie nėra labai populiarūs, siūloma juos atsivežti su savimi.
<b>Darbo laikas</b>
Valstybės institucijų darbo laikas nuo pirmadienio iki penktadienio, 08:00-16:00. Daugelis valstybinių institucijų ir verslo organizacijų rengia susitikimus pirmadienio ir penktadienio rytais, tad gali būti sunku susitikti su žmonėmis šiuo metu. Federalinė Abudžos valdžia susitikimus rengia trečiadieniais.
<b>HOFSTEDO INDEKSAS</b>
<b>Jėgos kultūra</b>
Šis matmuo tiria kaip skirtingos kultūros priima faktą, jog visuomenės nariai nėra lygūs. Šiuo matmeniu siekiama išsiaiškinti kaip mažiau įtakingi visuomenės veikėjai ir institucijos pripažįsta ir priima, jog įtaką nėra pasiskirsčiusi tolygiai.
Aukštas rodiklis (80) šiame matmenyje rodo, jog žmonės priima hierarchinę tvarką, kurioje visi turi savo vietą ir tam nereikia papildomo paaiškinimo. Hierarchija organizacijose reiškia neatsiejamą nelygybę, dažną centralizaciją, kur pavaldiniai tikisi, jog jiems bus pasakyti ką daryti, o idealus vadovas yra geranoriškas autokratas.
<b>Individualizmas</b>
Pagrindinis klausimas, kurį sprendžia šis matmuo yra kaip stipriai visuomenės veikėjai yra priklausomi nuo vienas kito: ar žmonės save įsivaizduoja ir įvardina per "aš" ar per "mes". Individualistinėse visuomenėse individai rūpinasi tik savimi ir savo artimiausia šeima. Kolektyvistinėse visuomenėse individai

priklauso "grupėms", kurios mainais už ištikimybę rūpinasi savo nariais.
Nigerijos visuomenė gali būti priskiriama kolektyviniam tipui (30). Tai pasireiškia visuomenės veikėjų atsidavimui tam tikrai "grupei" - tai gali būti šeima, giminė ar kažkokios išplėstinės pažintys. Ištikimybė kolektyvinėse visuomenėse yra svarbiausia vertybė, kuri stovi aukščiau nei daugelis kitų visuomenės normų ir taisyklių. Visuomenė kuria stiprius santykius, kur visi prisiima atsakomybę už kitus. Nusizengimas veda prie gėdos ir reputacijos praradimo, darbdavio-darbuotoja santykiai vertinami per moralinę prizmę, priėmimas į darbą ir paaukštinimo sprendimai atsižvelgia į tai kokioms grupėms individas priklauso.
<b>Vyriškumo kultūra</b>
Aukštas rodmuo (vyriškumas) šiame matmenyje rodo, jog visuomenė skatina konkurenciją, pasiekimus, o aukščiausias sėkmės įvertinimas yra tapimas srities geriausiu. Ši vertybinė sistema prasideda mokyklose ir tęsiasi darbo rinkoje.
Žemas rodmuo (moteriškumas) šiame matmenyje rodo, jog dominuojančios vertybės visuomenėje yra rūpinimasis kitais ir gyvenimo kokybė. Moteriško tipo visuomenėje sėkmė vertinama gyvenimo kokybe, o išsiskyrimas iš minios nėra priimtinas. Pagrindinis klausimas čia yra kas motyvuoja žmones: noras būti geriausiam (vyriškumas) ar darymas to, ką mėgsti (moteriškumas)
Nigerija šioje kategorijoje surinko 60 balų ir dėl to turėtų būti vertinama kaip vyriška visuomenė. Tokios vertybės kaip siekimas būti geriausiam ir "nugalėtojui atitenka viskas" lemia elgseną mokykloje, darbe ar žaidimo metu. Kenijoje žmonės didžiuojasi savo sėkme ir pasiekimais, o sprendimai priimti į darbą arba paaukštinti pareigose yra grįsti meritokratijos principais. Ginčai yra sprendžiami individualiai, tikslas - nugalėti.
<b>Polinkis planuoti ateitį</b>
Šis matmuo sprendžia klausimą kaip visuomenė tvarkosi su faktu, kad ateitis nėra nuspėjama: siekiama ją kontroliuoti ar leidžiama jai tiesiog ateiti. Ši dviprasmybė atneša nerimą ir skirtingos kultūros su šią dilemą sprendžia skirtingai. Šiuo matmeniu stengiamasi atsakyti kiek stipriai visuomenės atstovams dviprasmiškos arba nežinomos situacijos atrodo grėsmingos: kiek smarkiai visuomenė stengiasi juos paaiškinti įvairiais naratyvais ir šiam tikslui sukurtomis institucijomis.
Vidutinis balų skaičius (45) neleidžia spręsti apie nigeriečių polinkį planuoti ateitį.
<b>Pragmatizmas</b>
Šis matmuo apibūdina kaip kiekvienai visuomenei svarbu palaikyti ryšį su praeitimi, tuo pačiu tvarkantis su dabarties ir ateities iššūkiais ir kaip pasiskirsto prioritetai tarp šių dviejų sričių. Mažas rodiklis rodo, jog visuomenė yra normatyvi ir linkusi išlaikyti laiko patikrintas tradicijas ir normas bei žiūri į visuomenės keitimąsi su skepsiu. Kitą vertus, kultūros su aukštu rodikliu, renkasi labiau pragmatišką kelią: pavyzdžiui skatina taupymą ir investuoja į švietimą siekiant pasiruošti ateičiai.
Labai žemas rodiklis (13) rodo, jog kultūra yra labai normatyvi. Žmonės siekia nustatyti absoliučią tiesą, labai gerbia tradicijas, santykinai mažai taupo ateičiai ir siekia greitų rezultatų.
<b>Impulsyvumas</b>
Šis matmuo siekia pamatuoti kiek visuomenės atstovai yra linkę kontroliuoti

savo troškimus ir impulsus. Santykinai maža savikontrolė reiškia saiko nebuvimą, didelė kontrolė - santūrumą.

Nigerija turi labai aukštą impulsyvumo rodiklį (84). Žmonės tokiose visuomenėse turi poreikį realizuoti savo norus ir impulsus mėgaudamiesi gyvenimu ir smagiai leisdami laiką. Jų požiūris į daugelių dalykų yra pozityvus ir jie turi tendenciją būti optimistais. Taip pat jie laisvą laiką vertina daug labiau, elgiasi ir leidžia pinigus taip kaip jie nori.

## **Pietų Afrikos Respublika (PAR)**

### **Rinkos apžvalga**

Miestų infrastruktūra yra gerai išvystyta net lyginant su EPBO standartais. Augantis paslaugų sektorius yra didžiausias darbdavys. Bankinis ir finansinių paslaugų sektoriai yra stabilūs ir gerai atlaikė finansų krizę. Johanesburgo vertybinių popierių birža (JSE) kotiruoja tarp geriausių besivystančių biržų pasaulyje.

### **Rinkos galimybės**

Įmonės siekiančios įeiti į Pietų Afrikos Respubliką (PAR) paprastai susiduria su saturuota ir konkurencinga rinka, ypač iš Europos ir Azijos įmonių. Prekybos sutartis su ES leidžia iš Europos kilusiems produktams patekti į Pietų Afriką be maito arba labai mažais tarifais.

### **Rinkos iššūkiai**

Nors nedarbas išlieka aukštas (oficialūs skaičiai rodo apie 25%), kvalifikuotos darbo jėgos daugelyje techninių ir profesionalias paslaugas teikiančių segmentų gali būti rasti sunku dėl emigracijos ir prastos švietimo sistemos. Maždaug dešimtadalis Pietų Afrikos respublikos gyventojų yra paliesti ŽIV/AIDS, kas atspindi darbo jėgos pasiūloje, produktyvume ir sveikatos apsaugos kaštuose.

Telekomunikacijų ir apsaugos kaštai išlieka aukšti. Nors pastaruoju metu optinio interneto kabelio nutiesimas šiek tiek sumažino kaštus, plačiajuostis internetas išlieka ribotas.

### **Įėjimas į rinką**

Kadangi Pietų Afrikos rinka yra sofistikuota, įėjimas į rinką turi būti kruopščiai apgalvotas, atsižvelgiant į šiuos faktorius:

- Iškreiptas pajamų pasiskirstymas: 10% populiacijos generuoja 45% nacionalinių pajamų

- Kainų pokyčiams jautrūs vartotojai

- Logistiniai iššūkiai, turint galvoje, jog dideli mažmeninės prekybos centrai yra išsidėstę penkiuose didžiuosiuose regionuose.

- Išvystyta vartotojų apsaugos sistema

- Rinka pakankamai konservatyvi, vartotojai linkę rinktis žinomų tiekėjų produktus, dėl to siekiant sėkmės reikia nuolat investuoti į rinkos plėtrą.

- PAR pozicija kaip tramplinas į Užsacharės Afrikos rinkas: rinkodariškai tą galima būtų projektuoti vidutiniu laikotarpiu.

### **Patrauklūs sektoriai**

*Žemės ūkis*



<p>PAR žemės ūkis yra plačiai išvystytas ir diversifikuotas. Galimos nišos: gyvūnų skerdimas, mėsos perdirbimas ir apdorojimas; vaisių ir daržovių perdirbimas ir apdorojimas; pieno produktai; malūno produktai; aliejinių augalų perdirbimas; gyvūnų pašaras; cukraus rafinavimas, šokoladas, konditerijos gaminiai</p>
<p><i>Alkoholis</i></p>
<p>Nors PAR yra alkoholinių gėrimų net eksportuotojas, jų importas paskutiniuosius kelis metus augo. PAR vartotojų skonis tampa vis labiau rafinuotas ir vidutinis vartotojas tikisi prekių lentynoje pamatyti platų pasirinkimo spektrą. Naujausios tendencijos rodo, jog vartotojai vietoj pamėgtų Škotiškų stipriųjų gėrimų renkasi dar neišbandytus distiliuotus gėrimus. Šis segmentas taip pat labiau vertina gerą kainą nei yra prisirišęs prie tam tikro prekės ženklo.</p>
<p><b>Agentai ir platintojai</b></p>
<p>PAR, terminai agentas ir platintojas turi labai specifines reikšmes: agentai dirba komisinių pagrindu gavę užsakymą iš pirkėjų, tuo tarpu platintojai perka ir parduoda prekes tiesiai pirkėjams. Agento komisinis mokestis varijuoja nuo 3% iki 25% nuo įvykdyto sandorio.</p>
<p><b>Platinimo ir pardavimo kanalai</b></p>
<p>Apie 90% PAR ekonomiškai aktyvios populiacijos gyvena Johannesburge, Keiptaune, Durbane, Pretorijoje, Port Elizabete ar aplink juos. PAR kiekvienas sektorius turi kelis pagrindinius platintojus ir daugelį mažų žaidėjų. Didieji žaidėjai linkę sudaryti išskirtinę agento/platintojo sutartį su užsienio kompanija. Didžioji dalis PAR importo patenka į šalį per Johannesburgo oro uostą arba per vieną iš trijų jūrų uostų: Durbano, Keiptauno arba Port Elizabeto.</p>
<p><b>Pardavimus lemiantys veiksniai</b></p>
<p>Prieš įvedant naujus produktus į PAR rinką reikia atlikti ekstensyvią rinkos analizę bei didelio masto reklamos kompaniją norint identifikuoti vartojimo tendencijas ir polinkius. Tai ypač taikytina nežinomiems prekės ženklams, kadangi PAR gyventojai linkę rinktis pagal prekės ženklą. Vienas iš būdų paleisti naują produktą yra dalyvauti prekybos parodoje. Nemokamos reklaminės dovanos taip pat labai populiarios. Reklama specializuotame prekybos leidinyje taip pat gali padėti. Reklaminė medžiaga paprastai spausdinama anglų kalba. Tiesioginiai pardavimai (nuo durų prie durų) rado savo nišą PAR, ir tampa milijonus generuojančia industrija. Prekių parduodamų tokiu būdu pavyzdžiai: bižuterija, plastikinės talpos, apatinis trikotažas, asmens higienos produktai ir žolelių produktai.</p>
<p><b>Reklama ir rinkodara</b></p>
<p>Tiesioginė rinkodara artimiausius 10 metų turėtų augti. Tiesioginės rinkodaros pavyzdžiai:</p>
<p>- Tiesioginis pardavimas el. paštu - kai reklamos kampanijos metu vartotojas nominuoja savo 'draugus' dalyvauti žaidime ir taip padidina savo šansus laimėti;</p>
<p>- Tiesioginis pardavimas per nuosavą agentą ar platinimo sistemą;</p>
<p>- Internetinė rinkodara - PAR vartotojai vis labiau pasitiki prekyba internetu.</p>
<p>PAR turi labai išvystytą reklamos sektorių, o reklamos agentūros siūlo visą spektrą paslaugų. Pagrindiniai žiniasklaidos kanalai: televizija, radijas, laikraščiai ir žurnalai, lauko reklama, kino teatras ir internetas.</p>
<p><b>Kainodara</b></p>

Kainas nustato rinka, išskyrus naftos produktus ir kai kuriuos žemės ūkio produktus.
<b>Ženklavimo ir žymėjimo reikalavimai</b>
Genetiškai modifikuoti produktai (GMP) tam tikromis aplinkybėmis turi būti išskirtinai pažymėti, kai pavyzdžiui GMP turi alergenų arba gyvūninės kilmės baltymų arba smarkiai skiriasi nuo genetiškai nemodifikuoto produkto ekvivalento. Taip pat reikalaujama įrodyti tokias charakteristikas kaip "maistingesnis" produktas, prieš tiekiant jį į rinką.
<b>Atvirumas užsienio investicijoms</b>
Praktiškai visi verslo sektoriai yra atviri užsienio investicijoms. Kai kuriems sektoriams - energetikos, kalnakasybos, bankų, draudimo ir gynybos - reikalingi valdžios patvirtinimai. Nors PAR valdžia oficialiai palaiko visas investicijas, investuotojai ir rinkos analitikai teigia, jog dažniausiai valdžios institucijos padėti per daug neskuba.
<b>Importo muitai</b>
PAR egzistuoja 14% pridėtinės vertės mokestis (PVM) visoms prekėms ir paslaugoms, išskyrus pamatinius dietos produktus. Eksportas nėra apmokestinamas, o PVM gamybos įrangai nėra taikomas. Industrijos vystymo zonose (Industrial Development Zones) importuojamoms ir eksportuojamoms prekėms PVM netaikomas, jei galutinis produktas yra eksportuojamas.
<b>Prekybos barjerai</b>
JAV kompanijos teigia susiduriančios su šiais prekybos barjeriais: grūstėmis uostuose; techniniais standartais; aukštesniu prekių įvertinimu muitinėje nei nurodyta važtaraščiuose; vagystėmis; importo leidimais; anti-dempingo priemonėmis ir neefektyvia biurokratija.
<b>Apribotos ir draudžiamos įvežti prekės</b>
Tarp kitų prekių draudžiama įvežti cigaretes, kurių masė didesnė nei 2 kg. tūkstančiui vienetų.
<b>Ginčų sprendimas</b>
Ginčų sprendimas gali būti laikui imlus procesas. Jei reikalas skubus, ir teisėjas pritaria, tarpinis sprendimas gali būti priimtas per kelias dienas, tačiau apeliacijos gali trukti mėnesius ar net kelis metus.
<b>Tarptautinio arbitražo teismas</b>
PAR yra 1958 m. Niujorko konvencijos narė dėl užsienio arbitražo sprendimų pripažinimo ir įgyvendinimo. PAR taiko prekybos ir bankroto įstatymus nuosekliai bei turi nepriklausomą ir objektyvią teismų sistemą įgyvendinant nuosavybės ir sutarčių teises.
<b>Darbo jėga</b>
Per pastaruosius 18 metų PAR valdžia reformavo apartheido eros darbo kodeksą pabrėžiant užimtumo saugumą, sąžiningus atlyginimus ir tinkamas darbo sąlygas.
<b>Politinio smurto apraiškos</b>
Politiškai motyvuotas smurtas tampa auganti problema KwaZulu Natal regione, kur virš 30 asmenų buvo nužudyti 2012 m. dėl politinių tikslų.
<b>Verslo kultūra</b>
Verslo kultūra PAR yra pakankamai vakarietiška. Verslo žmonės rengiasi konservatyviai, ypač finansiniame sektoriuje. PAR gyventojai yra punctualūs, tad

vertėtų susitikimuose pasirodyti laiku. Dėl susitikimo visada susitariama iš anksto.
<b>Nusikalstamumas</b>
Nors daugelis keliautojų kriminalinių incidentų kelionės po PAR metu nepatiria, nusikalstamų veiklų tokių kaip ginkluoti apiplėšimai, automobilio apiplėšimas ir nuvarymas, kišenvagystės pasitaiko.
<b>Telekomunikacijos</b>
PAR telekomunikacijų sektorius yra vienas pažangiausių žemyne.
<b>Transportas</b>
PAR transporto infrastruktūra - keliai, geležinkeliai oro ir jūrų uostai yra vieni labiausiai išvystytų žemyne.
<b>Kalba</b>
PAR turi 11 oficialių kalbų. Daugiausiai kalbančių Zulu (23,8%), Xhosa (17,6%) ir Afrikaans (13,3%) kalbomis. Versle dažniausiai naudojama anglų kalba.
<b>Sveikatos apsauga</b>
PAR privačios klinikos teikia pasaulinio lygio paslaugas, o visų didžiųjų miestų ligoninės yra aprūpintos naujausia technika. PAR turi didžiausią AIDS/ŽIV virusu infekuotų asmenų skaičių visame pasaulyje. UNAIDS 2007 m. ataskaitoje teigiama, jog 5,7 mln. arba 12% PAR gyventojų turi ŽIV. Kitos TOP5 šalys turinčios daugiausia ŽIV infekuotų asmenų yra PAR kaimynės.
<b>HOFSTEDO INDEKSAS</b>
<i>Pastaba: šie rodikliai atspindi PAR baltųjų populiacijos tendencijas. Didžioji dalis PAR gyventojų yra juodaodžiai ir jų kultūra gali labai smarkiai skirtis nuo šių duomenų.</i>
<b>Jėgos kultūra</b>
Šis matmuo tiria kaip skirtingos kultūros priima faktą, jog visuomenės nariai nėra lygūs. Šiuo matmeniu siekiama išsiaiškinti kaip mažiau įtakingi visuomenės veikėjai ir institucijos pripažįsta ir priima, jog įtaką nėra pasiskirsčiusi tolygiai.
Vidutiniškai aukštas rodiklis (49) šiame matmenyje rodo, jog žmonės didžiąja dalimi priima hierarchinę tvarką, kurioje visi turi savo vietą ir tam nereikia papildomo paaiškinimo. Hierarchija organizacijose reiškia neatsiejamą nelygybę, dažną centralizaciją, kur pavaldiniai tikisi, jog jiems bus pasakyti ką daryti, o idealus vadovas yra geranoriškas autokratas.
<b>Individualizmas</b>
Pagrindinis klausimas, kurį sprendžia šis matmuo yra kaip stipriai visuomenės veikėjai yra priklausomi nuo vienas kito: ar žmonės save įsivaizduoja ir įvardina per "aš" ar per "mes". Individualistinėse visuomenėse individai rūpinasi tik savimi ir savo artimiausia šeima. Kolektyvistinėse visuomenėse individai priklauso "grupėms", kurios mainais už ištikimybę rūpinasi savo nariais.
PAR galima būtų įvardinti kaip individualistinę visuomenę (65). Tai reiškia, jog žmonių socialinis gyvenimas yra pakankamai laisvas, o iš žmonių tikimasi, jog jie pasirūpins savimi ir tik savo artimiausia šeima. Individualistinėse visuomenėse nusižengimas lemia kaltės jausmą ir pasitikėjimo savimi praradimą, darbuotojo-darbdavio santykis yra paremtas abiemis naudingumu kontraktu, samdoma ir aukštinama pareigose remiantis meritokratijos principais.
<b>Vyriškumo kultūra</b>
Aukštas rodmuo (vyriškumas) šiame matmenyje rodo, jog visuomenė skatina

<p>konkurenciją, pasiekimus, o aukščiausias sėkmės įvertinimas yra tapimas srities geriausiu. Ši vertybinė sistema prasideda mokyklose ir tęsiasi darbo rinkoje.</p>
<p>Žemas rodmuo (moteriškumas) šiame matmenyje rodo, jog dominuojančios vertybės visuomenėje yra rūpinimasis kitais ir gyvenimo kokybė. Moteriško tipo visuomenėje sėkmė vertinama gyvenimo kokybe, o išsiskyrimas iš minios nėra priimtinas. Pagrindinis klausimas čia yra kas motyvuoja žmones: noras būti geriausiam (vyriškumas) ar darymas to, ką mėgsti (moteriškumas)</p>
<p>PAR šioje kategorijoje surinko 63 balus ir dėl to turėtų būti vertinama kaip vyriška visuomenė. Tokios vertybės kaip siekimas būti geriausiam ir "nugalėtojui atitenka viskas" lemia elgseną mokykloje, darbe ar žaidimo metu. Kenijoje žmonės didžiuojasi savo sėkme ir pasiekimais, o sprendimai priimti į darbą arba paaukštinti pareigose yra grįsti meritokratijos principais. Ginčai yra sprendžiami individualiai, tikslas - nugalėti.</p>
<p><b>Polinkis planuoti ateitį</b></p>
<p>Šis matmuo sprendžia klausimą kaip visuomenė tvarkosi su faktu, kad ateitis nėra nuspėjama: siekiama ją kontroliuoti ar leidžiama jai tiesiog ateiti. Ši dviprasmybė atneša nerimą ir skirtingos kultūros su šią dilemą sprendžia skirtingai. Šiuo matmeniu stengiamasi atsakyti kiek stipriai visuomenės atstovams dviprasmiškos arba nežinomos situacijos atrodo grėsmingos: kiek smarkiai visuomenė stengiasi juos paaiškinti įvairiais naratyvais ir šiam tikslui sukurtomis institucijomis.</p>
<p>PAR visuomenė galima būtų traktuoti kaip mažai bijančių nežinomybės (49). Šalys su mažu rodikliu šioje srityje yra mažiau suvaržytos, principai reiškia mažiau nei tai kas veikai praktiškai, o nukrypimas nuo normos yra lengviau toleruojamas. Tokiose visuomenėse vyrauja nuomonė, jog taisyklių neturėtų būti daugiau nei absoliučiai būtina, o jei taisyklės neveikia arba yra dviprasmiškos, jų turėtų būti atsisakyti arba jos turėtų būti pakeistos. Darbo grafikai yra lankstūs, kai reikia dirbama daugiau, tačiau ne tik tam, kad "dirbti", o inovacijos nėra matomos kaip grėsmė.</p>
<p><b>Pragmatizmas</b></p>
<p>Šis matmuo apibūdina kaip kiekvienai visuomenei svarbu palaikyti ryšį su praeitimi, tuo pačiu tvarkantis su dabarties ir ateities iššūkiais ir kaip pasiskirsto prioritetai tarp šių dviejų sričių. Mažas rodiklis rodo, jog visuomenė yra normatyvi ir linkusi išlaikyti laiko patikrintas tradicijas ir normas bei žiūri į visuomenės keitimąsi su skepsiu. Kitą vertus, kultūros su aukštu rodikliu, renkasi labiau pragmatišką kelią: pavyzdžiui skatina taupymą ir investuoja į švietimą siekiant pasiruošti ateičiai.</p>
<p>Pakankamai žemes rodiklis (34) rodo, jog kultūra yra labiau normatyvi nei pragmatiška. Žmonės siekia rasti absoliučią tiesą, pakankamai gerbia tradicijas, santykinai mažai taupo ateičiai ir siekia greitų rezultatų.</p>
<p><b>Impulsyvumas</b></p>
<p>Šis matmuo siekia pamatuoti kiek visuomenės atstovai yra linkę kontroliuoti savo troškimus ir impulsus. Santykinai maža savikontrolė reiškia saiko nebuvimą, didelė kontrolė - santūrumą.</p>
<p>PAR turi pakankamai aukštą impulsyvumo rodiklį (63). Žmonės tokiose visuomenėse turi poreikį realizuoti savo norus ir impulsus mėgaudamiesi gyvenimu ir smagiai leisdami laiką. Jų požiūris į daugelių dalykų yra pozityvus ir jie turi tendenciją būti optimistais. Taip pat jie laisvą laiką vertina daug labiau,</p>

elgiasi ir leidžia pinigus taip kaip jie nori.

## Ruanda

<b>Rinkos apžvalga</b>
2014 m. Pasaulio Banko "Doing Business" reitinge Ruanda užėmė 32-tąją vietą pasaulyje ir antrąją užsacharės Afrikoje. Ruandos reitingas nenustoja kilti jau šešis metus iš eilės.
2013 metais Ruandos eksporto srautai per metus padidėjo 32% ir siekė EUR 478 mln. Žaliavos, ypač kasiteritas, koltanas, volframas, arbata ir kava, generuoja daugiau nei 55% visų iš eksporto gaunamų pajamų.
Ruanda yra stipriai priklausoma nuo importo ir Ruandos valdžia nuolat susiduria su einamosios sąskaitos deficitais. 2012 m. FOB importas sudarė EUR 1,6 mlrd., eksportas - EUR 478 milijonų. Pagrindinės importuojamos prekės: maisto gaminiai, mašinos ir technika, plienas, naftos gaminiai, aviacijos gaminiai, cementas bei statybos medžiagos. Europa, Jungtiniai Arabų Emyratai, Kinija, Indija, Kenija ir Uganda yra pagrindiniai Ruandos tiekėjai.
<b>Rinkos iššūkiai</b>
Žema perkamoji galia. 2012 m. Pasaulio Bankas pajamas vienam gyventojui įvertino EUR 463.
Ruanda - sausumos valstybė, dėl to transportavimo kaštai yra vieni didžiausių pasaulyje.
Energijos kaina EUR 0,15 už kilovatvalandę yra aukšti tiek regiono tiek pasaulio standartais.
Kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas sąlygoja, jog Ruandoje darbo jėga kainuoja kur kas brangiau nei daugelyje regiono kaimynių.
<b>Rinkos galimybės</b>
Ruanda yra Rytų Afrikos Bendrijos narė, kuri vienija daugiau nei 130 mln. vartotojų.
Ruanda turi išvystytą kelių ir aviacijos infrastruktūrą. Valdžia nori paversti Ruandą aviacijos ir logistikos regioniniu centru ir planuoja per artimiausią dešimtmetį pastatyti EUR 560 mln. kainuosiantį tarptautinį oro uostą.
Statybų sektorius sparčiai auga, ypač Kigalyje. Cemento ir kitų statybinių medžiagų paklausa ženkliai viršija vietinę pasiūlą.
Ruanda save pozicionuoja kaip regioninę ICT lyderę ir skatinta investicijas šiame sektoriuje
<b>Įėjimas į rinką</b>
Svarstant pradėti verslą Ruandoje rekomenduojama pasikonsultuoti su Všį Ruandos plėtros taryba (RDB), kuri yra atsakinga už pagalbą investuotojams ir gali padėti gauti reikiamus dokumentus.
<b>Patrauklūs sektoriai</b>
<i>Informacijos ir ryšių technologijos</i>
Ruandoje plačiai išvystyta ICT infrastruktūra: ICT parkas, padedantis vystytis startuoliams; po žeme besidriekiantis daugiau nei 5000 km ilgio optinis kabelis; ne tik plačiau vystyti bet ir naujos technologijos 4G LTE bevielės internetas. Nepaisant to, tik mažiau nei 20% šalies gyventojų turi prieigą prie interneto.

<i>Statybos</i>
Nekilnojamojo turto rinkos vystymasis ir statybos pastaruosius trejus metus buvo pagrindiniai augimo faktoriai. 3% metinis populiacijos augimas kartu su augančia viduriniąja klase bei besiplečiančia diaspora turėtų toliau palaikyti NT sektoriaus augimą.
Ekonominio tipo būstų statyba Kigalyje yra ypač gera perspektyva tinkamai įmonei. Statybos medžiagų ir transportavimo kaštai Ruandoje yra ypač dideli kas apsunkina įperkamo būsto statybą. Tačiau turint galvoje, kad kasmet reikia daugiau nei 25 tūkst. gyvenamųjų plotų vien patenkinti esamą paklausą, įmonei, kuri sugebės utilizuoti vietines medžiagas ir/arba žaliąsias technologijas atsiveria puikios galimybės.
<i>Finansinės paslaugos</i>
Ruanda finansų krizės stipriai paliesta nebuvo, tačiau kaip ir kitos rytų Afrikos kaimynės šiuo metu modernizuoja savo finansinę sistemą ir siekia ją padaryti konkurencingesnę, atviresnę ir viską apimančią. Artimiausiais metais mobiliosioms mokėjimų sistemos pranašaujamas augimas.
<i>Švietimas</i>
Ruandoje šiuo metu labai trūksta kvalifikuotos darbo jėgos, kurią kartais bandoma įsivežti iš kaimyninės Kenijos ar Ugandos. Šalis siekia iš žemės ūkio šalies tapti žinių ekonomikos ir paslaugų šalimi. Dėl to egzistuoja plačios galimybės kompanijoms užsiimančioms švietimu ir mokymais, taip pat konsultacinėms bendrovėms besispecializuojančioms klientų aptarnavime, viešbučių, informacinių technologijų, apskaitos, inžinerijos, statybų ir vadovų mokymų srityse.
<i>Žemės ūkis</i>
Nacionalinėje plėtros strategijoje 2020, valdžia siekia pakeisti natūrinį ūkininkavimą, pilnai monetizuotu komerciniu ūkininkavimu. Valdžia taip pat siekia padidinti produkciją, dėl to šaliai tenka vis daugiau importuoti sėklų, trąšų ir įrangos.
<b>Agentai ir platintojai</b>
Vietinis agentas kalbantis nacionalinėmis kalbomis (kinjaruandų, anglų ir prancūzų) gali padėti su licenzijomis, randant sandėliavimo patalpas, samdant darbuotojus ir kt.
<b>Pardavimo ir platinimo kanalai</b>
Daug kompanijų konkuruoja importo-eksporto versle importuodami iš Afrikos, Europos, Kinijos ir Dubajaus. Kigalio laisvoji ekonomikos zona (LEZ) buvo atidaryta 2012 m. balandį ir siekia aptarnauti visą Didžiųjų ežerų regioną. Kigalio LEZ patraukli lokacija leidžia lengvai pasiekti Ugandą (Mombasos uostą) ir Tanzaniją (Dar es Salemo uostą), taip pat Kigalio tarptautinį oro uostą.
Transportavimo kaštai Ruandoje beveik dvigubai didesni nei kaimyninėse valstybėse.
<b>Pardavimus lemiantys veiksniai</b>
Nors daugelis Ruandos verslo atstovų šneka angliškai arba/ir prancūziškai, daug Ruandos vartotojų šneka tik kinjaruandų ir kartais šiek tiek svahili kalbomis, dėl to rekomenduotina reklaminę medžiagą pateikti kinjaruandų kalba. Ribota didžiosios dalies populiacijos perkamoji galia reiškia, jog gali tekti koreguoti produktų kainas. Tiesa, vartotojų skaičius, kuris gali sau leisti aukščiausios kokybės produktus, ypač prabangius automobilius ir elektroninius prietaisus,

sparčiai auga.
<b>Reklama ir rinkodara</b>
Reklama dažniausiai sklinda iš lūpų į lūpas, per radiją ir įvairias kampanijas mieste. Internetas, socialiniai tinklai ir ypač mobilieji telefonai pastaruoju metu darosi vis patrauklesnės reklamos medijos.
Reklama per televiziją nėra tokia efektyvi, kadangi tik maža dalis namų ūkių toliau nuo miestų turi televizorių. Vietinė ir regioninė spauda spausdinama kinjaruandų, anglų ir prancūzų kalbomis ir santykinai dideliu tiražu. Reklama el. paštu, telefonu ir trumposiomis žinutėmis tampa vis populiareesnė.
<b>Kainodara</b>
Išskyrus naftos produktus ir kai kuriuos būtinus produktus, kainos yra nustatomos rinkos.
<b>Ženklavimo ir žymėjimo reikalavimai</b>
Ruandos standartų biuras (RBS) išduoda dokumentus (kaina svyruoja 7,50 - 11,20 EUR), kuriose yra išdėstyti ženklavimo ir žymėjimo reikalavimai.
<b>Mokesčiai</b>
Pridėtinės vertės mokestis yra 18%, o bauda už praleistą ar pavėluotą mokėjimą yra 10% per mėnesį.
<b>Mokėjimo būdai</b>
Nors daugeliui tiekėjų yra sumokama į banko sąskaitas jų šalyse, didžioji jų dalis ilgainiui atsidaro sąskaita viename iš 8 vietinių bankų.
<b>Projektų finansavimas</b>
Vietiniai skolinimosi kaštai labai dideli, dėl to daugelis investuotojų naudojami jų šalies finansavimo paslaugomis.
<b>Korupcija</b>
Vienas pagrindinių nacionalinių prioritetų yra kova su korupcija. Aukštas pareigas einantys pareigūnai apkaltinti korupcija paprastai atsistatydina, o po tyrimo paprastai yra nuteisiami.
Kelios įmonės teigė susidurusios su mažo masto korupcija muitinėje, tačiau teisiniai procesai, mokesčiai, reguliacinė sistema yra skaidrūs.
2013 m. Transparency International sudarytame Korupcijos suvokimo indekse Ruanda pasidalino 49 vietą su Latvija.
<b>Importo muitai</b>
Nuo 2010 m. Rytų Afrikos bendrijos narės pradėjo įgyvendinti muitų sąjungą, dėl to patvirtintoms žaliavoms, kompiuteriams, elektros energijos įrangai muitai nėra taikomi. Šalies valdžia siekiant sumažinti korupciją modernizavo ir atnaujinto muitinės infrastruktūrą ir pertvarkė instituciją.
<b>Prekybos barjerai</b>
Daugelis prekių patenka į Ruandą sunkvežimiais iš Mombasos (Kenija) ir Dar es Salamo (Tanzanija) uostų. Transportavimo atstumas gali siekti 1500 km.
Sunkvežimiai vežantys prekes iš uostų ir į juos dažnai susiduria su užlaikymais, kamščiais, turi pravažiuoti pro kelis svėrimo punktus, kartais pasitaikančiomis vagystėms. Dėl to gali būti sunku apdrausti krovinį ar surasti krovinių ekspeditorius.
<b>Laikinas prekių įvežimas</b>
Prekės, kurios skirtos kaimyninėms rinkoms, bet yra pervežamos per Ruandą importo mokesčiai nėra taikomi, tačiau agentai turi garantuoti, jog prekės nebus

parduotos Ruandoje.
Prekės skirtos parodomis nėra apmokestinamos, nebent yra parduodamos. Garantinės ir negarantinės prekės, kurios yra išsiunčiamos iš šalies remontui turi sumokėti PVM prieš vėl gražinant jas į šalį.
Pavyzdinės prekės nėra apmokestinamos kai jų bendra vertė neviršija 100 000 Ruandos frankų (maždaug 108 EUR).
<b>Įstatymai susiję su tiesioginėmis užsienio investicijomis</b>
Nors nėra sąlygos, jog įmonės dalis būtinai turi priklausyti vietiniam partneriui, vietos valdžia skatina užsienio investuotojus vystyti verslą kartu su vietiniais.
<b>Įmonės ar padalinio steigimas</b>
Ruandos vystymo valdyba (RDB) užsienio verslui investuojančiam daugiau nei 187 tūkst. EUR gali suteikti mokestines lengvatas. Nauji investuotojai gali sutvarkyti registracijos procesą internetu per vidutiniškai 6 val. RDB gali padėti investuotojams pildant reikiamas verslo, mokesčių, darbo leidimų ir socialinės apsaugos registracijos formas.
<b>Ginčų sprendimas</b>
2008 m. Ruanda sukūrė specializuotus komercinius teismus ir pavedė jiems spręsti komercinius ginčus ir padėti įgyvendinti nekilnojamojo turto ir su kontraktais susijusius sprendimus. Šalies valdžia pasamdė užsienio teisėjus, kurie buvo teigimai priimti ir padėjo susitvarkyti su užsilikusiomis bylomis.
<b>Tarptautinio arbitražo teismas</b>
2012 m. šalies valdžia įsteigė Kigalio tarptautinį arbitražo centrą (KIAC)
<b>Darbo jėga</b>
Ruandoje trūksta kvalifikuotų darbuotojų, įskaitant buhalterius, teisininkus ir techninius darbuotojus. Aukštosios technologinio mokslo įstaigos, privatūs universitetai ir profesinės švietimo įstaigos prisideda prie padėties gerinimo ir išsiunčia į darbo rinką vis geriau paruoštus darbuotojus.
Carnegie Mellon universitetas atidarė savo pirmąjį padalinį visoje Afrikoje Kigalyje ir siūlo magistro studijas ICT technologijų srityje.
Ruandos raštingumo lygis 2013 m. siekė 71%. Palyginimui, 1991 metais šis skaičius tesiekė 58%.
<b>Elektroninė prekyba</b>
Tiek valdžios institucijos tiek įsitvirtinęs verslas turi interneto puslapius, tačiau elektroninė prekyba nėra gerai išvystyta. Kreditinių ir debetinių kortelių naudojimas praktiškai apsiriboja Kigaliu. Prieigą prie interneto ir jo sparta didėja pamažu. Mobiliosios bankininkystės platformų daugėja.
<b>Politiškai motyvuotas smurtas</b>
Ruanda yra stabili šalis, o stiprios policijos ir kariuomenės pajėgos rūpinasi, jog potenciali nusikalstama veikla ar politiškai motyvuoti nestabilumai būtų suvaldyti. Nepaisant retkarčiais pasitaikančių nusikalstamumo proveržių šalia Ruandos ir rytinės Kongo Demokratinės Respublikos sienos, nuo 1990-tųjų pabaigos politiškai motyvuotos žalos investiciniams projektams ir infrastruktūrai padaryta nebuvo.
<b>Verslo kultūra</b>
Daugeliu aspektų, Ruandos verslo kultūra yra labai panaši į vakarietišką. Priimtina dėvėti kostiumą ir apsikeisti vizitinėmis kortelėmis susitikimų metu. Vienas iš įdomesnių dalykų yra rankos paspaudimas: paprastai jis būna labai



energingas ir gali užtrukti. Kartais žmonės pradeda net vaikščioti vis dar besisveikindami. Pagarbos ženklas yra besisveikinant suimti kito žmogaus dešinį dilbį.
Ruandiečiai gali vengti sakyti tiesą, jei tai gali užgauti ar nuliūdinti žmogų, su kuriuo jie kalba. Daugelis ruandiečių tai nelaiko melavimo, o tiesiog rūpinimusi kitų jausmais.
Tiesa, "ne" bet kokiam pasiūlymui galima išgirsti retai, dėl to nevertėtų pasitikėti žodiniu susitarimu.
Humoras Ruandoje yra plačiai naudojamas ir užima svarbią vietą bet kokiame pokalbyje. Tiesa, sarkazmo derėtų vengti, nes galite likti nesuprastas.
<b>Telekomunikacijos</b>
Nors prieiga prie interneto yra pakankamai išvystyta, toliau nuo didžiųjų miestų interneto kavinių rasti sunku. Vis daugiau žmonių naudojami mobilieji telefonai ir tai yra pagrindinė verslo bendravimo priemonė.
<b>Transportas</b>
Ruandoje nėra geležinkelio. Regioninės avialinijos dominuoja Ruandos oro erdvėje. Reguliariai vykdomi skrydžiai iš Kigalio į Briuselį, Amsterdamą, Dohą, Stambulą ir Johannesburgą.
<b>Kalba</b>
Verslo tarpe priimta kalbėti angliškai arba prancūziškai, nors daugelis ruandiečių anglų kalbą supranta prastai. Paprastai susitikimų metu vertėjai nėra reikalingi.
<b>Sveikatos apsauga</b>
Medicinos ir dantistų paslaugos ribotos. Kigalyje, Karaliaus Faisal privati ligoninė teikia paslaugas 24 valandas per parą.
Visi asmenys vyresni nei 9 mėnesiai privalo būti pasiskiepyje nuo geltonojo drugio. Nepasiskiepus nebus įleisti į šalį.
Maliarija Ruandoje taip pat sparčiai paplitusi.

## Zambija

<b>Rinkos apžvalga</b>
Zambija yra politiškai stabili, demokratinė šalis, turinti daug gamtinių išteklių. Zambijoje gyvena 13 mln. gyventojų, iš jų 39% miestuose.
Zambija yra viena sparčiausiai augančių ekonomikų pasaulyje. Pasaulio Banko "Doing Business" reitinge 2014 m. Zambija iš Afrikos šalių užėmė 8 vietą (83 pasaulyje).
Pagrindinės eksporto kryptys: Šveicarija, Kinija, Kongo Demokratinė Respublika, Pietų Afrika ir Jungtinių Arabų Emyratai. Pagrindinės eksporto prekės: varis, kobaltas, medvilnė, tabakas, cukrus, gamyklinės prekės ir medienos produktai.
Pagrindiniai importuotojai: Pietų Afrika, Kongo Demokratinė Respublika, Kenija, Kinija ir Indija.
<b>Rinkos iššūkiai</b>
Toliau nuo pagrindinių transportavimo kelių, infrastruktūra nėra adekvačiai išvystyta.

Nors valandinis tarifas yra mažas, palyginus su kitomis regiono šalimis darbo jėgos kaštai yra dideli. Pagrindiniai faktoriai keliantis kaštus: griežti darbo įstatymai, kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas, pravaikštos dėl sveikatos problemų.
Transportavimo kaštai yra pakankamai dideli, dėl lėto prekių judėjimo tarp sienų bei aukštų kuro kainų. Pastaruoju metu situacija šiek tiek pagerėjo, ypač atidarius integruotą Chirundu pasienio postą tarp Zambijos ir Zimbabvės.
Kiti iššūkiai: aukštas korupcijos lygis, rizika užsienio verslininkams būti deportuotiems dėl politinių motyvų, komplikuoti leidimų reikalavimai, neadekvatūs teisiniai resursai įvykdyti priimtus sprendimus, silpna teisminė sistema, nepatikimos ir brangios komunikacijos, maža (nors auganti) interneto skverbtis.
<b>Rinkos galimybės</b>
Daugelis sektorių yra nekonkurencingi ir dominuojami kelių didelių žaidėjų, kas palieka daug erdvės naujoms kompanijoms įeiti į rinką. Pagrindinės galimybės šiose sektoriuose:
<i>Žemės ūkis:</i> valdžia šiuo metu kuria erdves dideliems komerciniams ūkiams. Didžiausios perspektyvos gali būti siejamos su didelio masto ūkininkavimu, įranga ir žaliavų prekyba.
Gamyba: šiuo metu yra kuriamos kompleksinės ekonominės zonos, kuriose yra numatomos lengvatos prioritetiniams sektoriams.
Turizmas: Zambijos ir Zimbabvės pasienyje egzistuoja Viktorijos krioklys, vienas iš septynių pasaulio stebuklų. Zambija taip pat turi 19 nacionalinių parkų ir 34 medžioklės plotus, dėl to galimybių turizmo paslaugoms ir infrastruktūrai kurti apstu. Zambijai trūksta viešbučių pajėgumų regionuose, kurie užsiima turizmu ir vario gamyba.
<b>Patrauklūs sektoriai</b>
<i>Turizmas</i>
Valdžia identifikavimu turizmą kaip vieną kertinių sektorių padėsiančių diversifikuoti Zambijos ekonomiką nuo kasybos ir gavybos industrijų. Deja, šis sektorius vis dar kenčia nuo neišvystytos kelių infrastruktūros, riboto ir brangus vietinio transporto bei santykinai aukštų darbo jėgos ir verslo vykdymo kaštų.
<i>Žemės ūkis</i>
Žemės ūkiui skiriamas ypatingas Zambijos vyriausybės dėmesys, nacionalinėse strategijose jis laikoma regioninio vystymosi ir skurdo mažinimo pagrindu. Šiuo metu Zambijoje kultivuojama tik apie 15 proc. ariamos žemės
Investicijų ir eksporto galimybes apsunkina Zambijos vyriausybės kišimasis į rinką, karts nuo karto uždraudžiant importuoti ir eksportuoti tam tikrus javus.
Šalyje nuosekliai auga žemės ūkio technikos poreikis.
<i>Žemės ūkio chemikalai</i>
Verslo įmonės prekyba užsiimantiems žemdirbiams ir vietiniams trąšų gamintojams galėtų tiekti trąšas ir žemės ūkio reikalingus chemikalus. Atsižvelgiant į auštus transportavimo kaštus, gali būti sudėtinga konkuruoti su Pietų Afrikos importuotojais ir eksportuotojais
<i>Akvakultūra</i>
Akvakultūros produkcija pradėjo augti dėl augančio vietinės rinkos paklausos žuviai. Žuvies importas 2013 m. paaugo daugiau nei 80% ir pasiekė 28,666 tonas; 2012 m importuojamos žuvies produkcija tesiekė 15,720 tonų.

Pagrindinės šalys tiekiančios Zambijai žuvį: Zimbabvė, Mozambikas, Malavis, Namibija, Kinija, Hong Kongas, Pietų Korėja ir Tailandas.
Atsižvelgiant į vandens išteklių gausą ir perteklinį rinkos poreikį žuviai ir jos produkcijai, šiame rinkos sektoriuje netrūksta galimybių.
Norint maksimizuoti pelną vertėtų įeiti į rinką su didelėmis atsargomis, pažangia vadybos sistema, specializuotais (importuotais) pašarais bei patikimu energijos šaltiniu.
<b>Platinimo ir pardavimo kanalai</b>
Didmeninė prekyba ir platinimas koncentruoti didžiuosiuose šalies miestuose, tarp jų Lusaka, Kitwe, Ndoloa, Livingstonas, Kasama ir Čipata.
Prekės skirtos Zambijos rinkai atkeliauja per Pietų Afriką, Namibiją, Mozambiką ir Tanzaniją. Durbanas (Pietų Afrika), Volvis Bėjus (Namibija) ir Dar es Salaamas (Tanzanija) yra dažniausiai naudojami jūrų uostai. Prekes siunčiant per šiuos uostus, jos gali keliauti iki Zambijos iki dviejų savaičių dėl užlaikymų kertant sienas.
<b>Pardavimus lemiantys veiksniai</b>
Siekiant pasiekti platesnį vartotojų ratą, prekės ir paslaugos yra reklamuojamos vietiniuose laikraščiuose, tokiose kaip The Post Newspaper.
<b>Reklama ir rinkodara</b>
Zambijoje vyksta šios kasmetinės parodos: Zambijos tarptautinės prekybos paroda (Zambia International Trade Fair) ir Zambijos žemės ūkio ir prekybos paroda (Zambia Agriculture and Commercial show).
Zambijoje egzistuoja du valstybiniai ir penki privatūs TV kanalai ir virš 45 radijo stočių. Radijo stotys transliuojamos anglų taip pat vietinėmis kalbomis ir paprastai pasiekia daug didesnę auditoriją nei televizija.
<b>Kainodara</b>
Vietinė kaina susidaro iš tarptautinių ir vietinių transportavimo kaštų, maito mokesčio ir PVM (16%). Dėl šių faktorių kainos yra labai aukštos, dėl to vietiniai yra labai jautrūs kainų pokyčiams ir mažiau dėmesio skiria kokybei.
<b>Ženklavimo ir žymėjimo reikalavimai</b>
Importuojamų maisto produktų etiketės turi būti anglų kalba, kuriose būtų nurodyti ingredientai ir galiojimo terminas. Produktai neatitinkantys šių reikalavimų yra konfiskuojami ir sunaikinami.
<b>Atvirumas užsienio investicijoms</b>
Zambijoje už investicijų pritraukimą atsakinga Zambijos verslo plėtros agentūra, įkurta 2007 metais.
<b>Mokėjimo būdai</b>
Dažniausias mokėjimo būdas už importuotas į Zambiją prekes yra kreditas. Zambijos kompanijoms paprastai labai sunku finansuoti importuojamas prekes, dėl to jos dažniausiai siekia susitarti dėl kredito. Eksportuojančios kompanijos turėtų labai atidžiai patikrinti vietinių įmonių kredencialus prieš išduodant prekes kreditu.
<b>Importo muitai</b>
Šios prekės gali būti įvežamos be maito mokesčių: vaistai, medikamentai, veterinarijos prekės, medicininė įranga, kompiuterių dalys, chemikalai dideliu mastu, trašos ir sėklos. Didžioji prekių dalis patenka tarp vienos iš trijų kategorijų: 5% (tam tikros žaliavos ir pramoninė įranga); 15% (tarpinės prekės);

25% (baigtiniai produktai). Muitai taip pat netaikomi įrangai skirtai žemės ūkiui ir kalnakasybai.
<b>Prekybos barjerai</b>
Zambijos valdžia dažnai įveda importo ir eksporto suvaržymus pagrindiniams žemės ūkio produktams norint paskatinti vietinius gamintojus. Dėl labai griežtų suvaržymų ir teisinio reguliavimo egzistuoja de facto draudimas genetiškai modifikuotiems produktams.
Prieš importuojant šiuos produktus būtinas leidimas iš atitinkamos institucijos: mėsa (Veterinarijos departamentas), augalai ir sėklos (Mount Makulu mokslinė stotis), maistas (Sveikatos ministerija), vaistai (Vaistų reguliavimo tarnyba) bei ginklams ir amunicijai (Zambijos policija).
<b>Apribotos ir draudžiamos įvežti prekės</b>
Į Zambija draudžiama įvežti nedorus, pornografinius leidinius, taip pat produktus, kurie yra iš dalies arba visiškai pagaminti žmonių iš įkalinimo įstaigų. Taip pat Zambijoje egzistuoja labai griežti įstatymai reglamentuojantys vaistų įvežimą, dėl to patariama vežtis vaistus originaliose pakuotėse bei su gydytojo išrašu.
<b>Rinkos reguliavimas</b>
Rinka silpnai reguliuojama: Konkurencijos Taryba yra vertinama kaip neefektyvi ir jai trūksta teisinės įtakos.
<b>Įmonės ar padalinio steigimas</b>
Įmonės registravimas Zambijoje yra vykdomas "vieno langelio" principu. Vidutiniškai tai užtrunka 6,5 dienas (Doing Business informacija).
<b>Ginčų sprendimas</b>
Teisine sistema grįsta britų sistema. Teismai Zambijoje yra santykinai nepriklausomi, tačiau teisinis sutarčių ir nuosavybės teisių įgyvendinimas yra silpnas, o galutinio sprendimo priėmimas gali užtrukti.
<b>Tarptautinis arbitražas</b>
Susitarimai dėl arbitražo turi būti pateikti raštu. Šalys gali paskirti bet kurios šalies, lyties ar profesinių kvalifikacijų arbitražą. Užsienio teisininkai negali atstovauti šalių vietiniuose ar tarptautiniuose arbitražuose vykstančiuose Zambijoje.
Įvykdyti arbitražo sprendimą, kuris buvo priimtas Zambijoje paprastai užtrunka 14 savaičių, užsienio šalyje - 18 savaičių.
<b>Darbo jėga</b>
Darbo įstatymai numato labai dideles išeitines išmokas, pašalpas bei ilgas atostogas. Tačiau šie įstatymai negalioja darbuotojams nusamdytiems trumpam laikotarpiui. Dėl to didžioji dalis Zambijos darbuotojų dirba neformaliai arba yra nusamdyti trumpam laikotarpiui.
Nepaisant nekvalifikuotos darbo jėgos pertekliaus, investuotojai skundžiasi, jog trūksta kvalifikuotos arba bent pusiau kvalifikuotos darbo jėgos.
<b>Politinio smurto apraiškos</b>
Zambijoje su politika susijęs smurtas nėra paplitęs. 2011 m. Zambijoje įvyko santykinai taikūs prezidento, parlamento ir vietinių savivaldų rinkimai. Vakarų provincijoje egzistuoja separatistinis judėjimas, tačiau jų protestai rimtais sveikatos sutrikdymais arba didelės vertės žala baigiasi retai.
<b>Verslo kultūra</b>

<p>Žmonės Zambijoje yra mandagūs ir švelnaus būdo, dėl to konfrontacinis stilius gali nebūti gerai sutiktas vietiniame kontekste. Verslo apranga formali tiek vyrams, tiek moterims. Jei moteris dėvi sijoną, jis turėtų būti žemiau kelių.</p>
<p><b>Nusikalstamumas</b></p>
<p>Nusikalstamumas Zambijoje yra problema: kišenvagystės, automobilių grobimas bei įsilaužimai į namus ir automobilius nėra retas reiškinys. Koperbelto regione, kuris ribojasi su Kongo Demokratinė respublika, dėl politinio nestabilumo kitapus sienos nusikalstamumas periodiškai padidėja.</p>
<p><b>Telekomunikacijos</b></p>
<p>Telekomunikacijų paslaugos dažnai nėra patikimos ir realityviai brangios. Mobiliojo ryšio paslaugos šiuo metu teikiamos visose regionuose, tačiau padengimas nėra tolygus.</p>
<p><b>Transportas</b></p>
<p>2012 m. Zambijos valdžia pradėjo oro uostų rekonstrukcijos projektą, siekiant atnaujinti oro uostus ir prailginti pakilimo/nusileidimo takus. Šiuo metu baigtas Livingstono oro uosto atnaujinimas, 2014 m. darbai prasidėjo Lusakos oro uoste.</p>
<p>Geležinkelių infrastruktūra yra pasenusi, dėl to jais naudotis nėra patikima ir patogiu. Valdžia geležinkelių atnaujinimui yra paskyrusi 90 mln. EUR.</p>
<p>Kelių transportas yra pagrindinis būdas pervežti prekes. Dėl didelių liūčių lietus kartais išplauna kelio dalis pagrindiniuose keliuose dėl to būna sunku pasiekti tam tikras vietas. Kelių rekonstrukcijai šalies valdžia yra paskyrusi 4,2 mlrd. EUR.</p>
<p><b>Kalba</b></p>
<p>Nors anglų yra oficiali šalies kalba, Zambijoje kalbama dar 73-imis kalbomis. Verslo kalba - anglų.</p>
<p><b>Sveikatos apsauga</b></p>
<p>Net pirminė medicininė pagalba atokiau nuo pagrindinių miestų yra labai ribota. Nors privačios klinikos pagrindiniuose miestuose gali suteikti adekvačią pagalbą, atsitikus nelaimei gali prireikti evakuacijos į Pietų Afrikos respubliką, Indiją ar Europą. Dėl to patartina įsigyti draudimą su evakuacijos oru galimybe.</p>
<p>Maliarija, kaip Zambijoje labai paplitusi. ŽIV serga maždaug 14% suaugusiųjų populiacijos, miestuose - kur kas daugiau. Vartoti vandenį vertėtų tik iš buteliukų.</p>
<p><b>HOFSTEDO INDEKSAS</b></p>
<p><b>Jėgos kultūra</b></p>
<p>Šis matmuo tiria kaip skirtingos kultūros priima faktą, jog visuomenės nariai nėra lygūs. Šiuo matmeniu siekiama išsiaiškinti kaip mažiau įtakingi visuomenės veikėjai ir institucijos pripažįsta ir priima, jog įtaką nėra pasiskirsčiusi tolygiai.</p>
<p>Pakankamai aukštas rodiklis (60) šiame matmenyje rodo, jog žmonės priima hierarchinę tvarką, kurioje visi turi savo vietą ir tam nereikia papildomo paaiškinimo. Hierarchija organizacijose reiškia neatsiejamą nelygybę, dažną centralizaciją, kur pavaldiniai tikisi, jog jiems bus pasakyti ką daryti, o idealus vadovas yra geranoriškas autokratas.</p>
<p><b>Individualizmas</b></p>
<p>Pagrindinis klausimas, kurį sprendžia šis matmuo yra kaip stipriai visuomenės veikėjai yra priklausomi nuo vienas kito: ar žmonės save įsivaizduoja ir įvardina per "aš" ar per "mes". Individualistinėse visuomenėse individai rūpinasi tik</p>

savimi ir savo artimiausia šeima. Kolektyvistinėse visuomenėse individai priklauso "grupėms", kurios mainais už ištikimybę rūpinasi savo nariais.
Zambijos visuomenė gali būti priskiriama kolektyviniam tipui (35). Tai pasireiškia visuomenės veikėjų atsidavimui tam tikrai "grupei" - tai gali būti šeima, giminė ar kažkokios išplėstinės pažintys. Ištikimybė kolektyvinėse visuomenėse yra svarbiausia vertybė, kuri stovi aukščiau nei daugelis kitų visuomenės normų ir taisyklių. Visuomenė kuria stiprius santykius, kur visi prisiima atsakomybę už kitus. Nusizengimas veda prie gėdos ir reputacijos praradimo, darbdavio-darbuotoja santykiai vertinami per moralinę prizmę, priėmimas į darbą ir paaukštinimo sprendimai atsižvelgia į tai kokioms grupėms individas priklauso.
<b>Vyriškumo kultūra</b>
Aukštas rodmuo (vyriškumas) šiame matmenyje rodo, jog visuomenė skatina konkurenciją, pasiekimus, o aukščiausias sėkmės įvertinimas yra tapimas srities geriausiu. Ši vertybinė sistema prasideda mokyklose ir tęsiasi darbo rinkoje.
Žemas rodmuo (moteriškumas) šiame matmenyje rodo, jog dominuojančios vertybės visuomenėje yra rūpinimasis kitais ir gyvenimo kokybė. Moteriško tipo visuomenėje sėkmė vertinama gyvenimo kokybe, o išsiskyrimas iš minios nėra priimtinas. Pagrindinis klausimas čia yra kas motyvuoja žmones: noras būti geriausiam (vyriškumas) ar darymas to, ką mėgsti (moteriškumas)
Zambija šioje kategorijoje surinko 40 balų ir dėl to turėtų būti vertinama kaip turinti santykinai moterišką visuomenę. Moteriškose kultūrose svarbiausias yra "dirbti, kad gyventi", vadovai siekia konsensuso, žmonės vertinta lygybę, solidarumą ir savo profesinio gyvenimo kokybę. Konfliktai sprendžiami per derybas ir siekiant kompromiso. Skatinimo priemonės tokios kaip laisvas laikas ir lankstumas yra sveikintini. Dėmesys yra skiriamas gerovei, statusas nėra rodomas.
<b>Polinkis planuoti ateitį</b>
Šis matmuo sprendžia klausimą kaip visuomenė tvarkosi su faktu, kad ateitis nėra nuspėjama: siekiama ją kontroliuoti ar leidžiama jai tiesiog ateiti. Ši dviprasmybė atneša nerimą ir skirtingos kultūros su šią dilemą sprendžia skirtingai. Šiuo matmeniu stengiamasi atsakyti kiek stipriai visuomenės atstovams dviprasmiškos arba nežinomos situacijos atrodo grėsmingos: kiek smarkiai visuomenė stengiasi juos paaiškinti įvairiais naratyvais ir šiam tikslui sukurtomis institucijomis.
50 balų rodo, jog zambiečiai neturi aiškaus polinkio šiuo klausimu.
<b>Pragmatizmas</b>
Šis matmuo apibūdina kaip kiekvienai visuomenei svarbu palaikyti ryšį su praeitimi, tuo pačiu tvarkantis su dabarties ir ateities iššūkiais ir kaip pasiskirsto prioritetai tarp šių dviejų sričių. Mažas rodiklis rodo, jog visuomenė yra normatyvi ir linkusi išlaikyti laiko patikrintas tradicijas ir normas bei žiūri į visuomenės keitimąsi su skepsiu. Kitą vertus, kultūros su aukštu rodikliu, renkasi labiau pragmatišką kelią: pavyzdžiui skatina taupymą ir investuoja į švietimą siekiant pasirošti ateičiai.
Pakankamai žemes rodiklis (30) rodo, jog kultūra yra labiau normatyvi nei pragmatiška. Žmonės siekia nustatyti absoliučią tiesą, labai gerbia tradicijas, santykinai mažai taupo ateičiai ir siekia greitų rezultatų.
<b>Impulsyvumas</b>

Šis matmuo siekia pamatuoti kiek visuomenės atstovai yra linkę kontroliuoti savo troškimus ir impulsus. Santykinai maža savikontrolė reiškia saiko nebuvimą, didelė kontrolė - santūrumą.

Zambijos visuomenė turėtų būti traktuojama, kaip pakankamai santūri (42). Paprastai visuomenės su žemu rodikliu yra linkusios į cinizmą ir pesimizmą. Žmonės nelinkę tiek daug dėmesio skirti laisvam laikui, mano, jog jų veiksmai yra varžomi socialinių normų ir jaučia, jog mėgavimasis yra kažkas ką reikia suvaldyti.