

2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ALISA FELIĆ

ALISA FELIĆ

KOPER, 2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

**KULTURE V POSLOVNEM SVETU IN IZKUŠNJE
IZBRANIH SLOVENSКИH PODJETIJ**

Alisa Felić

Koper, 2016

Mentor: viš. pred., mag. Dušan Gošnik

POVZETEK

V zaključni projektni nalogi predstavljamo pomen kultur v poslovnem svetu ter vlogo podjetij pri izobraževanju in usposabljanju svojih zaposlenih na tem področju. S pomočjo intervjujev, ki smo jih izvedli med zaposlenimi v slovenskih podjetjih, ki delujejo tudi na tujih trgih, smo preučili stanje na področju razumevanja in upoštevanja kulturnih razlik v njihovih podjetjih. Ugotovili smo, da čeprav večina podjetij, ki so zajeta v raziskavo, uspešno poslujejo, ne dajejo dovolj poudarka vlogi različnih kultur in navad v poslovnem svetu. Na koncu projektne naloge so podani predlogi za podjetja, ki sodelujejo s tujimi poslovnimi partnerji, ki jim bodo v pomoč pri še uspešnejšem poslovanju in pri ustvarjanju boljših odnosov s poslovnimi partnerji, ki prihajajo iz drugih kulturnih okolij.

Ključne besede: podjetje, management, kultura, poslovna kultura, komunikacija, poslovanje.

SUMMARY

In the project work we present the importance of culture in the business world and the role of firms in education and training of their employees in this area. Through interviews, which were conducted among employees in Slovenian companies operating in foreign markets, we examine the state of the understanding and observance of cultural differences in their companies. We found that despite the fact that most of the companies covered in the survey operate successfully, do not give enough emphasis on the role of different cultures and traditions in the business world. At the end of the project work, we made proposals for companies involved with foreign business partners, which will help them be even more successful in business and create better relationships with business partners, who come from different cultural backgrounds.

Keywords: company, management, culture, business culture, communication, business.

UDK: 316.72(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Oprelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	3
2.1	Namen in cilji.....	4
2.2	Metodologija	5
2.3	Predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu.....	5
3	Pomen kulture v mednarodnem poslovanju	7
3.1	Razlike med narodi in kulturami.....	7
3.2	Management, kultura in organizacija	8
3.3	Kultura in mednarodno poslovanje	9
3.4	Temelji poslovanja v zahodnih državah.....	10
4	Poslovna komunikacija v različnih poslovnih kulturah	11
4.1	Pomen kulture v komunikaciji	11
4.2	Razlike med načinom komunikacije v različnih državah	11
4.3	Trening medkulturne komunikacije	12
5	Poslovanje v različnih kulturah	14
5.1	Razlike med poslovanjem in podjetniki v različnih državah	14
5.2	Etika v mednarodnem in medkulturnem poslovanju	16
5.3	Učinkovito medkulturno poslovanje.....	16
5.4	Medkulturno poslovanje v slovenskih podjetjih in značilnosti slovenskih managerjev	17
6	Pomen kulture v poslovnem svetu in izobraževanje o različnih kulturah na primeru izbranih slovenskih podjetij	19
6.1	Uvod v raziskavo	19
6.1.1	Namen in cilji	19
6.1.2	Razvoj vprašalnika za intervju.....	20
6.2	Izvedba intervjujev.....	20
6.3	Rezultati in interpretacija	21
6.4	Povzetek spoznanj.....	34
6.5	Predlogi za podjetja in možnost nadaljnjega raziskovanja	36
7	Zaključek	38
	Literatura	41
	Priloge	43

SLIKE

Slika 1:	Način komunikacije s tujci	22
Slika 2:	Način priprave na sestanke	24
Slika 3:	Kako podjetja omogočajo lažjo komunikacijo zaposlenih s tujimi poslovnimi partnerji.....	26
Slika 4:	Usposabljanja zaposlenih s področja poslovanja s tujci v podjetjih, zajetih v raziskavo	27
Slika 5:	Način usposabljanja zaposlenih o poslovanju s tujci v podjetjih v preteklih treh letih	28
Slika 6:	Ali je vaše podjetje uspešno pri poslovanju v tujini	29
Slika 7:	Mnenje intervjuvancev o uspešnosti podjetja v tujini.	30
Slika 8:	Prednosti Slovencev pri poslovanju s tujimi poslovnimi partnerji	31
Slika 9:	Prednosti Slovencev pred ostalimi narodi pri poslovanju s tujci.....	32
Slika 10:	Dejavniki boljšega sodelovanja s tujci	33

1 UVOD

Globalizacija in razvoj sodobnih tehnologij sta povzročila poslovanje prek meja in celin, med vsemi državami sveta. Ko se pogajamo internacionalno, so lahko ideje, prepričanja, dejanja in pričakovanja kulturno edinstveni. Komunikacija lahko postane ovira, saj lahko različni strani pogajalcev delujeta različno. Ko dve osebi, ki razmišljata in delujeta različno, začneta komunikacijo, tako poslovno kot družabno, je zelo velika možnost, da bo prišlo do nerazumevanja in napačnih interpretacij. Dve različni kulturi se lahko osredotočita na povsem drugačne podrobnosti poslovnega sodelovanja. Medtem ko je lahko za eno kulturo določanje podrobnosti sodelovanja stresno, lahko druga stran to spremlja popolnoma drugače in se osredotoča na druge probleme, ki pa ne predstavljajo ovire prvi kulturi. Različne kulture lahko razvijejo različne pogajalske stile in načine poslovnega sodelovanja, kar je pogojeno z njihovimi narodnostnimi značilnostmi, jezikom, zgodovino ter geografsko lego (Gulbro in Herbig 1999, 47).

Slovenija je država, ki je pred nekaj desetletji postala samostojna država in je s tem izgubila veliko prodajnih kanalov in tujih trgov. Poleg tega je gospodarstvo v državi prešlo iz socialističnega v tržno, kar je v poslovnem svetu prineslo velike spremembe. V podjetjih so se zamenjali lastniki, v državo je prišlo kar nekaj tujih lastnikov, nekatera podjetja pa so čez noč ostala brez kupcev, kar je vodilo v propad podjetij, na temeljih katerih so kasneje pogosto zrasla nova podjetja.

Kot je že omenjeno, so se morala slovenska podjetja prilagoditi situaciji in poiskati kupce zunaj svojih meja. Glede na to, da je Slovenija mlada država, njeni lastniki in vodilni na začetku niso imeli veliko izkušenj s poslovanjem v tujini, država ni imela zaupanja in ugleda. Skozi leta se je to seveda spremenilo, vendar stanje še vedno ni povsem zadovoljujoče. Nekatera podjetja poskušajo prodreti na tuje trge, vendar jim to v nekaterih primerih ne uspe. To lahko zaradi velike investicije in pričakovanj slabo vpliva tudi na matično podjetje v Sloveniji in zaradi napačnih investicij ter odločitev, povezanih s poslovanjem na tujih trgih, lahko pride do krize tudi v domačem podjetju. Zadevo je poslabšala še gospodarska kriza v zadnjem času pa tudi kriza v Evropi, predvsem v tem, da so nekatere države Evropske unije zelo skeptične do prihodnosti v skupnem zavezništvu.

Za dobro poslovanje na tujih trgih je pomembnih nekaj dejavnikov, ki vplivajo na to, ali bo podjetje uspešno izvedlo svoje posle ali ne. Poleg poslovnih in finančnih dejavnikov so tu zelo pomembni tudi pogajanja in odnos s potencialnimi poslovnimi partnerji. V tem primeru je zelo pomembno, da pogajalci iz Slovenije dobro razumejo in poznajo kulturo sogovornika ter njihov način poslovanja. Zavedati se morajo, da so nekatere navade, ki so nam nenavadne, v neki drugi kulturi povsem običajne, nasprotno pa so naše navade in običaji lahko za nekatere narode zelo neobičajni.

Slovenski poslovneži ne morejo poznati vseh svetovnih kultur, njihovih navad in običajev. Še

posebej so pri teh navadah pomembne poslovne navade. Zato se morajo posamezniki, ki delajo s poslovnimi partnerji iz drugih kultur ali pa delujejo v drugih kulturnih okoljih, zavedati pomena razlik med narodi. Pomembno je stalno izobraževanje s tega področja, kar bo dolgoročno prineslo veliko večje uspehe pri navezovanju stikov in poslovanju na tujih trgih.

V zaključni projektni nalogi smo za raziskavo prisotnosti izobraževanja in trenutnega stanja na področju pomena kulturnih razlik pri poslovanju s tujimi poslovnimi partnerji izvedli intervjuje s posamezniki v slovenskih podjetjih, ki prihajajo v stik in sklepajo posle s tujimi poslovnimi partnerji. Zanimalo nas je, kakšno je stanje pri izobraževanju na področju kultur v mednarodnem poslovanju in upoštevanju medkulturnih razlik v slovenskih podjetjih ter kakšno je mnenje intervjuvancev o tem problemu.

V prvem delu naloge smo s pomočjo tuje in domače strokovne literature preučili teoretična izhodišča, prikazali smo primere dobrih in slabih praks ter podali temeljne iztočnice, kako je v podjetjih treba poskrbeti za izobraževanje na področju medkulturnih razlik pri poslovanju s tujimi poslovnimi partnerji. V drugem delu smo predstavili rezultate intervjujev ter podali predloge za podjetja in izhodišča za nadaljnje raziskovanje.

2 OPREDELITEV OBRAVNAVANEGA PROBLEMA IN TEORETIČNIH IZHODIŠČ

Globalizacija in hiter gospodarski razvoj sta prispevala k temu, da podjetja delujejo vedno bolj mednarodno. Globalizacija sicer ni nov pojav, saj so trgovske poti že v preteklosti potekale med mesti, regijami in seveda tudi z vzhoda na zahod in obratno. Seveda pri tem prihaja do srečevanja različnih kultur, načinov življenja in tudi načinov poslovanja, za katere je dobro, da jih poznamo, če želimo uspešno sodelovati s potencialnimi poslovnimi partnerji. Skupaj z razvojem in globalizacijo pa je mnogo podjetij dobilo novo priložnost poslovanja v brezmejnem svetu, ki je prepreden z različnimi kulturami in različnimi navadami, ki jih je treba spoštovati tako z vidika etike kot tudi pri sklepanju poslov (McNeil in Pedigo 2001, 44). Vsega tega se morajo zavedati podjetja in njihovi vodilni, ki želijo poslovati na tujih, neznanih trgih, ki imajo povsem drugačne kulturne navade.

V strokovni literaturi je razvidno, da je kulturo težko definirati. Termin kulture je zelo različno definiran in uporabljen za različna področja. Kot pravi Hofstede (2001, po Mooij 2015), kultura ni lastnost oziroma oznaka posameznika, temveč pripada skupini ljudi, ki so bili podvrženi enakim izkušnjam tako na področju izobraževanja kot tudi družbenega življenja. Vsak narod ima tako svojo kulturo, ki se razlikuje od drugih, ta pa se lahko deli še na subkulture, ki jih najdemo znotraj določenih kultur.

Glede na to, da podjetja vedno bolj poslujejo internacionalno, je logično, da globalni management vedno bolj potrebuje nova znanja in nove tehnologije, med njimi tudi poznavanje veščin komunikacije med različnimi kulturami v poslovanju (Wankel 2016, 116). V podjetjih se morajo zavedati, da imajo različni narodi različne načine sporazumevanja, ki lahko pripadnike drugega naroda zmedejo (Lim 2000, 69). Le-to pa lahko pripelje do medsebojnega nerazumevanja in v najslabšem primeru celo do neizpeljave posla. Iz naštetih razlogov je jasno, da morajo v podjetjih, ki poslujejo globalno, razjasniti, da imajo različne kulture različne odnose do različnih procesov poslovanja, zato je zelo pomembno, da zaposleni, ki delujejo na mednarodnih področjih, poznajo vse razlike med kulturami, s pomočjo katerih bodo hitreje in lažje prišli do zelenih ciljev (Wankel 2016, 117). Managerji, ki prodirajo na področja z drugačnimi kulturnimi navadami, morajo poleg osnovne analize države analizirati tudi kulturne značilnosti naroda (Mooij 2015, 648). Predvsem je to pomembno v večjih podjetjih, ki se odločajo za večje investicije, saj morajo v tem primeru vodilni pogosto komunicirati z mediji, socialnimi skupnostmi in seveda poslovnimi partnerji (Zefrass, Verčič in Wiesenberga 2016, 38).

Tudi na znanstvenem področju je v zadnjih nekaj letih prišlo do raziskovanja razlik med kulturami na različnih področjih. Še posebej je poznavanje razlik med kulturami pomembno na področju komunikacije, ki pa je nujno potrebna tudi pri poslovanju. Razlike med kulturami je prvi resno začel preučevati Hofstede, ko je v sedemdesetih letih dvajsetega stoletja izvedel raziskavo med 116.000 zaposlenimi v podružnicah podjetja IBM. S to raziskavo je prišel do

zanimivih ugotovitev in je glede na rezultate raziskave opredelil nekaj dimenzij kulture, po katerih je mogoče soditi o razlikah med kulturami (Hofstede 1980, po Prašnikar in Cirman 2005, 21). Mnogo raziskovalcev se sprašuje in ugotavlja, kakšne so razlike in kakšne podobnosti med različnimi kulturami (Hoffmann idr. 2015, 484). Poleg Hofsteda so se s tem področjem ukvarjali še Guillen, Cummings in Schmidt, Heimlich in Papageorge ter mnogo drugih strokovnjakov, ki so pustili pečat na področju raziskovanja komunikacije med različnimi kulturami (Ogbor in Williams 2003, 3). Iz preučevanja in izvedenih različnih raziskav v podjetjih po vsem svetu so se razvile različne teorije, ki pomagajo poslovnem in drugim, da lažje prilagodijo komunikacijo glede na področje, na katerem delujejo. Jasno je, da je v času pospešene globalizacije in čedalje večje odvisnosti svetovnih gospodarstev od različnih trgov, kjer praktično poslujejo z različnimi narodi, poznavanje lastne in tuje kulture nujno potrebno. Managerji, ki poslujejo z drugimi kulturami, morajo prilagoditi svoje obnašanje in način poslovanja navadam, ki vladajo v določenem okolju, kjer poslujejo (Prašnikar, Pahor in Zagoršek 2005, 109).

Po zaslugi raziskovanj se je razvilo mnogo oblik izobraževanja in usposabljanja za managerje, ki poslujejo z narodi, ki imajo drugačno kulturo, da le-ti postanejo bolj pozorni na kulturne razlike. Hkrati pa se s temi programi usposobijo za komunikacijo z določeno kulturo, s katero želijo poslovati (Hoffmann idr. 2015, 495).

Kot je navedeno, je zelo pomembno, kako se vodilni v podjetjih pripravijo na poslovanje v tujih okoljih, saj velike države, kot je Rusija, znotraj svojega okolja na primer skrivajo nešteto različnih kultur in navad. S tega vidika vidimo, kako zelo je zahtevno poslovanje v tujini ter s tujimi poslovnimi partnerji in kako pomembni sta dobra predpriprava in analiza določene ciljne kulture (Pirogov in Astafieva 2005, 395).

Če podjetja želijo v sodobnem gospodarstvu obstati ali prodreti na tuje trge, je poznavanje tujih kultur obvezno. Še več, obvladovanje komunikacije med različnimi kulturami zahteva nenehno izobraževanje, ki je lahko raznovrstno in včasih tudi naporno. Wankel (2016, 117) v svojem prispevku še posebej izpostavlja pomen učinkovitega treninga komunikacije z različnimi kulturami skozi socialne medije in socialno mreženje, kjer lahko s pomočjo »native trenerja« skozi njegove oči pregledamo kritične situacije in oblike komunikacije na različnih koncih sveta.

2.1 Namen in cilji

Namen naloge je raziskati tujo in domačo strokovno literaturo, članke s področja kulture, komunikacije med različnimi kulturami in poslovanja v različnih kulturah.

Poleg tega smo natančno opredelili pojme, ki so temeljni za razumevanje naloge. Znotraj naloge smo predstavili tudi primere dobrih in slabih praks poslovanja določenih slovenskih in

tujih podjetij v tujini, kako se podjetja pripravljajo na poslovanje s tujimi partnerji, ki prihajajo iz drugih kultur in imajo druge navade. V svojem delu smo ugotavljali pomen kulture v poslovnem svetu. S pomočjo raziskane teorije pa smo v nalogi ugotavljali, kako se je treba prilagajati kulturi, s katero želimo poslovati.

Namen naloge je prav tako predstaviti različne načine poslovanja v različnih delih sveta s pomočjo preučevanja kulture in navad. Bolj podrobno smo predstavili poslovanje z Rusijo, Kitajsko in nekaterimi drugimi državami, v katerih poslujejo slovenska podjetja.

Cilj naloge je razviti predloge za podjetja, ki poslujejo mednarodno na tujih trgih ali pa na domačem trgu sodelujejo s partnerji, ki prihajajo iz drugih kultur, kako naj se pripravijo na poslovna srečanja, kaj je pri tem pomembno in kakšen naj bo njihov odnos do tuje kulture. Podjetja bodo lahko le tako dosegla svoje poslovne cilje na tujih trgih in izboljšala komunikacijo s tujimi partnerji.

S pomočjo raziskave, ki smo jo izvedli med slovenskimi podjetji, smo ugotovili, kakšno je stanje v slovenskem poslovnem svetu in v kakšni meri podjetja izobražujejo zaposlene, ki delujejo na novih trgih in se srečujejo z novimi kulturami.

2.2 Metodologija

V prvem, teoretičnem delu projektne naloge smo uporabili naslednje metode raziskovanja:

- Metodo zbiranja in analize podatkov iz strokovne literature tujih in domačih avtorjev.
- Metodo kompilacije: povzemanje stališč, spoznanj, opazovanj in sklepov drugih avtorjev ter lastnih spoznanj.
- Metodo sinteze.

V drugem, empiričnem delu pa smo s pomočjo intervjujev 19 vodilnih v slovenskih podjetjih, ki delujejo na mednarodnih trgih ali pa poslujejo s tujimi partnerji na domačem trgu, ugotavljali, kakšno je stanje na področju izobraževanja o razlikah med kulturami v slovenskih podjetjih. Preučili smo stanje na področju izobraževanja in poslovanja z različnimi kulturami v slovenskih podjetjih. V ta namen smo opravili intervjuje z vodilnimi oziroma tistimi, ki so zadolženi za poslovanje zunaj meja Slovenije v slovenskih podjetjih, ki delujejo na globalnem trgu. Vzorec je bil neslučajnostni. Vprašanja so bila odprta. Intervjuje smo opravljali osebno. Dobljene rezultate smo obdelali in prikazali na razumljiv način s pomočjo grafov in tabel.

2.3 Predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu

V zaključni nalogi smo predvideli naslednje predpostavke in omejitve

Predpostavke

Izhajali smo iz naslednjih predpostavk:

- Predpostavljamo, da ima management v slovenskih podjetjih interes, da s pomočjo izobraževanja in usposabljanja na področju komunikacije med različnimi kulturami, stanje pri poslovanju s tujimi poslovnimi partnerji izboljša.

Omejitve

Omejitve pri pisanju projektne naloge so bile naslednje:

- Omejili smo se na področje izobraževanj o kulturah v poslovnem svetu.
- Uporaba metode intervjuja.
- Poslovnih skrivnosti nismo objavljali.

3 POMEN KULTURE V MEDNARODNEM POSLOVANJU

Raziskovalci s področja managementa in poslovanja med različnimi kulturami se strinjajo, da je kultura pomembno in mnogokrat problematično področje pri komunikaciji s podjetniki iz drugih držav. Veliko podjetnikov se ravno zaradi tega izogiba globalnemu poslovanju, ker v tem vidijo preveč problemov. Po drugi strani pa nekatera podjetja vidijo prednost v poslovanju in komuniciranju z drugimi kulturami. Kakorkoli že, pomembno je, da se zavedamo, da morata biti poznavanje in upravljanje kulture v podjetjih nenehno pod kontrolo in je na tem področju pomembno stalno izobraževanje (Holden 2002, 18).

Kultura je sistem simbolov, prepričanj, obnašanj, pričakovanj in norm glede obnašanja. Vsak človek pripada določeni kulturi. Na kulturo posameznika pa vplivajo družina, okolje in država, v kateri posameznik odrašča. Kultura močno vpliva tudi na komunikacijo (Thill in Bovee 2001, 69).

3.1 Razlike med narodi in kulturami

Kultura je definirana zelo različno. Britanska enciklopedija jo definira kot »kompleks, ki vsebuje znanje, prepričanja, umetnost, moralo, zakone, navade in mnoge druge značilnosti in navade, ki jih ima vsak pripadnik določene kulture« (Encyclopædia Britannica 2000, po Holden 2002, 19). Prav tako ima tudi termin nacionalna kultura veliko definicij. Ralston idr. (1997, 9) so v svojem prispevku združili definicije in ugotovili, da je nacionalna kultura skupek vrednot in prepričanj, ki so razširjeni v določenem prostoru v določenem času. Navajajo še, da so najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na kulturo določenega naroda, vera oziroma religija, zgodovina in izobrazba.

Kulture oziroma države se ločijo tudi po statusu in socialnih razlikah. Zelo različen je pogled na materializem. Zanimivo je, da imajo v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) mnogo različnih religij in kultur, vendar so vse precej zavezane k visokemu materializmu, kar se kaže tudi v času, ki ga Američani preživijo na delovnem mestu. Zelo pomembne razlike najdemo tudi v tako imenovanih vlogah. V nekaterih kulturah žensk ne jemljejo resno – tako v poslovnem, znanstvenem in mnogo drugih smislih. Zanimivo je tudi, kako različen odnos imajo različni narodi do časa in točnosti. V ZDA in Nemčiji je točnost zelo pomembna in cenjena, medtem ko je v Latinski Ameriki in Aziji čas veliko bolj fleksibilen in nepomemben (Thill in Bovee 2001, 72).

Prvi, ki se je začel bolj podrobno ukvarjati z razlikami med različnimi kulturami, je Hofstede, (1994, po Holden 2002, 22) identificiral šest nivojev kulture, ki so predstavljeni v naslednjih alinejah:

- Nacionalni nivo: glede na državo, ki ji pripada posameznik.
- Regionalni in/ali etnični in/ali religijski nivo: večina narodov je sestavljena iz različnih

- skupin, ki se ločijo regionalno, versko ali etnično.
- Spolni nivo: glede na to, ali se je oseba rodila moškega ali ženskega spola.
 - Generacijski nivo: ločuje starše od otrok in dedkov ter babic.
 - Nivo socialnega sloja: ki se kaže glede na možnost izobrazbe in na poklic ali zaposlitev.
 - Organizacijski nivo: velja le za zaposlene in kaže, kako se posameznik socializira na delovnem mestu.

Hofstede trdi, da vsak od teh nivojev vpliva na kulturo posameznika, in poudarja, da identitete in kulture posameznika ne predstavlja le njegova nacionalnost, temveč mnogo več.

Poleg nivojev kulture je pred tem leta 1980 Hofstede razvil štiri osnovne dimenzije kulture, ki jih je osnoval glede na rezultate raziskave v podjetju IBM (Zagoršek in Štemberger 2005, 63):

- Razlike v moči – stopnja, do katere so posamezniki pripravljene sprejeti neenakost v družbi. Državi z nizko stopnjo neenakosti sta na primer Danska in Izrael, državi z visoko stopnjo neenakosti pa sta Indija in Filipini. Zanimivo pri vsem tem je, da želijo države z nizko stopnjo neenakosti to neenakost še zmanjšati, države z visoko stopnjo neenakosti pa težijo k ohranjanju le-te.
- Izogibanje negotovosti – stopnja, do katere se posameznik počuti neprijetno in se izogiba nestrukturiranim in težavnim okoliščinam.
- Individualizem/kolektivizem – nanaša se na moč povezave med posamezniki v družbi. Tipičen primer individualne države so ZDA in Velika Britanija, kolektivizem pa izražajo države, kot sta Tajvan in Pakistan.
- Moškost in ženskost – je stopnja, do katere v določeni družbi veljajo moške vrednote (herojstvo, materialni uspeh, dosežki) in nasprotno tipične ženske vrednote (sodelovanje, dobri odnosi, kakovost življenja).

Kasneje je k tem štirim dimenzijam dodal še peto, in sicer:

- Dolgoročno/kratkoročno usmerjenost – stopnja, do katere so se ljudje pripravljene odreči kratkoročnim užitek v korist dolgoročnim (Zagoršek in Štemberger 2005, 63).

Po objavi Hofstedejevih teorij je mnogo raziskovalcev izvajalo raziskave na podlagi njegovih. S tem so razširili in posodobili njegov model, vendar pa začetnik raziskovanja tega področja ostaja ravno Hofstede.

3.2 Management, kultura in organizacija

Sodobna podjetja, ki delujejo globalno, imajo po navadi v svojem delovnem kolektivu zaposlene, ki prihajajo iz različnih kulturnih okolij, kar je velikokrat prednost. Vodilni v podjetjih morajo te prednosti poiskati in jih izkoristiti pri svojem poslovanju.

Zelo zanimiv je primer uspešnega podjetja Novo Nordisk iz Danske, ki je drugi največji

izdelovalec inzulina in deluje praktično po vsem svetu. Glavni management je multikulturen, sestavljajo ga šest Dancev, dva Američana, dva Britanca, Južnoafričan, Španec, Malezijec in Japonec. Vodilni v podjetju pokrivajo skoraj vse dele sveta. Nekateri izmed njih so se težje prilagodili načinu poslovanja na Danskem, so pa zato zelo učinkoviti pri poslovanju v delih sveta, od koder prihajajo. Opazili so, da predvsem v Indiji na poslovno komuniciranje zelo dobro vpliva, če je vsaj eden izmed pogajalcev azijskega porekla. Podjetja morajo svoje poslovanje na tujih trgih prilagoditi tudi pri oblikovanju izdelkov in storitev. Skoraj vsi poznamo podjetje LEGO, ki je eden izmed največjih proizvajalcev igračk na svetu. Največji trg imajo v ZDA, kamor prodajo skoraj eno tretjino svojih proizvodov. Podjetje je v petdesetih letih prejšnjega stoletja postalo globalno. Podjetje ima zelo visoke standarde in etične vrednote, kar želijo vodilni v podjetju razširiti med vse zaposlene. Leta 2000 je podjetje prevzelo prvo podjetje v ZDA. Prav tako je velik korak pomenilo lansiranje novih produktov na trg zabavišnih parkov in multimedijskih izdelkov. Zaradi globalnega delovanja in različnih kultur ter navad, so morali le-te prilagoditi različnim trgom, kar je še posebej pomembno pri multimedijskih projektih (Holden 2002, 180).

3.3 Kultura in mednarodno poslovanje

Spoznanje, da kultura v kontekstu mednarodnega poslovanja ustvarja izzive in probleme, je dalo povod za razvoj in raziskovanje področja komuniciranja med različnimi kulturami in pravil na področju globalnega poslovanja, kjer se srečujejo različne kulture. V preteklosti in tudi sedaj se pojavlja mnogo literature in raziskav s tega področja, raziskovalci pa še vedno posvečajo veliko pozornost komunikaciji in preučevanju različnih kultur, saj je poslovanje čedalje bolj globalno, to pa prinaša stik z različnimi kulturami in s tem z različnim načinom poslovanja (Holden 2002, 19).

Po mnenju Zagorška in Štembergarjeve (2005, 57) se v mednarodnem poslovanju ekonomske ovire zmanjšujejo, medtem ko se kulturne povečujejo, razlog za to pa je tudi čedalje bolj varnostno napeta situacija v svetu. Avtorja opozarjata na dve vrsti kulture, in sicer nacionalno in organizacijsko. Nacionalna so temeljni vzorci, vedenje in vrednote v okolju, v katerem podjetje posluje. Podjetje pri svojem delovanju lahko le malo odstopa od začrtanih norm, ne more pa se obnašati povsem po svoje. Druga vrsta kulture je organizacijska, ki je sestavni del podjetja. Vpliva na strukturo podjetja, strategije poslovanja in sisteme v podjetju.

Obstaja tudi teorija, ki pravi, da bosta internacionalizacija in globalizacija privedli do neke tako imenovane skupne svetovne kulture. Globalizacija je sicer star pojav, vendar je šele v zadnjem času dobila pravi pomen. Globalizacijo je zelo težko definirati. Prašnikar in Cirmanova (2005, 13) jo definirata kot »proces, ki zmanjšuje pomen geografskih razdalj pri vzpostavljanju čezmejnih ekonomskih, političnih in družbenih-kulturnih odnosov«. Če za primer vzamemo Coca-Colo in McDonald's, so okusi skorajda enaki po vsem svetu, kar priča

o tem, da so prav vse kulture, v katerih delujejo ta podjetja, sprejele njihov okus in navade (Peters 1997, 3).

3.4 Temelji poslovanja v zahodnih državah

Zahodne države, kot so evropske države in ZDA, so večinoma znane po velikem individualizmu, ki je veliko manj prisoten v vzhodnih državah. Pan idr. (2010, 284) poudarjajo, da so vse države, ki mejijo na Severni Atlantik, okarakterizirane kot individualistične. Poleg tega so v zahodnih državah zelo pomembni moč, dosežki, hedonizem in zanašanje na samega sebe. Prav tako pa moramo v tem delu poudariti, da tudi vzhodne države, ki so v tranziciji in čedalje bolj sledijo tržnemu gospodarstvu, začenjajo povzemati navade zahodnih držav (Ralston idr. 1997, 180–182). Zelo pomemben vpliv na oblikovanje kulturnih značilnosti na zahodu je imela tudi religija. Predvsem krščanska, ki poudarja individualizem in osebne dosežke ter uspehe (Ralston idr. 1997, 182).

Raziskava, v kateri so avtorji ugotavljali razlike in značilnosti ameriških in kitajskih managerjev, je pokazala, da imajo zahodni managerji poleg tega, da so individualisti in da niso nagnjeni k hierarhiji v podjetjih, bolj kolegialen pristop k reševanju problemov (Pan idr. 2010, 287).

4 POSLOVNA KOMUNIKACIJA V RAZLIČNIH POSLOVNIH KULTURAH

Komunikacija je proces oddajanja in prejemanja sporočil. Če komuniciramo učinkovito, s tem zvišamo produktivnost, tako svojo kot organizacijsko. Z dobro komunikacijo lažje rešujemo probleme, sprejemamo odločitve, koordiniramo delo, nadzorujemo druge, razvijamo odnose in ne nazadnje promoviramo svoje produkte in storitve. Nasprotno pa slaba komunikacija lahko povečuje ali povzroča probleme, lahko pride do nesporazumov med sodelavci ali partnerji ali celo do napačnega razumevanja informacij (Thill in Bovee 2001, 4).

Sodobni izzivi poslovne komunikacije so sedaj globalni. Že leta 2001 je dva milijona Američanov delalo za multinacionalke, število tujih podjetij pa se je skozi leta še povečevalo. Enako lahko trdimo za Evropo. Poleg tega veliko podjetij posluje zunaj svojih držav ali celin, kar nam priča o tem, da je pravilna in razumljiva komunikacija med različnimi kulturami v današnjem poslovnem svetu zelo pomembna (Thill in Bovee 2001, 5).

4.1 Pomen kulture v komunikaciji

Kot je že omenjeno v prejšnjem poglavju, globalizacija in čedalje bolj kulturno pisana delovna sila pomeni, da morajo vodilni razumeti in poznati zakone, navade in poslovne prakse mnogo držav. Prav tako morajo biti sposobni komunicirati z ljudmi, ki govorijo druge jezike in spoštujejo druge vrednote (Thill in Bovee 2001, 7).

Pri komunikaciji dveh oseb, ki razmišljata in se obnašata različno, zelo pogosto pride do nesporazumov in napačne interpretacije. Pripadniki različnih kultur se lahko osredotočijo na povsem druge podrobnosti pri sklepanju dogovorov kot drugi. Nekateri se zanašajo na besede sogovornika, medtem ko je drugim to povsem nepomembno in želijo dogovorjeno napisati na papir, kar se lahko zdi prvim zelo čudno, včasih celo žaljivo. V nekaterih kulturah bodo želeli poslovni partnerji navezati poslovne stike na način dolgotrajnega spoznavanja, kar bo drugim odveč (Gulbro in Herbig 1999, 50). Avtorja sta svoje trditve dokazala z raziskavo, ki je pokazala, da kultura pomembno vpliva na komunikacijo in pogajanja v poslovnem svetu.

4.2 Razlike med načinom komunikacije v različnih državah

Ko komuniciramo z nekom, ki pripada drugi kulturi, razumemo njegovo sporočilo glede na svojo kulturo, ki ji pripadamo, nasprotno pa tako razumejo naša sporočila naši sogovorniki, ki pripadajo drugim kulturam. Pri tovrstni komunikaciji lahko nemalokrat pride do nerazumevanja (Thill in Bovee 2001, 70). Pri komunikaciji moramo biti pozorni tudi na jezik. Nekatere besede se lahko različno interpretirajo in tako pride do nesporazuma. Zavedati se moramo tudi, da se razlikuje jezik ljudi, ki delajo na različnih področjih, zato moramo biti zelo pozorni pri komunikaciji z drugimi kulturami. Uporabljati moramo preprost in natančen jezik. Biti moramo jasni in razumljivi (Thill in Bovee 2001, 75).

Zelo je zanimivo, da se tudi kultura posameznih narodov počasi spreminja. Pan idr. (2010, 294) v svojem prispevku raziskujejo kitajsko kulturo in način komunikacije. Ugotovili so, da se način komunikacije in obnašanja kitajskih managerjev skozi leta spreminja. Kitajci so postali bolj podobni evropskim managerjem. Predvsem so v raziskavi ugotovili, da so Kitajci v svojem poslovnem komuniciranju postali veliko bolj agresivni, kar pa seveda še ne pomeni, da so se s tem zabrisale njihove tradicionalne vrednote.

4.3 Trening medkulture komunikacije

V sodobnih globalnih podjetjih se pogosto pojavlja vprašanje, kako zaposlene pripraviti na delo na tujih trgih. Seveda se zaposleni veliko naučijo tudi skozi izkušnje in od sodelavcev, ki so že delovali na tujih trgih in z drugimi kulturami. V zadnjih nekaj letih je splošno znano, da se morajo organizacije stalno izobraževati, če želijo obstati na trgu. Med znanja, ki jih uspešni globalni managerji potrebujejo, štejemo tudi večino komuniciranja z različnimi kulturami (Holden 2002, 43).

Če želimo bolj in bolj učinkovito komunicirati z drugimi kulturami, moramo te kulture preučiti, prepoznati jezikovne ovire in razviti učinkovite komunikacijske veščine. Preučevanje določene kulture je dober način za uspešno poslovno sodelovanje. Treba je raziskovati in brati knjige ter članke o kulturah, s katerimi nameravamo sodelovati, poleg tega je pomembno, da komuniciramo z ljudmi, ki so že poslovali s temi državami. Koncentrirati se moramo na preteklost kulture, religijo, ki vlada državi, politiko, vrednote in navade. Spoznati moramo tudi subkulture, še posebej poslovne subkulture, posebna pravila in protokole (Thill in Bovee 2001, 75).

Priporočljivo je tudi učenje jezika, ki ga govorijo naši bodoči poslovni partnerji. Čeprav je angleški jezik v poslovnem svetu zelo razširjen, s poznavanjem jezika poslovnega partnerja pokažemo spoštovanje, če se naučimo le nekaj besed. Zelo dobro je, da zaposlenim, ki nas bodo spremljali ali delali v tujini, ponudimo možnost izobraževanja oziroma učenja tujega jezika (Thill in Bovee 2001, 82).

Prvi v svetu so izobraževanje o medkulturni komunikaciji začeli v ZDA. Potrebe glede izobraževanja se od primera do primera razlikujejo, vsaka kultura ima svoje posebnosti. Zavedati pa se moramo, da so podjetja, ki imajo vpeljan sistem izobraževanja iz medkulturne komunikacije, uspešnejša pri poslovanju na tujih trgih od tistih, ki le-tega nimajo (Jazbec 2005, 88).

Wankel (2016, 212) v svojem delu navaja, kako pomembni so socialni mediji pri učenju in pridobivanju izkušenj v komunikaciji med kulturami. S pomočjo socialnih medijev lahko veliko spoznamo in se naučimo o drugih kulturah, kar nam lahko koristi pri poslovni komunikaciji. Komunikacija prek socialnih medijev nam ne le pomaga razumeti druge

kulture, temveč tudi spodbuja nastanek novih kultur. S pomočjo uporabe socialnih medijev bodo managerji boljše pripravljene na poslovanje z drugimi kulturami.

5 POSLOVANJE V RAZLIČNIH KULTURAH

Medkulturni management je veja mednarodnega managementa, ki je postal veda na akademskem področju v šestdesetih letih prejšnjega stoletja. Ta se je začela s prodorom ameriških podjetij na globalni trg in se nadaljevala z združitvijo Evrope kot enega trga, razpadom Sovjetske zveze in drugimi dogodki, ki so pripeljali do globalnega poslovanja. K temu moramo prišteti tudi razvoj komunikacijske tehnologije, prihod interneta in drugih sodobnih tehnologij (Holden 2002, 42).

Zaradi globalizacije trga je ves svet postal en trg, ta trend pa je povzročila napredna tehnologija v potovanju in telekomunikaciji. Nove tehnologije omogočajo poslovnim timom, da lahko pri projektih za svojo delovno mizo delajo povsod (Thill in Bovee 2001, 68). Seveda pa se moramo zavedati, da je lahko kulturna edinstvenost, ki jo ima vsak narod, pri mednarodnem poslovanju tudi ovira. Zaradi razlik v poslovanju pri različnih kulturah lahko pride do nerazumevanja ali napačne interpretacije (Gulbro in Herbig 1999, 47).

5.1 Razlike med poslovanjem in podjetniki v različnih državah

Različni raziskovalci so se ukvarjali s področjem razlik med poslovanjem in managerji v različnih državah. Velika večina jih potrjuje, da imajo managerji, ki prihajajo z različnih koncev sveta, različne načine vodenja, poslovanja, analiziranja in drugih poslovnih procesov. Nekateri narodi se med seboj razlikujejo bolj kot drugi, nekateri imajo določene podobnosti. Na Nizozemskem so na primer managerji bolj realni kot francoski, ki se precej bolj zanašajo na šesti čut, medtem ko znajo na stvari in probleme s ptičje perspektive najboljše pogledati Britanci. Nemški managerji imajo velike sposobnosti vodenja in analiziranja, kakor jih poznamo tudi mi v Sloveniji (Peters 1997, 192).

Če pogledamo na primer japonske poslovne navade, si Japonci pri poslovanju vedno izmenjajo poslovne vizitke, kar je v njihovem poslovnem svetu zelo pomembno. Zelo neprijetno je, če se tega ne zavedamo in jim ne vrnemo svoje poslovne vizitke ali, še več, da z njegovo vizitko ne ravnamo spoštljivo (Peters 1997, 195).

V veliko pomoč pri razumevanju nam je tudi interpretacija Thilla in Boveeja (2001, 71), kako kulturni kontekst vpliva na komunikacijo v poslovnem svetu. Kulturni kontekst je vzorec psihičnih značilnosti, dražljajev iz okolja in razumevanja med dvema posameznikoma, ki prihajata iz istega kulturnega okolja. V državah z visokim kulturnim kontekstom, kot sta Severna Koreja in Tajvan, se ljudje manj zanašajo na verbalno komunikacijo kot neverbalno. V državah z nižjim kulturnim kontekstom, kot so ZDA in Nemčija, se posamezniki bolj zanašajo na verbalno komunikacijo in manj na neverbalne dražljaje.

Za države z nizkim kulturnim kontekstom je značilno (Thill in Bovee 2001, 71):

- izvršni direktorji so ločeni in težko dostopni,

- zaposleni se zanašajo na natančne informacije,
- informacije so centralizirane in kontrolirane,
- poslovni in socialni odnosi so diskretni,
- kompetence so cenjene tako kot položaj in status,
- sestanki imajo natančne in fiksne urnike.

Nasprotno pa je za države z visokim kulturnim kontekstom značilno (Thill in Bovee 2001, 71):

- izvršni direktorji so odprti in dostopni vsem,
- zaposleni ne želijo in ne pričakujejo natančnih informacij,
- informacije so deljene med vsemi,
- medsebojni odnosi so visoko cenjeni,
- poslovni in osebni odnosi so odprti,
- položaj in status sta mnogo bolj cenjena in spoštovana kot kompetence,
- sestanki so pogosto nenačrtovani in ključni ljudje so vedno prisotni.

Kulturni kontekst vpliva tudi na odločanje, reševanje problemov in pogajanja. V državah z nizkim kulturnim kontekstom se podjetniki odločajo hitro in učinkovito. Stremijo k temu, da določijo glavne točke, ostalo pa prepustijo za kasneje, da to opravijo drugi. S problemi se po navadi spoprijemajo tako, da o njih odprto debatirajo. Pri pogajanjih pa so poslovneži iz omenjenih držav zelo neosebni, postavijo svoje zahteve in cilje ter zaupajo nasprotni strani, kar pa ni značilno za države z visokim kulturnim kontekstom, saj se le-ti radi pogajajo v bolj socialni atmosferi in želijo ustvariti dolgotrajno medsebojno sodelovanje. Probleme navadno rešujejo za zaprtimi vrati in pazijo, da ne pridejo v javnost (Thill in Bovee 2001, 71).

Prašnikar, Pahor in Zagoršek (2005, 124) so raziskovali kulturne različnosti med mladimi poslovneži s področja nekdanje Jugoslavije. Rezultati so zanimivi, saj poudarjajo veliko podobnost z mladimi poslovneži iz Avstrije in mladimi poslovneži iz Slovenije, Hrvaške ter Bosne in Hercegovine, malo bolj odstopajo tisti s področja Srbije. Mladi managerji se od starejših razlikujejo po tem, da so bolj individualistični, pri njihovih opredelitvah pa igrajo pomembno vlogo tudi elementi nacionalne kulture.

Svoje posebnosti na področju kulturnih značilnosti pri poslovni komunikaciji imajo tudi Rusi. V preteklosti so njihove značilnosti izhajale iz normativov, ki jih je postavila pravoslavna cerkev, sledile so norme, ki so izhajale iz socialističnega režima med letoma 1917 in 1991, v tem času pa so velike probleme povzročali nizka poslovna etika, vmešavanje politike in mafija, kar se nadaljuje tudi v današnji čas. Ruski managerji spoštujejo vodstvene sposobnosti, pogum in tvegana odločanja, pri poslovanju z Rusi pa sta zelo pomembna tudi status in ugled, ki je v ruski kulturi zelo cenjen (Hirsch, Bučar in Oztark 2003, 6). V slovenskih podjetjih veliko poslovno sodelujejo s podjetji iz Rusije, prav tako slovenska podjetja veliko poslujejo na področju Rusije. Rusija je zelo specifična država, ki ima velike

razlike v moči posameznikov, organizacije so centralizirane in oblast je v rokah malo ljudi. V nasprotju s slovensko poslovno družbo v Rusiji velja visoka stopnja kolektivizma. Pohvale, kritike in uspehi se pripisujejo skupinam, in ne posameznikom. Razlikovanje med skupinami so velika. Prav tako kot Slovenija je po oceni Hofstedejeve teorije Rusija ženska država, ki ceni vrednote, kot so družina, skromnost in podobno (Pirogov in Astafieva 2005, 385–388).

Veliko podjetij sodeluje tudi s kitajskimi partnerji. Posebnosti v poslovanju s kitajskimi poslovneži so zelo pomembne, ko poslujemo na njihovem trgu. Kitajska je zelo oddaljena in kulturno drugačna država od naše, zato so tudi pogajanja težja in bolj zapletena, kar nas vodi k temu, da moramo pred stiki s poslovnimi partnerji razumeti njihovo kulturo in način poslovanja.

Na Kitajskem so zelo pomembne zveze in poznanstva, kar je značilno tudi v poslovnem svetu. Zelo pomemben je pri Kitajcih osebni ugled. Osebnega življenja ne razkrivajo, občutljivi so za javne komentarje, žaljivke, zelo pa cenijo besede, ki dvignejo njihov ugled. Kitajci so sprva zelo nezaupljivi do tujcev, zaupanje pa pridobimo skozi sproščene in neformalne večerje, ki so namenjene spoznavanju sogovornikov. Zelo velik problem pri poslovanju na Kitajskem je tudi korupcija (Kuljaj in Makovec Brenčič 2005, 469–483).

5.2 Etika v mednarodnem in medkulturnem poslovanju

Etika je v zadnjih nekaj letih postala poglobljenega pomena pri poslovanju in odločanju v podjetjih. Konec koncev pa etično odločanje ni tako preprosto, kot se sprva zdi. Managerji se pri svojih odločitvah in poslovanju mnogokrat srečujejo s kompleksnimi etničnimi dilemami. Še bolj pridejo do izraza etične dileme pri mednarodnem poslovanju, saj se srečamo z različnimi kulturami, ki imajo svoje etične standarde. Zelo pogosto se managerji, ki poslujejo internacionalno, srečujejo z etičnimi problemi. Velikokrat morajo sprejemati odločitve, ki so etično dvomljive. Pri svojih dejanjih se morajo zavedati dolgotrajnih posledic in včasih se je bolje umakniti iz posla kot pa za vsako ceno skleniti poslovanje (McNeil in Pedigo 2001, 43, 60).

Medkulturne razlike je pri globalnem poslovanju treba spoštovati. Zavedati se moramo, da imamo tudi sami posebnosti v svoji kulturi, ki jih mogoče drugi narodi ne razumejo, vendar jih spoštujemo, zato smo dolžni tudi mi spoštovati druge kulture tako pri poslu kot tudi v vsakdanjem življenju (Peters 1997, 197).

5.3 Učinkovito medkulturno poslovanje

Pri poslovanju z drugimi kulturami je zelo pomembno, da se zavedamo razlik in specifičnosti druge kulture, s katero poslujemo. Pri poslovanju je treba najprej poznati svojo kulturo in nato še kulturo sogovornika (Peters 1997, 197).

Na primer v Rusiji so poslovni običaji podobni kot v zahodnih državah, vendar imajo svoje posebnosti. Zelo dobro je, da imamo pri poslovanju z Rusi posrednika, ki govori rusko ali je celo pripadnik tega naroda, saj bomo tako lažje vzpostavili zaupanje. Dobro je, če so ti posredniki na visokih položajih ali iz uglednih družin. Za rusko družbo sta tudi v poslovnem svetu značilni prijaznost in sproščenost, ki se še posebej pokaže ob poslovnih večerjeh, ki so navadno prežete z zdravicami in veliko alkohola. Od tujih poslovnežev pričakujejo točnost in so zelo neposredni pri izražanju svojih mnenj (Pirogov in Astafieva 2005, 390).

Če povzamemo preučeno literaturo, ugotavljamo, da je za učinkovito medkulturno poslovanje potrebno:

- poznavanje kulture sogovornika,
- spoštovanje in upoštevanje kulturnih norm, navad in običajev poslovnih partnerjev,
- hitro reševanje nesporazumov zaradi kulturnih ovir,
- upoštevanje etničnih načel,
- uporaba vplivnih in zaupanja vrednih oseb pri pogajanjih.

Vse naštetu bo podjetjem, ki poslujejo na medkulturnih trgih, pomagalo, da bodo bolj uspešna in bodo zagotavljala večje prihodke iz naslova poslovanja v tujini.

5.4 Medkulturno poslovanje v slovenskih podjetjih in značilnosti slovenskih managerjev

Marijana Jazbec (2005, 89) je v svoji raziskavi o vrednostnih dimenzijah slovenskih poslovnežev ugotavljala značilnosti slovenskih poslovnežev po Hofstedejevi teoriji. Njene ugotovitve so naslednje:

- Majhna neenakost med nadrejenimi in podrejenimi. Zanimivo je, da so ženske bolj nagnjene k neenakosti kot moški in da slovenska podjetja veliko poslujejo s podjetji, ki imajo visoko stopnjo neenakosti in pričakujejo visoko stopnjo avtoritativnosti in nadzora.
- Slovenski poslovneži so glede na izsledke raziskave veliki individualisti, uvrščeni v sam vrh svetovnih individualistov.
- Med slovenskimi poslovneži prevladujejo ženske vrednote: slabo prenašajo neenakost, cenijo dobre medsebojne odnose in kakovost življenja.
- Izogibanje prevzemanju odgovornosti in nenaklonjenost delu v matrični organizaciji izhajata iz tega, da so slovenski poslovneži nagnjeni k izogibanju negotovosti. Naklonjeni so stabilnim in predvidljivim situacijam.
- Slovenija je glede na rezultate raziskave uvrščena med kratkoročno usmerjene države.

Podjetja v Sloveniji večinoma zaposlujejo Slovence, zato v večini primerov niso multinacionalna. V slovenskih podjetjih so se šele z globalizacijo in s prodorom predvsem na azijski in muslimanski trg začeli zavedati pomena poznavanja različnih kultur. Pogosto je v preteklosti pri slovenskih podjetnikih, ki so poslovali v tujini, prihajalo do težav v

komunikaciji zaradi nepoznavanja jezika, navad in poslovnih običajev sogovornika (Jazbec 2005, 88).

6 POMEN KULTURE V POSLOVNEM SVETU IN IZOBRAŽEVANJE O RAZLIČNIH KULTURAH NA PRIMERU IZBRANIH SLOVENSКИH PODJETIJ

Slovenija je pred kratkim prešla iz socialistične v tržno ekonomijo, kar je pomenilo velike spremembe v poslovnem svetu. Slovenija je že v preteklosti gojila tesne poslovne stike z zahodom, kar jo tudi ločuje od ostalih tranzicijskih držav. Kljub temu pa poslovna etika ni nikoli bila prioriteta v slovenskem poslovnem svetu, kar naj bi bilo posledica hitre tranzicije in mešanja stare socialistične šole v tržno gospodarstvo (Hirsch, Bučar in Oztark 2003, 7).

6.1 Uvod v raziskavo

Raziskave nam pomagajo pri reševanju problemov oziroma so namenjene lažjemu spoprijemanju z izzivi, ki nam jih prinašajo globalizacija in čedalje hitrejši način ter tempo poslovnega okolja, v katerem živimo. S pomočjo raziskav lahko razvijemo prijeme in metode, s katerimi izboljšamo tehnike za zadoščanje potreb, ki jih prinašajo spremembe v poslovnem okolju, ki smo jim priča v nekaj zadnjih desetih letih.

Svetovni trgi ves čas rastejo, prav tako pa potreba podjetij po osvojitvi teh trgov in globalnem prodoru v države, v katerih še niso prisotna s svojimi izdelki ali storitvami. Seveda pa se morajo posamezniki in podjetja zavedati, da so potrebne določene managerske sposobnosti in znanja, ki jih potrebujejo pri vrednotenju odločitev, pogajanjih in tudi ostali komunikaciji s tujimi okolji in kulturami.

6.1.1 Namen in cilji

Z raziskavo smo preučevali stanje na področju izobraževanja o drugih kulturah v slovenskih podjetjih, ki poslujejo na tujih trgih oziroma sodelujejo s poslovnimi partnerji iz drugih kulturnih okolij. V ta namen smo opravili 19 intervjujev z zaposlenimi v slovenskih podjetjih, ki so mednarodno usmerjena in delujejo na tujih trgih.

S pomočjo raziskave, ki smo jo izvedli, smo predstavili stanje na področju izobraževanja in usposabljanja glede različnosti kultur pri poslovanju s tujci v slovenskih podjetjih, ki delujejo tudi na tujih trgih.

Cilj raziskave je bil raziskati stanje glede izobraževanja in usposabljanja slovenskih poslovnežev, ki delujejo na tujih trgih in v drugih kulturnih okoljih.

Ostali cilji so še:

- S pomočjo intervjujev raziskati kako slovenska podjetja pripravljajo svoje zaposlene na delo s tujimi poslovnimi partnerji.
- V obravnavanih podjetjih raziskati ali so zaposleni v teh podjetjih zadovoljni s ponujenimi izobraževanji in usposabljanji na tem področju s strani podjetja.

Raziskava ni namenjena takojšnjemu sprejemanju odločitev, ampak je bolj teoretičnega pomena. Vzorec je slučajnostno izbran na podlagi podjetij, ki mednarodno poslujejo.

6.1.2 Razvoj vprašalnika za intervju

Vprašanja za intervju smo oblikovali na podlagi preučene literature in podobnih raziskav, ki so bile že opravljene v tujini ali v Sloveniji. V veliko pomoč nam je bil prispevek Marijane Jazbec (2005), ki raziskuje stanje medkulturnega izobraževanja v Sloveniji v večjih slovenskih podjetjih. Poleg tega smo vprašanja oblikovali glede na zastavljene cilje raziskave, ki smo si jih zastavili, ko smo preučili slovensko in tujo strokovno literaturo s področja poslovnega komuniciranja v različnih kulturnih okoljih.

Vprašalnik je imel 13 odprtih vprašanj, ki so dopuščala razlago različnih mnenj in pogledov zaposlenih v podjetjih. Vprašanja smo postavili razumljivo in jasno, da bi jih čim bolj približali intervjuvancem. Odprta vprašanja so še posebej primerna za manjše raziskave, ki pa so navadno poglobljene. Vprašanja smo razvili s pomočjo preučene literature in s pomočjo intervjujev, ki so bili opravljeni na to temo in so bili namenjeni različnim raziskovalnim prispevkom. Tudi pri oblikovanju vprašanj smo si veliko pomagali s pomočjo prispevka Marijane Jazbec (2005), ki je v svojem prispevku obravnavala slovensko nacionalno kulturo in medkulturno izobraževanje slovenskih managerjev.

6.2 Izvedba intervjujev

Intervjuje smo izvajali osebno junija 2016, nekatere podatke pa smo zbrali s pomočjo vprašanj, ki smo jih poslali po elektronski pošti, saj je bilo zelo težko stopiti v osebni kontakt z osebami, ki so bile primerne za intervju.

Podjetja, ki poslujejo v tujini, smo izbrali s pomočjo javno dostopnih podatkov o podjetjih (spletna stran Bonitete in Ajpes), javnih občil, dnevnikov in revij, kot so Finance, Delo in Dnevnik, s pomočjo katerih smo ugotovili, katera podjetja delujejo v tujini. Podjetja, ki smo jih zajeli v raziskavo, so bila različnih velikosti, iz različnih gospodarskih panog, med njimi pa so bili tudi različni gospodarski subjekti, tako d. o. o.-ji, samostojni podjetniki kot tudi delniške družbe, saj smo tako zajeli v raziskavo vse različne segmente.

V podjetje smo najprej poslali elektronsko pošto s prošnjo po sodelovanju in vzpostavitvi kontakta z osebami, ki so zadolžene za določene naloge s tujimi poslovnimi partnerji. Elektronsko pošto s prošnjo po sodelovanju smo poslali v šestdeset izbranih podjetij, odzvalo se nam jih je devetnajst. Za dobro odzivnost je verjetno razlog tudi to, da smo podjetja, ki se niso odzvala na našo elektronsko pošto, po nekaj dneh tudi poklicali.

Osebno anketiranje je komunikacija, ki poteka v dve smeri, začne ga anketar, ki ima namen

dobiti informacije anketiranca. Ta način pridobivanja informacij ima nekatere prednosti in nekatere slabosti. Z njim dobimo poglobljene informacije in natančno tiste informacije, ki jih potrebujemo za namen raziskave. Največja slabost intervjuja so stroški in velika poraba časa. Če želimo izvesti dobro anketiranje, moramo upoštevati (Dimovski, Penger in Škerlevaj 2005, 19–20):

- dostopnost informacij anketiranca,
- anketiranec mora razumeti, kakšno vlogo ima v intervjuju, in
- anketiranec mora biti motiviran za sodelovanje.

Z anketiranci smo najprej vzpostavili stik po telefonu, se jim predstavili, jim razložili, da je anketiranje pomembno. Dogovorili smo se za sestanek, tistim, ki niso imeli časa, smo vprašanja poslali po elektronski pošti. Na kratko smo jim pred postavljanjem vprašanj predstavili še temo raziskave. Intervjuje, ki so bili opravljeni osebno, smo posneli.

Zaposleni v podjetjih, ki so sodelovali v intervjuju, imajo konstanten stik s tujimi poslovnimi partnerji, ki prihajajo iz različnih kulturnih okolij. Podjetja, ki so bila zajeta v raziskavo, so predstavljena v prilogi 1.

Če povzamemo, vidimo, da slovenska podjetja delujejo po vsem svetu. Večina jih je uspešnih, kar vidimo pri poslovnem izidu, ki je v večini obravnavanih podjetij pozitiven, torej so podjetja ustvarila dobiček. Le dve podjetji izmed obravnavanih sta v letu 2015 dosegli negativen poslovni izid.

6.3 Rezultati in interpretacija

Podjetja, ki smo jih obravnavali v zaključni projektni nalogi, so različno velika, kar nam priča o tem, da mnogo slovenskih podjetij ne glede na velikost deluje globalno na tujih trgih. Prav nasprotno tudi majhna in srednja podjetja v Sloveniji ustvarjajo velike prihodke in dobičke, tako doma kot na tujih trgih.

Podjetja oziroma njihovi zaposleni, ki so sodelovali v naši raziskavi, delujejo v zelo različnih panogah, ki so predstavljene v naslednji preglednici. Poleg tega smo v prilogi številka 2 predstavili tudi tuje trge, na katerih delujejo podjetja, ki smo jih zajeli v raziskavo.

Kot je razvidno iz priloge 2, veliko podjetij, ki smo jih obravnavali v raziskavi, deluje na področju nekdanje Jugoslavije. Predvsem velika podjetja imajo svoje posle razvite tudi v Aziji, nekatera pa tudi v Evropi. Med podjetji so nekatera, ki poslujejo tudi v Afriki, Avstraliji ter v Ameriki.

Zaposleni v podjetjih, ki smo jih obravnavali, so postavljeni na ključna delovna mesta, ki imajo nenehno stik s tujimi trgi. V velikih podjetjih, ki delujejo na veliko tujih trgih, imajo tuje trge porazdeljene med različnimi področji dela ali različnimi trgi s podobnimi lastnostmi.

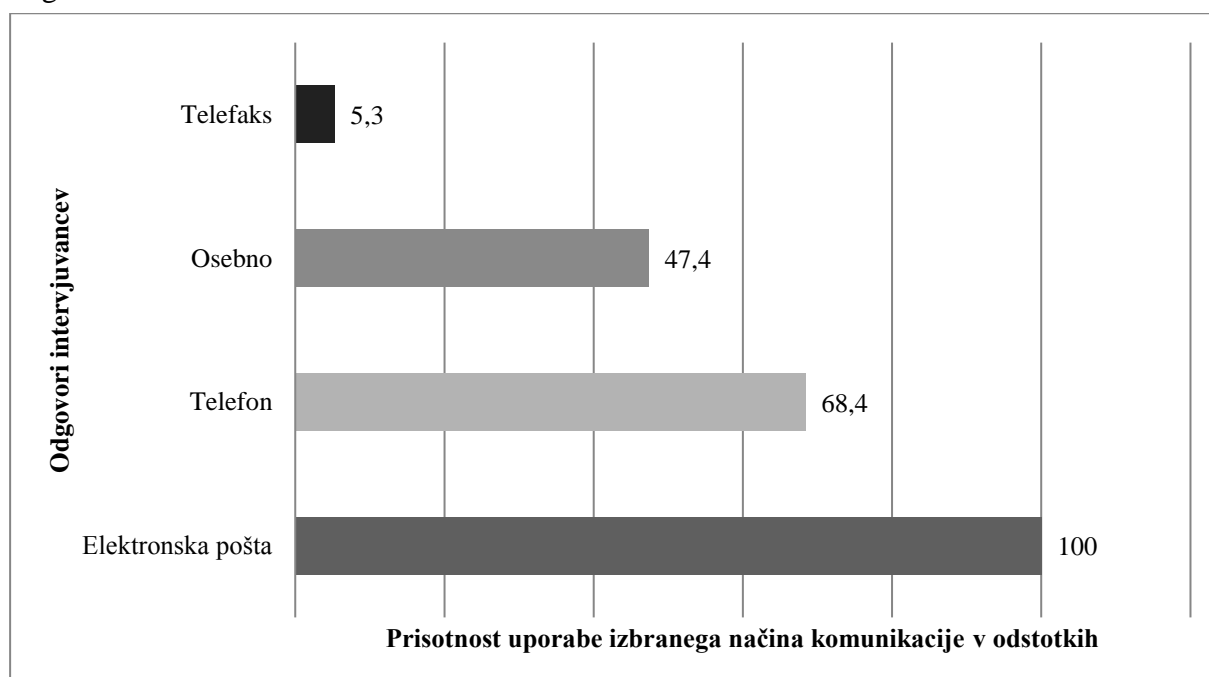
V manjših podjetjih, ki pokrivajo manj tujih trgov in so osredotočena le na določena področja, pa skrbi za tuje trge le ena oseba, ki pokriva vse tuje trge.

Osebe, ki so bile intervjuvane znotraj raziskanih podjetij, največ prihajajo v stik s poslovnimi partnerji, prihajajo iz držav, ki so predstavljene v prilogi 3.

V prilogi številka 3 vidimo, da v nekaterih podjetjih osebe, ki so sodelovale v naši raziskavi, pokrivajo le en trg oziroma eno državo, veliko intervjuvancev pa skrbi za več držav, kar je zelo naporno in zahteva veliko znanja in izkušenj.

V raziskavi smo obravnavali način komunikacije, usposobljenost in kompetence pri komunikaciji z različnimi kulturami, s katerimi poslujejo slovenska podjetja, zato nas je najprej zanimalo, kakšen način komunikacije uporabljajo. Način komunikacije, ki jo slovenski managerji uporabljajo pri komunikaciji s tujci, je predstavljen na naslednji sliki, sledi pa še natančnejša interpretacija.

V raziskanih podjetjih so uporabljeni štirje načini komunikacije. To so osebno, prek elektronske pošte, po telefonu, v enem primeru pa celo po telefaksu. Možno je bilo izbrati več odgovorov.



Slika 1: Način komunikacije s tujci

Na sliki 1 so na navpični osi predstavljeni odgovori, ki so jih podali intervjuvanci, na vodoravni osi pa je pogostost uporabe načina komunikacije v odstotkih glede na vsa podjetja, ki so zajeta v raziskavo s strani intervjuvancev pri komunikaciji s tujci. Nekateri so našli več vrst komunikacije.

S slike 1 je razvidno, da prav vsa podjetja, ki smo jih zajeli v raziskavo, s tujimi poslovnimi

partnerji komunicirajo prek elektronske pošte. Nekatera podjetja prav vse dele posla, tako glede cene kot tudi drugih pomembnih vidikov, kot so dobava, roki, plačilo itd., urejajo prek e-pošte. Tudi komunikacija po telefonu je zelo priljubljena, saj ta način komunikacije uporablja več kot polovica. Komunikacija po telefona se uporablja predvsem za določene dele posla, za katera so potrebni hitri odgovori in hitra reakcija, za vse ostalo je v veliki večini v uporabi elektronska pošta. Rezultati nam povedo, da je zelo pomembno, da slovenska podjetja, ki poslujejo s tujci, dobro obvladajo pisno sporazumevanje v tujem jeziku, ki ga uporabljajo pri določenih partnerjih, poleg tega je zelo pomembna tudi ustna komunikacija zaradi pogovorov po telefonu in osebnega stika.

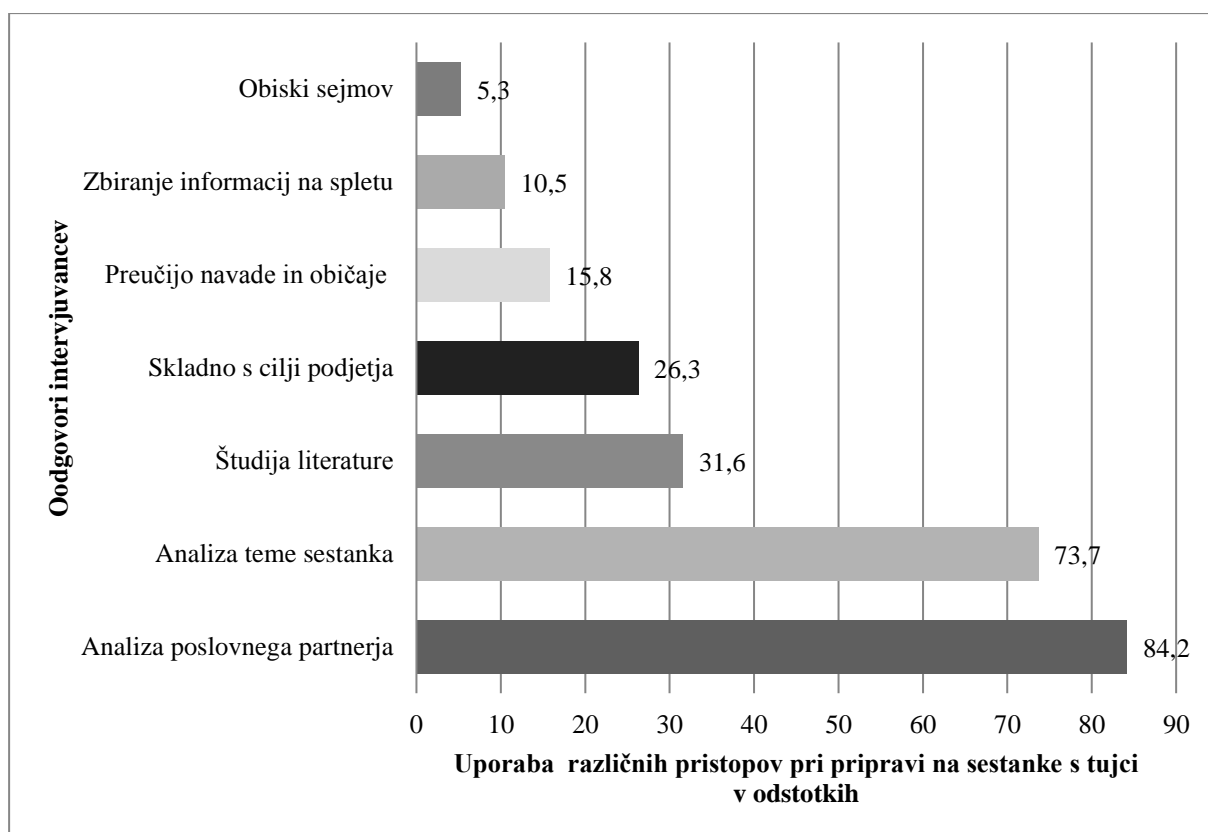
Manj je v uporabi osebna komunikacija, saj nekateri poslovni partnerji prihajajo iz zelo oddaljenih držav in je osebna komunikacija nesmiselna ter pogosto predraga. Osebna komunikacija je potrebna le v primerih, ko gre za sklepanje velikih poslov, od katerih je pogosto odvisen tudi obstoj podjetja. Le eno podjetja omenja tudi komunikacijo prek telefaksa, ki pa je že zastarela in jo uporabljajo zgolj zaradi tega, da so se prilagodili kupcem, s katerimi sodelujejo.

V večjih podjetjih, na primer v Krki, ki je eno od največjih slovenskih podjetij, prisotnih na več kot 65 tujih trgih, je način komunikacije zelo odvisen od delovnega mesta zaposlenega. Veliko imajo zaposlenih v tujini v hčerinskih družbah in predstavništvih na dotičnih trgih, kjer lahko osebno komunicirajo s kupci. Tisti, ki komunicirajo s tujci in so zaposleni na sedežu podjetja, večinoma komunicirajo po telefonu in prek elektronske pošte, nekajkrat na leto pa pridejo tudi v fizični kontakt s poslovnim partnerjem, pa naj si bo to v tujini ali pri nas.

Veliko podjetij, ki so zajeta v raziskavo, uporabljajo vse vrste komunikacije enakovredno. Razlikujejo se le glede na delovno mesto in poslovnega partnerja. Velikokrat se v podjetjih prilagajajo tudi poslovnim partnerjem in njihovim načinom najpriljubljenejše vrste komunikacije; kot smo že omenili, so zaradi potreb kupca v enem izmed obravnavanih podjetij uporabili telefaks.

Predvsem v manjših podjetjih in podjetjih, ki niso tako odvisna od tujih trgov, s tujimi partnerji večinoma komunicirajo prek elektronske pošte, kar je seveda pričakovano, saj mala podjetja ne zmorejo velikih stroškov poslovnih potovanj v oddaljene kraje. Podjetja, v katerih je zelo pomembna hitra odzivnost, pa pogosto uporabljajo telefon, saj odgovore potrebujejo nemudoma. Predvsem je bilo to zaslediti pri intervjuju z zaposlenim v podjetju, ki deluje v cestnem tovornem prometu.

Naslednje vprašanje, ki smo ga postavili v intervjuju, je bilo, kako se naši intervjuvanci pripravljajo na sestanke s tujci, odgovore pa smo na kratko povzeli na sliki številka 2. Sliko smo oblikovali glede na prisotnost načina priprave na sestanke, ki smo jih zasledili v različnih intervjujih.



Slika 2: Način priprave na sestanke

Na sliki 2 navpična os predstavlja vse odgovore, ki so jih podali zajeti v raziskavo, vodoravna os pa predstavlja podatek, koliko intervjuvanci uporabljajo različne pristope pri pripravah na sestanke s tujimi poslovnimi partnerji. V veliki večini so vsi podali različne pristope. Intervjuvanci so v odgovorih našli več odgovorov, v sliki 2 je na osi x prikazan odstotek uporabe različnih pristopov pri pripravah na sestanke glede na vsa podjetja v raziskavi.

Tudi pri tem so seveda razlike med manjšimi in večjimi podjetji in seveda tudi pri načinu dela, organizaciji in pri trgih, na katerih delujejo. Razlike so predvsem v tem, kakšne narave je sestanek in kje se odvija. Pri srečanjih je seveda več možnosti, saj lahko tujci pridejo v obravnavano podjetje, lahko pa zaposleni iz omenjenih podjetij obiščejo partnerje v tujini.

V veliki večini podjetja, zajeta v raziskavo, analizirajo poslovnega partnerja s stališča ciljev, poslanstva in vizije podjetja, s katerim poslujejo. Preučijo tudi finančne kazalnike podjetja, partnerje, s katerimi podjetje sodeluje, in ugled ter prepoznavnost podjetja na svetovnem trgu. Poleg tega v podjetjih pogosto pred sestankom analizirajo temo sestanka. V nekaterih primerih delujejo pri sestankih skladno s cilji podjetja, ki si jih zastavijo pred sestankom. V odgovorih navajajo še, da se pripravljajo s pomočjo sodelavcev, ki so že komunicirali z določenimi partnerji, da se pripravljajo skupaj z nadrejenim ter s pomočjo analize predhodnih sestankov z istimi partnerji. Nekateri se na sestanke s poslovnimi partnerji iz tujine sploh ne pripravljajo. Le v treh primerih navajajo, da se pripravljajo tako, da preučijo navade in običaje držav, iz katerih prihajajo poslovni partnerji, kar je seveda del izobraževanja o kulturah.

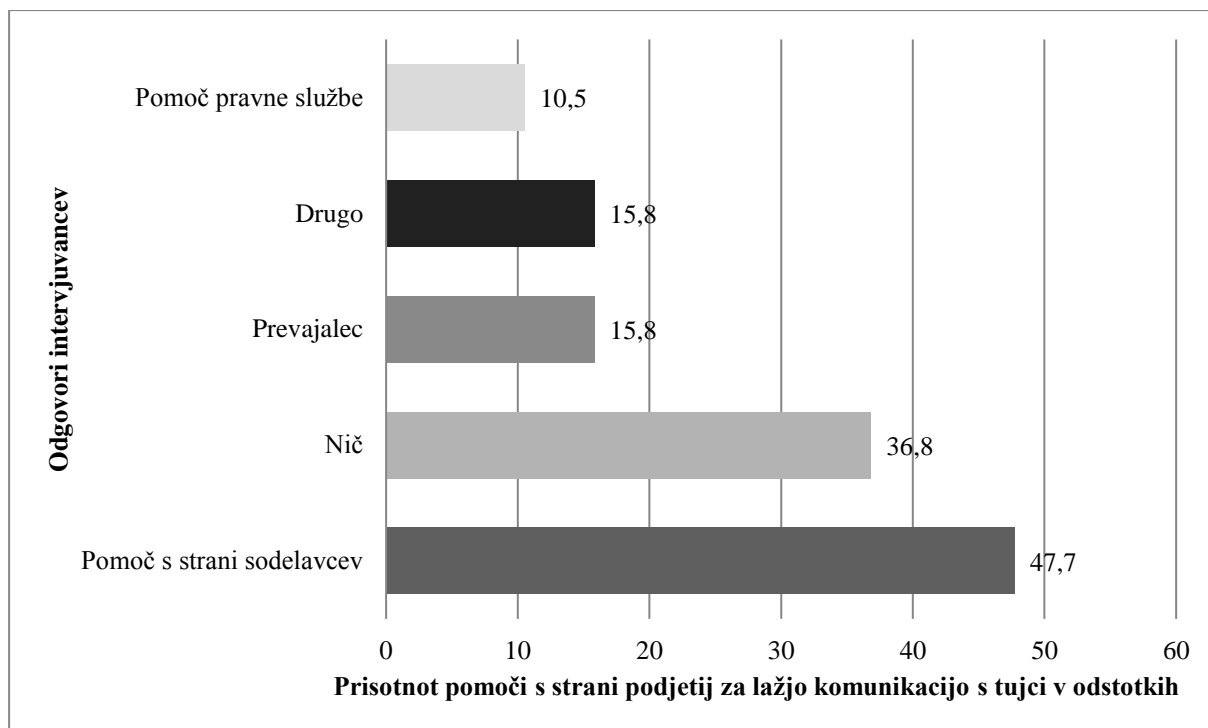
Intervjuvanci še poudarjajo, da se tako izobražujejo in usposabljujejo predvsem sami, in ne v sklopu izobraževanj znotraj podjetja.

V podjetju Sailing Point, d. o. o., ki se ukvarja s prodajo navtične opreme na debelo in so zastopniki za uveljavljene izdelovalce navtične opreme za področje nekdanje Jugoslavije, z morebitnimi novimi partnerji stopijo v stik na vsakoletnem sejmu navtične opreme v Amsterdamu. Tam spoznajo podjetja, s katerimi nameravajo sodelovati, in pa seveda njihove zaposlene. Med pogovori na sejmu spoznajo svoje partnerje, jih nato povabijo v svojo matično družbo, kjer se sklepajo posli.

V zadnjem času z razvojem spleta in vse večjo dostopnostjo do podatkov o posameznikih in podjetjih lahko marsikaj izvejo in uporabijo sebi v korist tudi podjetja, ki delujejo na globalnem trgu. Predvsem lahko tako poiščejo poslovne in finančne podatke o podjetjih, poleg tega pa lahko vidijo in ocenijo poslovne partnerje, s katerimi obravnavano podjetje že sodeluje, in se na podlagi tega pripravijo na poslovni sestanek.

Zanimivo je, da intervjuvanci, razen v omenjenih treh primerih, ne omenjajo, da se posebej pripravljajo in izobražujejo o kulturnih značilnostih poslovnih partnerjev, da mogoče preučijo njihov način življenja, poslovanja itd. Pri tem odgovoru se večinoma vsi osredotočajo na kraj, čas in organizacijo sestanka ter na poslovno analizo podjetja, malokdo pa omenja drugi vidik priprave na sestanek, kar je skrb vzbujajoče, še posebej za podjetja in posameznike, ki delujejo na tujih trgih s popolnoma drugačno kulturo, načinom komuniciranja in poslovanja, kot je naše.

Tudi pri vprašanju glede tega, kaj v podjetju naredijo, da jim omogočijo lažjo komunikacijo s tujimi poslovnimi partnerji, intervjuvanci posebej ne omenjajo usposabljanj ali izobraževanj s področja različnosti z drugimi kulturami ali vsaj izobraževanja o državi, v katero potujejo ali iz katere prihajajo poslovni partnerji. Povzetek odgovorov na omenjeno vprašanje smo strnili na sliko številka 3. Prisotnost določenih odgovorov iz intervjujev s predstavniki podjetij smo predstavili v odstotkih na vodoravni osi, na navpični osi pa so predstavljeni vsi odgovori, ki so jih podali zajeti v raziskavo.



Slika 3: Kako podjetja omogočajo lažjo komunikacijo zaposlenih s tujimi poslovnimi partnerji

Na sliki 3 je grafično predstavljeno, kako v podjetjih, kjer delajo posamezniki, zajeti v naš intervju, poskrbijo za lažjo komunikacijo zaposlenih s tujimi poslovnimi partnerji. Prisotnost pomoči je v odstotkih prikazana na vodoravni osi, na navpični osi pa so prikazani odgovori, ki so jih podali zajeti v raziskavo. Tudi v tem primeru so intervjuvanci našli več odgovorov. V osi x je za vsak primer posebej predstavljen odstotek uporabe določenega načina omogočanja lažje komunikacije glede na vsa podjetja zajeta v raziskavo.

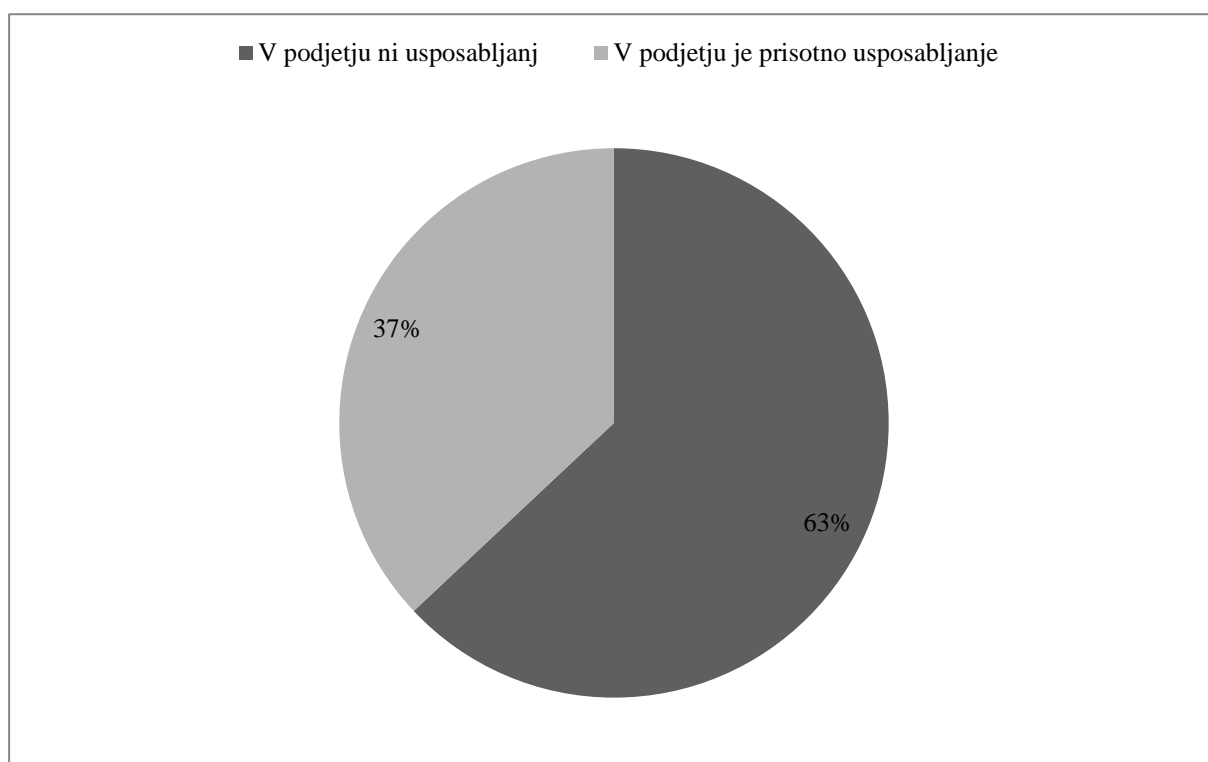
V podjetju Krka se zelo prilagajajo partnerjem, večina zaposlenih, ki sodeluje s tujci, govori nemško ali angleško, v primeru, ko partnerji ne govorijo katerega izmed teh dveh svetovnih jezikov se prilagodijo partnerju in poiščejo prevajalca, pri bolj zapletenih primerih pa poslovnega tolmača za njihov jezik.

Tudi podjetje Harvey Norman ima za uslužbence, ki delajo na višjih delovnih mestih in prihajajo v stik s tujimi poslovnimi partnerji, na voljo pravno službo, ki jim pomaga predvsem pri pravnih vprašanjih glede poslovanja s tujci. Manjša podjetja, ki so sodelovala v naši raziskavi, pa se zanašajo predvsem na pomoč in svetovanje sodelavcev, ki že imajo izkušnje na tem področju, kar seveda ni slabo, vendar pa menijo, da še vedno lahko pridejo v situacijo, ko ne vedo, kako ravnati. Poleg tega v manjših podjetjih zaposleni veliko naredijo sami, se poglobijo v zakone, način poslovanja in tudi določene jezikovne ovire rešujejo kar sami. Nekateri se zatekajo po pomoč k znancem in prijateljem, ki imajo izkušnje s področja poslovnega sodelovanja s tujci.

Veliko intervjuvancev pri odgovoru na ta vprašanja poudarja tudi, da se morajo velikokrat zanesti nase in na svoje znanje ter izkušnje, saj pomoči podjetja ni in nadrejeni zahtevajo le pozitivne rezultate. V veliko pomoč sta nekaterim, ki so bili zajeti v raziskavo, prav obvladanje komunikacije in visoka samozavest.

V nadaljevanju smo, da bi osvetlili problem, ki smo ga predstavili na začetku naloge, in temeljni cilj, ki smo si ga zadali, v intervjuju sogovornike povprašali o posebnih programih usposabljanja in izobraževanja na področju poslovanja s tujci.

Najprej smo intervjuvance povprašali, ali sploh imajo programe usposabljanja za področje dela s tujimi poslovnimi partnerji. Več kot polovica jih posebnih usposabljanj nima. Odgovori na vprašanje so v odstotkih povzeti na sliki 4.

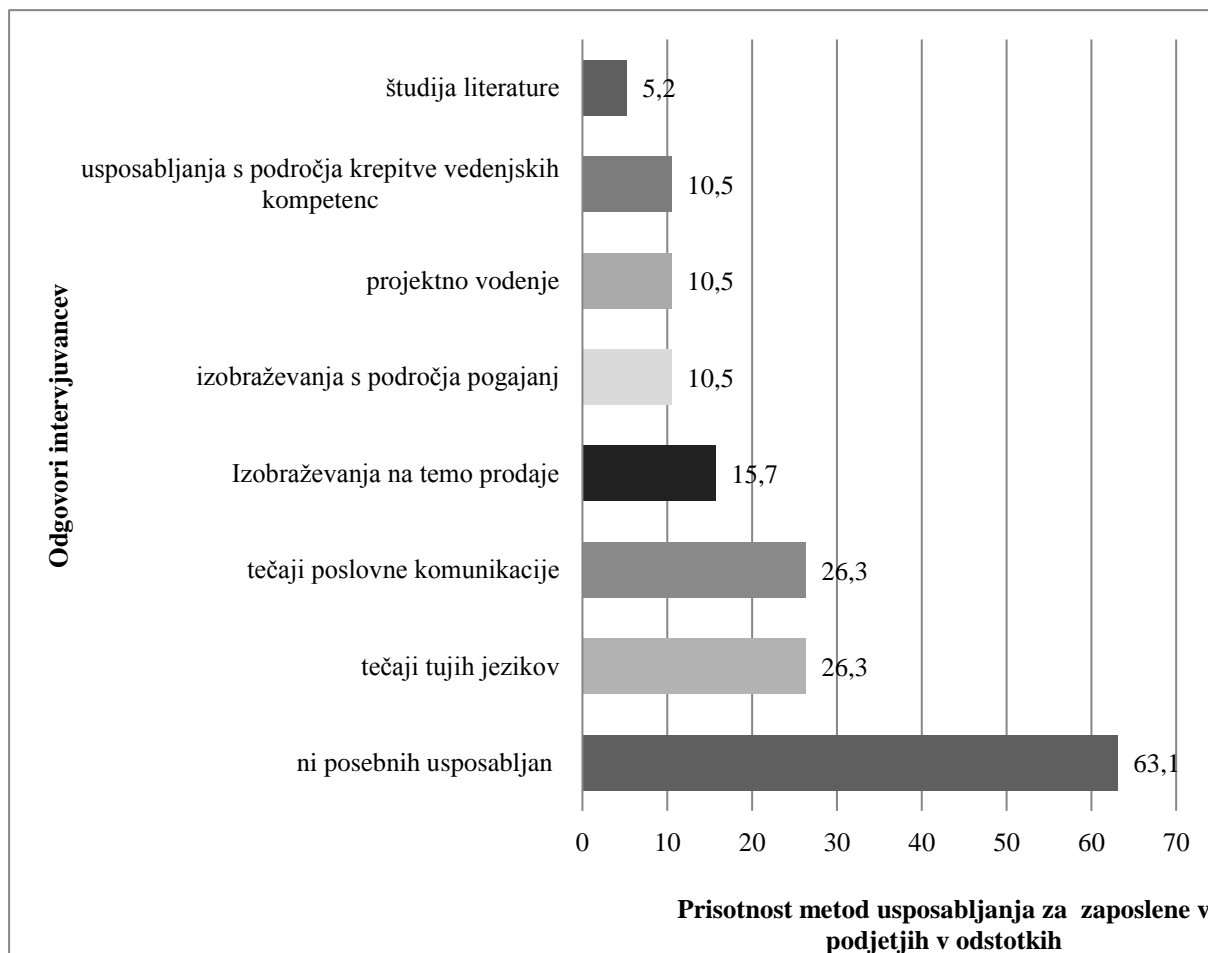


Slika 4: Usposabljanja zaposlenih s področja poslovanja s tujci v podjetjih, zajetih v raziskavo

Kot je razvidno iz zgornjega grafa, več kot polovica oziroma triinšestdeset odstotkov podjetij nima prav nikakršnega programa usposabljanja za namen boljšega poslovanja s tujimi poslovnimi partnerji oziroma s področja izobraževanja o kulturah, iz katerih prihajajo njihovi poslovni partnerji. V nadaljevanju smo tiste, ki so na zgornje vprašanje odgovorili pritrdilno, povprašali, kakšni so ti programi, saj smo želeli ugotoviti, ali imajo v podjetjih posebna izobraževanja s področja razlik med kulturami pri poslovanju.

Tudi tukaj odgovori kažejo v smer, ki potrjuje, da v slovenskih podjetjih bolj malo poudarjajo pomen kulture pri poslovanju s tujci in izobraževanja na tem področju. Odgovori so povzeti

na sliki številka 5 in interpretirani v nadaljevanju. Graf smo oblikovali s pomočjo analize odgovorov intervjuvancev glede prisotnosti usposabljanja v njihovem podjetju. V nekaterih podjetjih je prisoten samo en način usposabljanja, v drugih pa je več načinov usposabljanja. Na žalost v nekaterih podjetjih usposabljanja ni.



Slika 5: Način usposabljanja zaposlenih o poslovanju s tujci v podjetjih v preteklih treh letih

Na sliki 5 na navpični osi predstavljamo načine usposabljanja zaposlenih v podjetjih, ki smo jih zajeli v raziskavo, na vodoravni osi pa prikazujemo pogostost teh usposabljanj v odstotkih glede na vsa podjetja, ki smo jih zajeli v raziskavo. Tudi pri tem vprašanju so intervjuvanci navedli več načinov usposabljanja.

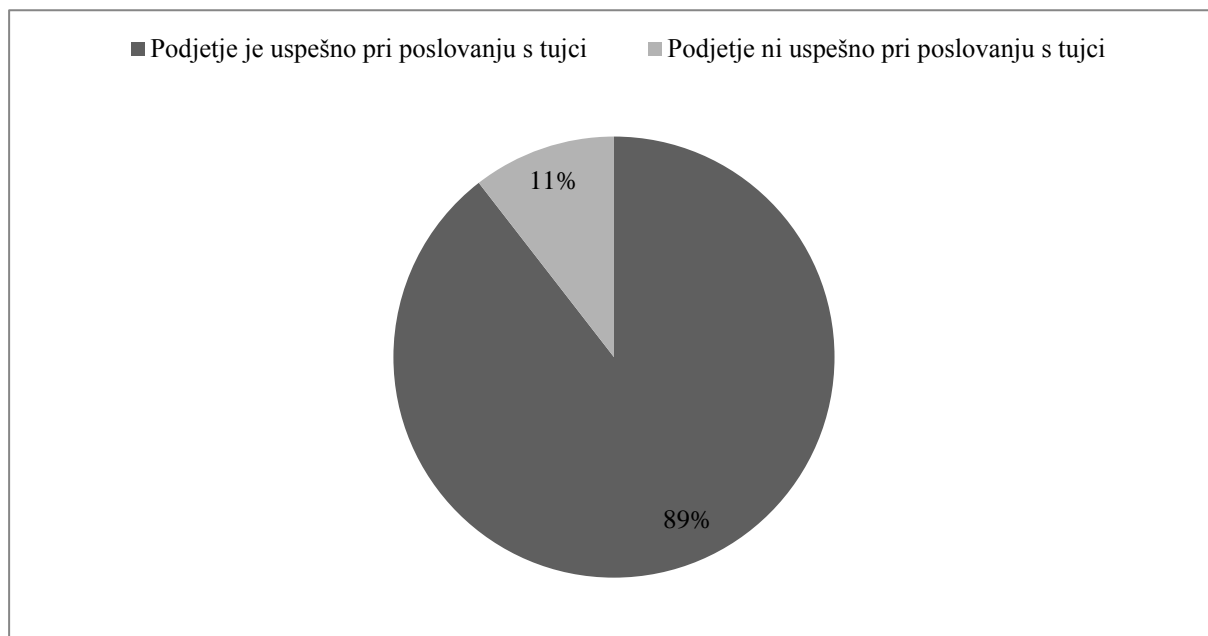
V večjih podjetjih sicer omenjajo poslovno komunikacijo, katere del je tudi komunikacija pri poslovanju z različnimi kulturami, v manjših podjetjih pa je to področje popolnoma prepuščeno zaposlenim in se morajo bolj ali manj sami pripravljati in izobraževati na področju razlik med kulturami. Predvsem pa so pri usposabljanjih najbolj pogosta tema prodaja in pogajanja ter seveda tečaji tujih jezikov, ki so največkrat uporabljeni prijemi v namen izboljšanja poslovanja v tujih okoljih.

Le v dveh podjetjih je bilo zaslediti, da zaposlene izobražujejo tudi na področju krepitev

vedenjskih kompetenc, ti dve podjetji sta TPV, d. d. in Harvey Norman, ki je eno izmed podjetij, ki so zajeta v raziskavo s tujimi lastniki. Vendar pa je pri tem zanimivo, da podjetja poslovne priložnosti iščejo na druge načine. V prvem primeru tujim poslovnim partnerjem večinoma prodajajo svoje izdelke, nekaj je seveda tudi pogajanj s strani nabave materialnih sredstev in drugih surovin. Zaposleni v podjetju Harvey Norman pa svoje znanje s področja komunikacije s tujci uporabljajo predvsem pri nakupu izdelkov, ki jih nato prodajajo v svojih trgovinah po vsem svetu. Tukaj predvsem pridejo v poštev pogajanja o cenah in podpisi letnih pogodb.

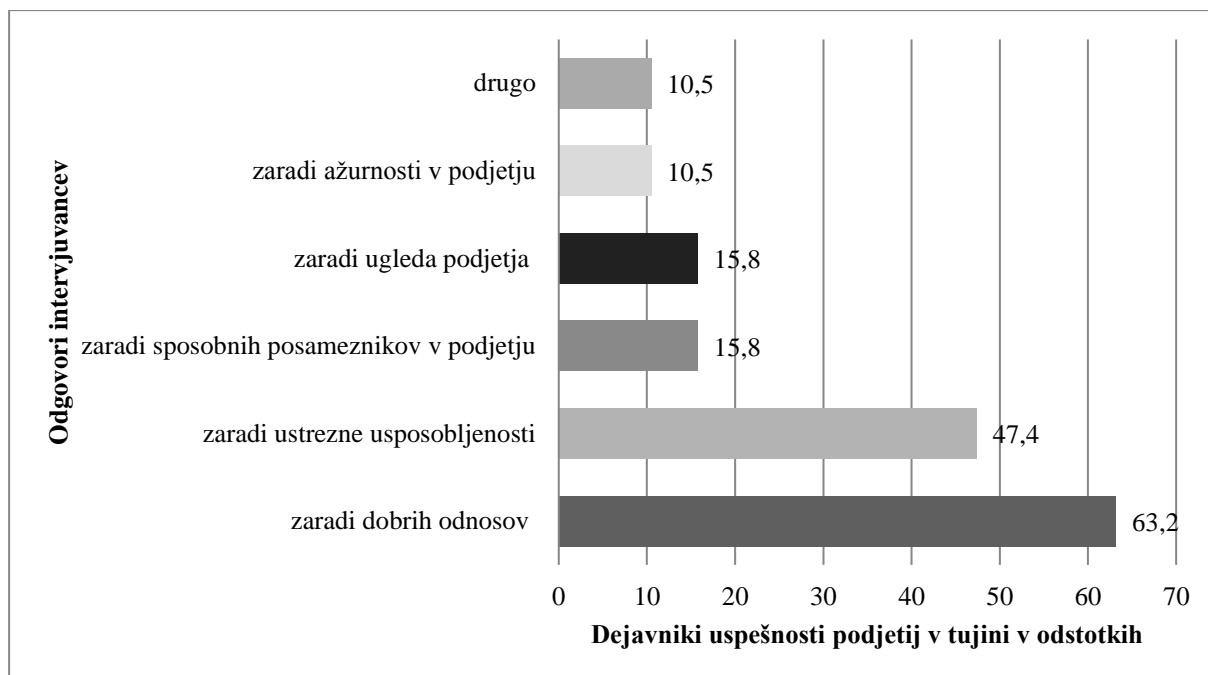
Po danih odgovorih smo zaposlene v podjetjih še natančneje povprašali o izobraževanju na področju izobraževanja o kulturah. V podjetjih, v katerih delajo zaposleni, ki smo jih intervjuvali, nimajo v nobenem primeru posebnih izobraževanj s področja izobraževanja o kulturah, iz katerih prihajajo poslovni partnerji, s katerimi sodelujejo. Intervjuvanci se v nekaj primerih sami pripravijo na ta srečanja s pomočjo različnih publikacij.

Zanimivo je tudi vprašanje, ali sogovorniki menijo, da je njihovo podjetje uspešno pri poslovanju s tujci. Povprašali smo jih o njihovem mnenju glede na količino sklepanja poslov in prihodke, ki prihajajo iz naslova poslovanja v tujini. Odgovori so v odstotkih prikazani na sliki številka 6.



Slika 6: Ali je vaše podjetje uspešno pri poslovanju v tujini

Velika večina jih meni, da so uspešni, še več, nekateri so celo mnenja, da je njihovo podjetje eno izmed boljših primerov poslovanja v tujini, zato smo jih povprašali tudi, zakaj tako mislijo. Najpogostejši odgovori so grafično prikazani v odstotkih na sliki številka 7. Da so podjetja, ki smo jih zajeli v raziskavo, v večini finančno uspešna, na splošno, ne le v tujini, dokazujejo tudi poslovni izidi, ki so predstavljeni v prilogi številka 1.



Slika 7: Mnenje intervjuvancev o uspešnosti podjetja v tujini.

Vsi odgovori, ki so jih podali intervjuvanci na vprašanje, zakaj menijo, da je njihovo podjetje uspešno v tujini, so predstavljeni na navpični osi. V večini primerov je bilo s strani podjetij podanih več mnenj. Na vodoravni osi pa je predstavljena pogostost danih odgovorov v odstotkih glede na vsa podjetja v raziskavi. Kot je razvidno z zgornje slike, je večina intervjuvancev mnenja, da je podjetje, v katerem so zaposleni, uspešno zaradi dobrih odnosov s tujimi partnerji.

Najpogostejše nekateri navajajo, da so zelo pomembni družabna srečanja, sproščene večerje in osebni stik. Veliko jih meni tudi, da so v njihovem podjetju ustrezno usposobljeni za poslovanje s tujci in da so zato uspešni na področju poslovanja v tujini. Nekateri intervjuvanci pripisujejo posebne zasluge za določene uspehe prav sebi in svojim sposobnostim.

Predvsem velika podjetja, kot so Krka, TPV in Harvey Norman, dajejo velik pomen ugledu in prepoznavnosti podjetja v svetu, kar jim pomaga pri poslovanju s tujimi partnerji, saj tako lažje vzpostavijo odnos, ki temelji na zaupanju.

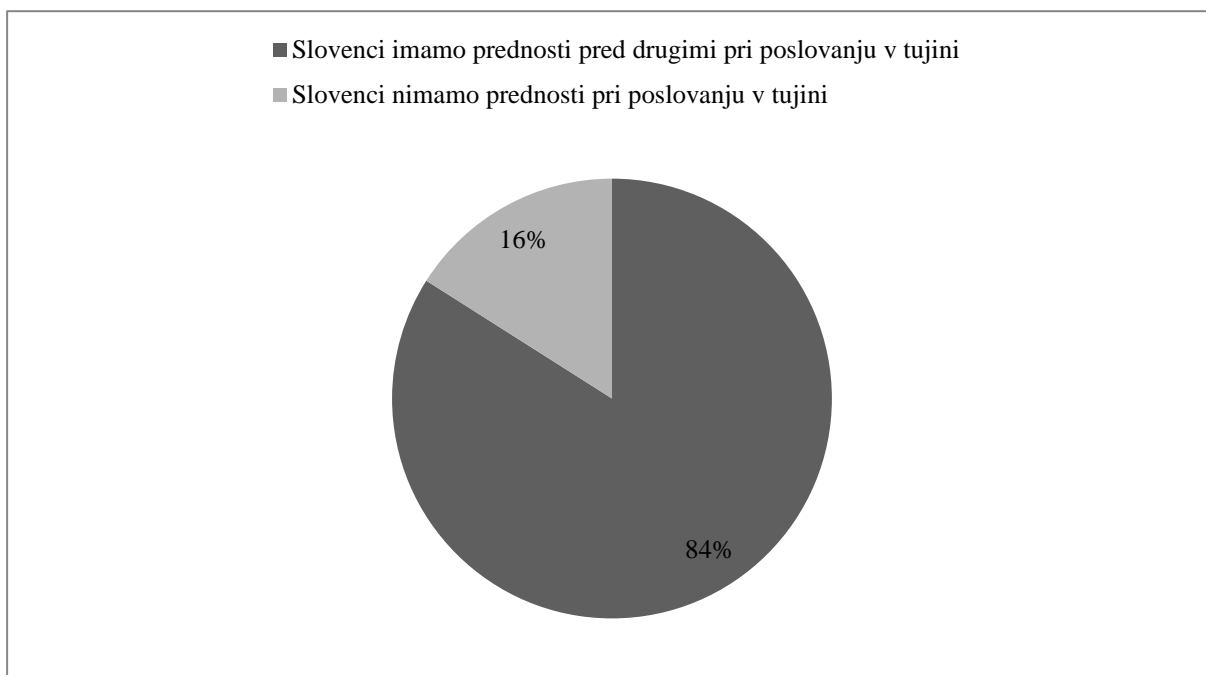
Manjša podjetja, kot so Gorec, d. o. o., Rok Miklič, s. p. in nekatera druga, v katerih lastniki podjetij skrbijo za tuje trge, poudarjajo, da nekateri tujci zelo cenijo tudi to, da se pogajajo z lastnikom podjetja osebno. To je prav tako zelo pomembno, saj se namreč pri tem počutijo večvredne, kot če bi poslali na pogajanja ali poslovni sestanek zaposlenega, ki nima lastništva v podjetju.

V Krki, največjem podjetju, ki je vključeno v raziskavo, poudarjajo, da se rezultati kažejo skozi bilanco in ostale izkaze podjetja, poleg tega dosegajo vsako leto rast marže in sledijo načrtom, ki jih postavljajo delničarji. Na tem mestu pa je med odgovori možno prvič zaslediti

tudi pomen medkulturnih razlik koncepta trženjskih kanalov, ki so prilagojeni posebnim trgov, in osebnega pristopa do kupcev v omenjenem podjetju, čemur pripisujejo velik uspeh podjetja v tujini.

Naslednje vprašanje se je nanašalo na to, ali imamo Slovenci določene prednosti pred ostalimi narodi pri komunikaciji s tujimi poslovnimi partnerji.

Tudi tukaj jih večina meni, da imamo Slovenci mnogo prednosti pred drugimi narodi pri poslovanju v tujini. Rezultati so v odstotkih grafično prikazani na naslednji sliki.



Slika 8: Prednosti Slovencev pri poslovanju s tujimi poslovnimi partnerji

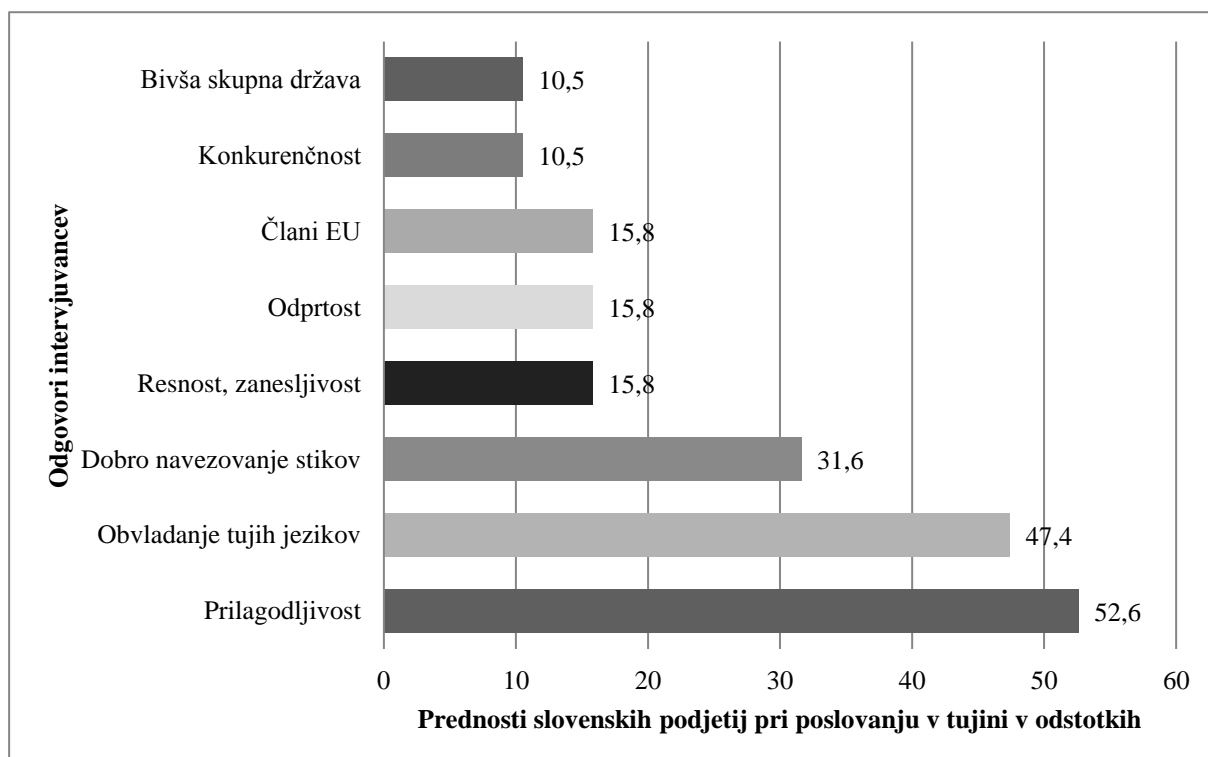
Na sliki 8 je pogostost odgovorov o mnenju intervjuvancev o prednostih Slovencev pri poslovanju s tujci prikazana v odstotkih. Kot je razvidno, le trije intervjuvanci menijo, da Slovenci nimamo določenih prednosti pred ostalimi narodi. Le-ti predvsem menijo, da nismo prepoznaven narod in da zato tujci manj radi poslušajo z nami, poleg tega menijo, da nam v veliko primerih manjka poslovne samozavesti in da se iz našega obnašanja lahko občuti, da se ne cenimo dovolj.

Večina vprašanih, ki so pritrdilno odgovorili na vprašanje, poudarja znanje tujega jezika in prilagodljivost. Zelo zanimiv se nam je zdel odgovor zaposlenega v vodstvenem kadru v Krki, ki pravi, da Slovenci znamo »nemški proces obvladovati na balkanski način«. Dodaja, da to izhaja iz naše zgodovine in da »to skozi stoletja pristane v kulturi naroda, izobraževalnem sistemu, odnosih v družbi. Imeli smo germanske gospodarje, ki so nas naučili reda, pridnosti, marljivosti in ubogljivosti, ter balkanske, ki so nas naučili prepoznati najkrajšo pot do cilja«.

V podjetjih, ki delujejo na trgih nekdanje Jugoslavije, kot so Gorec, d. o. o., Topdom in

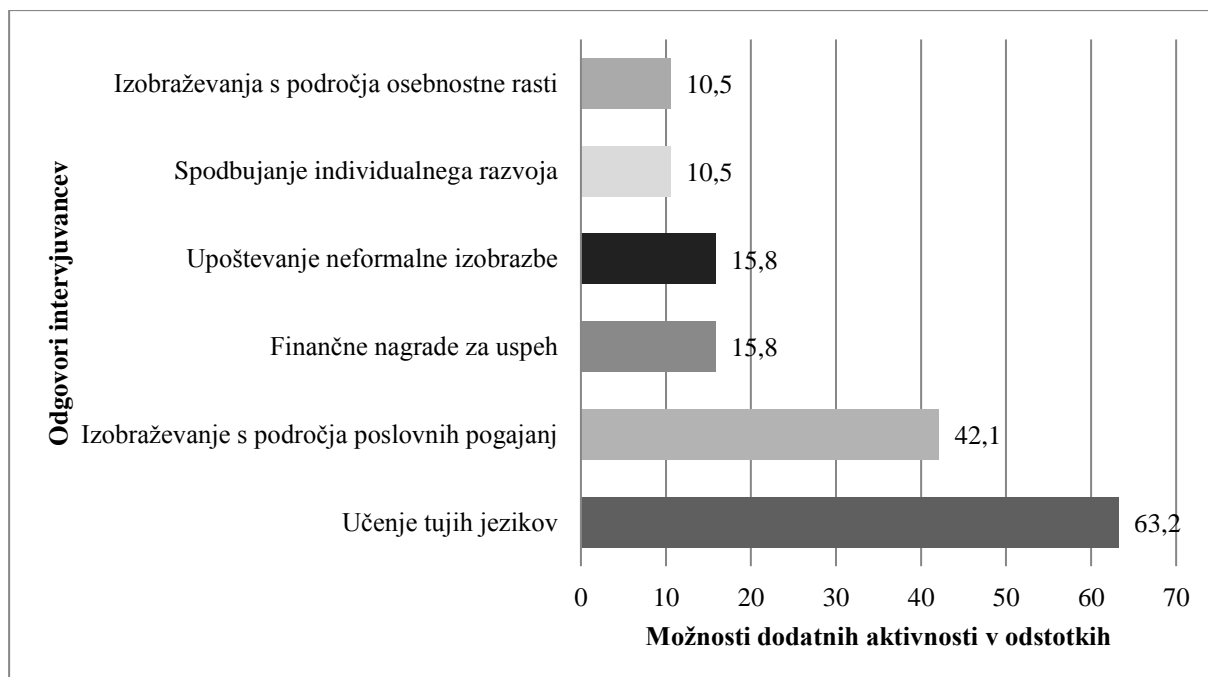
Lafarge, predvsem poudarjajo našo skupno preteklost, podobne navade in podoben jezik ter stara poznanstva. Zato menijo, da je nam najbližje in najlažje poslovati v teh državah, saj poznamo mentaliteto, kar se jim zdi velika prednost pred poslovnimi partnerji, ki prihajajo iz drugih držav, ki težko razumejo način življenja v teh krajih.

Odgovore smo strnili še na sliko številka 9, na kateri so natančno predstavljeni rezultati. Na navpični osi so predstavljeni vsi odgovori, ki so jih podali zajeti v raziskavo, na vprašanje o prednostih Slovencev pred drugimi pri poslovanju s tujimi poslovnimi partnerji. Tudi pri tem vprašanju so zajeti intervjuvanci v večini podali več odgovorov. Na vodoravni osi je predstavljena pogostost odgovorov v odstotkih glede na vsa podjetja zajeta v raziskavo.



Slika 9: Prednosti Slovencev pred ostalimi narodi pri poslovanju s tujci

Za konec intervjuja smo sogovornike povprašali še o tem, kaj bi v svojem podjetju še lahko storili, da bi jim olajšali poslovanje s tujimi poslovnimi partnerji. Odgovori so povzeti na sliki številka 10 in podrobno opisani v nadaljevanju.



Slika 10: Dejavniki boljšega sodelovanja s tujci

Na sliki 10 so na navpični osi podani odgovori intervjuvancev na vprašanje, kaj bi v svojem podjetju lahko še storili za boljše sodelovanje s tujci. Na vodoravni osi je predstavljena prisotnost odgovorov v intervjujih v odstotkih glede na vsa podjetja, ki so sodelovala v raziskavi. V večini podjetij je bilo naštetih več dejavnikov boljšega poslovanja s tujci.

Marsikateri intervjuvanec dodaja, da bi v podjetjih lahko storili še veliko več za lažjo komunikacijo s tujimi partnerji. Nekateri omenjajo izobraževanja s področja osebnostne rasti, saj menijo, da je pri komunikaciji s tujci zelo pomembna tudi samozavest. Veliko jih meni, da bi jih za dobro delo morali finančno nagraditi, spodbujati bi morali individualni razvoj zaposlenih ter upoštevati tudi neformalno izobrazbo.

Iz odgovorov je razvidno, da imajo naši sogovorniki veliko željo po izobraževanju in usposabljanju, vendar v podjetjih ne naletijo na dober odziv. Kljub temu pa je ključnega pomena, da Slovenci, ki poslujejo s tujci, želijo novih znanj in izobraževanj. Še posebej jih žene znanje po tujih jezikih, kar jim omogoča bolj pristen stik in lažjo komunikacijo s sogovorniki, saj je pogovor prek prevajalca ali tolmača zelo neoseben.

Zelo je zanimivo tudi to, da v odgovorih ni zaslediti želje po različnih pripomočkih ali pomoči v obliki prevajalcev in pravnikov. Prav vsi naši sogovorniki menijo, da mora podjetje vlagati v posameznike in ne potrebuje tuje pomoči, kar je po eni strani zelo zanimivo in še poudarja željo po novih znanjih s strani sodelujočih v raziskavi.

Intervjuvanca iz podjetja TPV in Harvey Norman sta zelo zadovoljna z odnosom podjetja do ravnanja z zaposlenimi glede dela v tujini oziroma s tujimi poslovnimi partnerji. Eden izmed njih sicer poudarja, da je v času, odkar je prišlo do finančne krize, sicer čutiti manjše vložke

v zaposlene, vendar je prepričan, da se bo z gospodarsko rastjo izboljšalo tudi to.

Skrb vzbujajoče je tudi, da le 37 odstotkov, zajetih v raziskavo, meni, da v njihovem podjetju zagotavljajo določena izobraževanja za boljše sodelovanje in poslovanje s tujimi poslovnimi partnerji. V ospredju pri tem izobraževanju so tuji jeziki, kar je seveda zelo pomembno za dobre poslovne odnose in usposabljanje ter izobraževanje s področja poslovne komunikacije, kjer se v nekaj primerih dotaknejo tudi pomena medkulturnih razlik. Tudi iz odgovora na to vprašanje je razvidno, da v slovenskih podjetjih premalo izobražujejo zaposlene na tem področju. S tem smo tudi odgovorili na poglobljeno vprašanje naše diplomske naloge, in sicer da v slovenskih podjetjih ni dovolj usposabljanja in izobraževanja s področja medkulturnih razlik v poslovanju med različnimi državami.

Kljub temu pa velika večina zajetih v raziskavo meni, da njihovo podjetje uspešno deluje v tujini. Iz tega odgovora je razvidna tudi pripadnost zaposlenih podjetju, saj verjamejo v delodajalca in njegovo prihodnost. Zato velikokrat tudi sami posežejo po posebnih programih usposabljanja, izobražujejo pa se tudi z različno literaturo in s pogovori s sodelavci in znanjci, ki delajo v tujini.

6.4 Povzetek spoznanj

V podjetjih, kjer smo intervjuvali zaposlene na višjih delovnih položajih, se zelo različno zavedajo pomena medkulturnega komuniciranja s poslovnimi partnerji, tako s tistimi, ki pridejo k nam na poslovni obisk, kot seveda tudi s tistimi, ki jih njihovi zaposleni obiščejo v tujini.

Podjetja so različno velika in delujejo na različnih področjih in trgih. Manjša podjetja v večini delujejo le na nekaj tujih trgih, predvsem v bližini in na področju nekdanje Jugoslavije. To področje je Slovincem dokaj znano, saj poznajo način komunikacije, poslovnega sporazumevanja in druge pomembne lastnosti, ki pomagajo pri sklepanju poslov.

Zanimivo je tudi to, da skoraj vsa podjetja, ki poslujejo tudi na tujih trgih in smo jih obravnavali v raziskavi, poslujejo zelo dobro. Le dve podjetji izkazujeta negativen izid, to sta podjetji Adria Airways in Lafarge, ki imata velike probleme s poslovanjem tako na domačem kot tudi na tujem trgu.

Najpomembnejša komunikacija pri zajetih v raziskavo s tujci poteka prek elektronske pošte, kar je razumljivo, saj povzroča najmanj stroškov, hkrati pa dosežemo zelo hitro odzivnost. Poleg tega je še vedno veliko v uporabi telefon in pogosto predvsem v večjih podjetjih uporabljajo tudi konferenčne klice. Osebni stiki so bolj omejeni, predvsem je za to poskrbela finančna kriza, ki je oklestila proračun za poslovna potovanja v tujino.

Podjetja oziroma zaposleni, ki so zajeti v raziskavo, se v veliki večini pred sestanki s tujimi

poslovnimi partnerji pripravljajo le s stališča poslovne in finančne analize podjetja, s katerim že sodelujejo ali imajo načrte o sodelovanju. Le v treh obravnavanih podjetjih se na sestanke pripravljajo tudi s preučitvijo kulturnih razlik, navad in poslovnih praks poslovnih partnerjev, kar je skrb vzbujajoče, saj smo skozi preučitev teoretičnih izhodišč ugotovili, da je poznavanje kulture in poslovnih navad poslovnih sogovornikov zelo pomembno pri sklepanju poslov in snovanju dobrih temeljev za poslovno sodelovanje.

V veliko pomoč pri komunikaciji s tujimi podjetji so posameznikom, ki delajo na področju sodelovanja in sklepanja poslov s tujci, sodelavci, ki so že delali na teh področjih. Poleg tega jim v velikih podjetjih zagotavljajo prevajalce, tolmače in seveda pravno pomoč. Prav nihče od intervjuvancev ni omenil, da bi jim v podjetju pomagali s pomočjo določenih predstavitev kultur, s katerimi sodelujejo, ali da bi jim bili na voljo kakršnikoli podatki ali analize o predhodnem poslovanju z določenimi partnerji iz določenih držav.

Čeprav podjetja ne organizirajo posebnih usposabljanj in izobraževanj s področja pomena kulturnih razlik pri poslovanju, pa zaposleni v podjetjih, ki smo jih intervjuvali, menijo, da so njihova podjetja zelo uspešna pri poslovanju v tujini. Uspeh v največji meri pripisujejo dobri odnosom, ki jih imajo s poslovnimi partnerji, in usposabljanjem v podjetju. Z analizo rezultatov smo ugotovili, da imajo dobre odnose s poslovnimi partnerji prav podjetja, ki delajo na trgih nekdanje Jugoslavije, kar je razumljivo, saj poznajo njihovo kulturo in navade ter način poslovanja.

Presenetljivi so tudi odgovori na vprašanje, ali imamo Slovenci določene prednosti pri poslovanju s tujci. Velika večina jih meni, da jih imamo, pri tem pa poudarjajo prilagodljivost in znanje tujih jezikov, kar seveda pomaga pri navezovanju stikov, ki so po mnenju intervjuvancev prav tako zelo pomemben člen pri prednostih Slovencev pri poslovanju s tujci. Kot zanimivost naj navedemo še, da je Jazbečeva (2005) v svoji raziskavi pred desetimi leti postavila podobno vprašanje zaposlenim v podjetjih, ki so delovala na tujih trgih. Dobila je podobne rezultate. Na prvo mesto so njeni intervjuvanci postavili prilagodljivost, na drugo pa znanje tujih jezikov, razlika je le v tem, da v naši raziskavi več intervjuvancev poudarja pomen znanja tujih jezikov pri prednostih kot pa v raziskavi Jazbečeve.

Velika večina zajetih v raziskavo meni, da bi v njihovih podjetjih lahko še marsikaj naredili za boljša izhodišča zaposlenih pri pogajanjih in sodelovanju s tujimi poslovnimi partnerji. Na prvo mesto je postavljeno učenje tujih jezikov, pomembno pa je tudi, da so intervjuvanci izrazili željo po individualnem razvoju in pomenu osebnostne rasti, kar je vredno upoštevati pri organizaciji izobraževanj in usposabljanj ne le tistih, ki delajo s tujci, temveč tudi tistih, ki delajo na področju slovenskega trga.

6.5 Predlogi za podjetja in možnost nadaljnjega raziskovanja

Glede na to, da podjetja komunicirajo s tujimi poslovnimi partnerji predvsem prek elektronske pošte in po telefonu ter drugih govornih kanalih, podjetjem svetujemo, da zaposlenim zagotovijo izobraževanja s področja pisnega in ustnega izražanja v tujih jezikih. Predvsem je pomembno, da zaposleni obvladajo poslovni jezik države, s katero poslujejo, še posebej, če le-ta predstavlja enega izmed najpomembnejših svetovnih jezikov. Če v podjetji oziroma poslovni partner, s katerim poslujemo, govori jezik, ki ga naši zaposleni ne obvladajo, skušamo komunicirati v enem izmed svetovnih jezikov. Če komunikacija ne steče tudi v tej smeri in poslovni partner govori le svoj jezik, mora podjetje zagotoviti dobrega prevajalca ali tolmača.

Skrb vzbujajoče je tudi, da se v podjetjih, ki smo jih obravnavali v nalogi, zelo slabo pripravljajo na sestanke s tujimi partnerji. Predvsem dajejo poudarek analizi podjetja z vidika finančnih in poslovnih izkazov. Zelo redko zaposleni usposablajo in izobražujejo v smeri poznavanja medkulturnih razlik, ki so zelo pomembne pri poslovanju in komunikaciji s poslovnimi partnerji, ki prihajajo iz drugih kultur in imajo drugačne poslovne navade. Pomembno je, da se lastniki podjetij zavedajo, da je poznavanje navad in običajev poslovnega partnerja, ki prihaja iz tujine, zelo pomembno za navezovanje stikov in uspešno poslovanje. Zato morajo zaposlene pripraviti na sestanke tudi tako, da jim predstavijo kulturo in navade ter temeljne značilnosti države, iz katere prihajajo poslovni partnerji oziroma v katerih delajo njihovi zaposleni.

Zaposlenim v podjetjih pomagajo predvsem v obliki zunanjih sodelavcev. Mnogokrat ta način ni najboljši, saj veliko kultur ceni osebni stik ali to, da se naučimo vsaj nekaj besed iz njihovega jezika, kar bo pomagalo vzpostaviti pristnejši stik in boljše poslovno sodelovanje. Podjetja morajo spodbujati zaposlene, da se izobražujejo v smeri spoznavanja drugih kultur, njihovih navad in običajev. Poleg tega je primerno, da aktivirajo zaposlene, ki že delajo ali so v preteklosti delali na tujih trgih, da pomagajo pripraviti mlajše in manj izkušene sodelavce na delo v tujini.

Zagotovo morajo podjetja v Sloveniji več vložiti v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v smeri spoznavanja navad, običajev in načina poslovanja poslovnih partnerjev, s katerimi prihajajo v stik.

Iz intervjujev je razvidno, da zaposleni hrepenijo po novih znanjih in verjamejo v svoje podjetje, kar se kaže tudi v tem, da jih velika večina meni, da njihovo podjetje dobro posluje s tujci. Podjetja morajo pripadnost zaposlenih nagraditi s posebnimi usposabljanji in tudi s spodbujajočimi potovanji v dežele, s katerimi sodelujejo, da bodo tako lažje razumeli njihovo kulturo, kar jim bo zagotovo pomagalo pri poslovanju.

Iz analize rezultatov je razvidno, da intervjuvanci, ki sodelujejo s partnerji s področja

nekdanje skupne države, največji poudarek dajejo pav dobrim odnosom, kar je zgovoren dokaz, da morajo tudi druga podjetja, ki delajo na drugih trgih, dobro poznati kulturo naroda, da bodo lažje komunicirali in sklepali posle.

Čeprav nekateri intervjuvanci menijo, da Slovenci nismo dovolj samozavestni pri poslovanju s tujci, je razvidno, da večina zajetih v raziskavo gleda na poslovanje s tujci pozitivno in da iz njih kar vre optimizem za prihodnje sklepanje poslov. V podjetjih je pomembno, da ta optimizem in pričakovanja ustrezno spodbujajo, saj bodo zaposleni tako še bolj verjeli v svoje sposobnosti in sposobnosti podjetja, da je lahko zelo uspešno pri poslovanju s tujimi poslovnimi partnerji.

Pri analizi zadnjega vprašanja smo ugotovili, da si intervjuvanci zelo želijo novih znanj s skoraj vseh področij, kar je zelo pomembno za vodilne v podjetjih. Zavedati se morajo namreč, da sta volja in želja po znanju temeljni za uspeh podjetja v tujini, zato morajo zaposlenim ponuditi različna izobraževanja. Razvidno je tudi, da nekatera znanja že imajo, primanjkuje pa jim znanja o drugih kulturah, s katerimi razvijajo poslovni proces, pa naj bodo ti poslovni partnerji kupci ali dobavitelji; v vsakem primeru je dobro, da se med njimi razvije pristen odnos, ki bo temeljil na dobri poslovni praksi.

7 ZAKLJUČEK

Slovenska podjetja, ki so v preteklosti doživela veliko preobratov, sprememb v strukturah, zamenjav lastnikov in sprememb s področja zakonodaje, so se morala za svoj obstoj potruditi, mnoga pa so morala poiskati svojo priložnost na tujih, neznanih trgih.

Ob vstopu na tuje trge, predvsem azijske in afriške, so naša podjetja v veliki meri zaznala pomen vpliva kulture pri sklepanju poslov in poslovni komunikaciji. Čeprav so se naša podjetja podala na tuje trge dokaj nepripravljena in jim je bilo poslovanje s tujimi poslovnimi partnerji, ki prihajajo iz drugih kultur, dokaj neznano, so marsikatera pri tem uspela.

Vrsto let je bilo slovenskim podjetjem v pomoč obvladovanje tujih jezikov, kar je za slovenski narod dokaj značilno, vendar pa je predvsem na oddaljenih trgih primanjkovalo izkušenj in stalnih izobraževanj s področja poslovne komunikacije med pripadniki različnih kultur.

Čeprav je od osamosvojitve in prodora slovenskih podjetij minilo že vrsto let, pa ugotavljamo, da se v slovenskih podjetjih še vedno ne zavedajo dovolj pomena kulturnih razlik in poznavanja običajev ter navad narodov, s katerimi sklepajo posle. Verjetno se v podjetjih niti ne zavedajo, da jim je mogoče prav zato propadel kakšen posle in da bi v nasprotnem primeru bolje in bolj učinkovito poslovali na tujih trgih, še posebej na tistih, katerih način življenja in poslovanja se zelo razlikuje od našega.

Iz raziskave, ki smo jo izvedli v naši nalogi, je razvidno, da je prisotnost kakršnegakoli načina izobraževanja in usposabljanja s področja poznavanja drugih kultur in njihovega poslovnega delovanja zelo majhna. Na žalost tudi v velikih podjetjih, ki so prisotna na mnogo tujih trgih, še vedno ne gledajo v to smer in zanemarjajo področje, ki je lahko zelo pomembno za njihovo poslovanje v prihodnosti.

Skrb vzbujajoče je tudi, da si posamezniki, ki so zajeti v raziskavo, zelo želijo novih znanj, njihova matična podjetja pa jim ne priskrbijo ustreznih usposabljanj. Poleg tega so zaposleni zelo motivirani in verjamejo v svoje podjetje ter njihovo poslovanje v tujini, kar bi morala podjetja izkoristiti v svojo korist. Poleg tega se morajo v podjetjih zavedati, da njihovi zaposleni ne morejo delovati na mnogo različnih trgih, saj se vsaka kultura razlikuje od druge in je seveda težko slediti ter poznati vse značilnosti, jezik in navade določenega naroda.

Kakorkoli že, moramo razvijati medkulturno sodelovanje in poleg tega poskrbeti za nova znanja, s katerimi se srečujejo podjetja, ki poslujejo na tujih trgih. V nasprotnem primeru nas bodo prehitela podjetja, ki prihajajo z držav, kjer imajo zelo razvit sistem izobraževanja o medkulturnih razlikah pri komunikaciji s tujimi poslovnimi partnerji, usposabljanja pa prilagajajo glede na državo in kulturo, iz katere prihaja poslovni partner.

Z gotovostjo lahko trdimo, da podjetja premalo vlagajo v znanje zaposlenih s področja

poznavanja medkulturnih razlik, ki pa so lahko zelo pomembna pri sklepanju poslov. Poznavanje razlik in srečevanje z njimi je lahko za podjetje velika prednost, nasprotno pa lahko nepoznavanje podjetju škodi in jo prepoznamo kot nevarnost, saj se moramo zavedati, da posel vedno delajo ljudje.

LITERATURA

- Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Miha Škerlevaj. 2005. *Metode raziskovalnega dela*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Encyclopædia Britannica*. 2000. <https://www.britannica.com> (16. 8. 2016).
- Gulbro, Robert D. in Paul Herbig. 1999. Cultural differences encountered by firms when negotiating internationally. *Industrial Management & Data Systems* 99 (2): 47–53.
- Hirsch, Robert D., Branko Bučar in Sevgi Oztark. 2003. A cross-cultural comparison of business ethnics: Cases of Russia, Slovenia, Turkey and United states. *An international journal* 10 (1): 3–28.
- Hoffmann, Jochen, Urlike Rottger, Diana Ingenhoff in Anis Hamidati. 2015. The rehabilitation of the »nation variable«: Links between corporate communications and the cultural contexts in five countries. *Corporate Communications: An International Journal* 20 (4): 483–499.
- Hofstede, Geert. 1980. *Cultures consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, Geert. 1994. The business of international business is culture. *International business review* 3 (1): 1–14.
- Hofstede, Geert. 2001. *Cultures consequences*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Holden, Nigel. 2002. *Cross-cultural management*. Edinburgh: Prentice hall.
- Jazbec, Marijana. 2005. Slovenska nacionalna kultura in medkulturno izobraževanje poslovnih ljudi. V *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*, ur. Janez Prašnikar in Andreja Cirman, 85–107. Ljubljana: Časnik Finance.
- Kuljaj, Aleksander in Maja Makovec Brenčič. 2005. Značilnosti kitajskega pogajalskega sloga z vidika slovenskih managerjev. V *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*, ur. Janez Prašnikar in Andreja Cirman, 469–483. Ljubljana: Časnik Finance.
- Lim, Tae-Seop. 2000. Language and verbal communication across cultures. V *International and intercultural communication*, ur. William B. Gudykunst in Bella Mody, 69–87.
- McNeil, Kerry in Margaret Pedigo. 2001. Dilemmas and dictates: Managers tell their stories about international business ethics. *Asia pacific journal of marketing and logistic* 13 (4): 43–65.
- Mooij, Marieke. 2015. Cross – cultural research in international marketing: clearing up some of the confusion. *International Marketing Review* 32 (6): 646–662.
- Ogbor, John O. in Johnnie Williams. 2003. The cross-cultural transfer of management practices: The case for creative synthesis. *An International Journal* 10 (2): 3–23.
- Pan, Yue, Xuebao Song, Ayalla Goldschmidt in Warren French. 2010. A cross-cultural investigation of work values among young executives in China and the USA. *Cross Cultural Management* 17 (3): 283–298.
- Peters, Tom. 1997. *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London: Nicholas Brealey publishing.
- Pirogov, Stanislav in Olga Astafieva. 2005. Kultura kot dejavnik uspešnega poslovanja mednarodnih podjetij v Rusiji. V *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*, ur. Janez Prašnikar in Andreja Cirman, 395–411. Ljubljana: Časnik Finance.

- Prašnikar, Janez in Andreja Cirman. 2005. Globalno gospodarstvo in kulturna različnost. V *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*, ur. Janez Prašnikar in Andreja Cirman, 13–29. Ljubljana: Časnik Finance.
- Prašnikar, Janez, Marko Pahor in Hugo Zagoršek. 2005. Primerjava kulturnih profilov mladih managerjev iz držav jugovzhodne Evrope in Rusije. V *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*, ur. Janez Prašnikar in Andreja Cirman, 109–158. Ljubljana: Časnik Finance.
- Ralston, David A., David H. Holt, Robert H. Terpstra in Yu, Kai-Cheng. 1997. The impact of nation culture and economic ideology on managerial work values: A study of the United States, Russia, Japan and China. *Journal of International Business Study* 1, 177–189.
- Thill, John V. in Courtland L. Bovee. 2001. *Excellence in business communication*. New Jersey: Pearson.
- Wankel, Charles. 2016. Developing cross-cultural managerial skills through social media. *Journal of Organizational Change Management* 29 (1): 116–124.
- Zagoršek, Hugo in Mateja Štemberger. 2005. Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetij. V *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*, ur. Janez Prašnikar in Andreja Cirman, 57–80. Ljubljana: Časnik Finance.
- Zefrass, Ansgar, Dejan Verčič in Markus Wiesenberg. 2016. Managing CEO communication and positioning: A cross-national study among corporate communication leaders. *Journal of Communication management* 20 (1): 37–55.

PRILOGE

- Priloga 1 Podjetja, katerih zaposleni so bili intervjuvani v raziskavi, in finančni podatki ter podatki o številu zaposlenih v letu 2015
- Priloga 2 Panoge in tuji trgi, na katerih delujejo podjetja, zajeta v raziskavo
- Priloga 3 Države, iz katerih prihajajo poslovni partnerji podjetij, zajetih v raziskavo
- Priloga 4 Vprašanja za intervju

**PODJETJA, KATERIH ZAPOSLENI SO BILI INTERVJUVANI V RAZISKAVI, IN
FINANČNI PODATKI TER PODATKI O ŠTEVILU ZAPOSLENIH V LETU 2015**

Podjetje	Število zaposlenih	Prihodki v letu 2015	Poslovni izid 2015
KRKA	4.776	1.168.154.000	146.262.000
LAFARGE	76	20.596.785	-3.887.373
TOPDOM	78	70.351.011	382.310
GOREC d. o. o.	3	125.515	1.490
TPV d. d.	728	72.449.628	230.940
SALONIT ANHOVO d. d.	195	51.070.097	5.290.957
MSC	23	14.333.494	563.987
METRANS ADRIA d. o. o.	10	851.052	220.848
HARVEY NORMAN d. d.	328	53.071.541	669.334
CMSR	5	351.744	7.564
SAILING POINT d. o. o.	1	556.735	18.697
TRIMO d. d.	337	87.145.710	2.726.915
ADRIA AIRWAYS d. d.	383	152.703.457	-6.936.724
ABRASIV MUTA d. o. o.	80	20.619.272	2.601.274
BARTOG d. o. o.	100	35.630.136	774.010
BALDER d. o. o.	27	4.073.751	189.697
ROK MIKLIČ s. p.	12	1.930.603	130.883
BIOIKS d. o. o.	175	11.332.024	178.957

Vir: Bonitete.si 2016.

**PANOGE IN TUJI TRGI, NA KATERIH DELUJEJO PODJETJA, ZAJETA V
RAZISKAVO**

Podjetje	Panoga podjetja	Tuji trgi
KRKA d. d.	Proizvodnja in prodaja farmacevtskih izdelkov	Države EU, Rusija, Bližnji vzhod, nekatere afriške države, JV Azija, Kitajska, osrednja Azija, JV Evropa
LAFARGE d. d.	Proizvodnja in prodaja gradbenega materiala	Hrvaška, Avstrija
TOPDOM d. o. o.	Prodaja gradbenega materiala	Hrvaška, BiH, Srbija
GOREC d. o. o.	Spletno trženje	Hrvaška, BiH
TPV d. d.	Avtomobilska industrija, proizvodnja in prodaja pomožnih vozil in avtodelov	Evropa, Severna Amerika, Azija, Južna Afrika
SALONIT ANHOVO d. d.	Proizvodnja in prodaja cementa	Evropa
MSC d. o. o.	Ladijski transport	Vse večje svetovne države, predvsem tiste, ki imajo velika pristanišča (Kitajska, Nizozemska, Italija...)
METRANS ADRIA d. o. o.	Špedicija, logistika	Češka, Avstrija, Nemčija, Madžarska, Italija, Turčija, Rusija
HARVEY NORMAN d. d.	Trgovina	Hrvaška, Nemčija Avstralija, Kitajska, Malezija, Italija
CMSR	Ocena poslovnih tveganj	Hrvaška, Črna gora, Srbija, Kosovo, Albanija, BiH
SAILING POINT d. o. o.	Trgovina na debelo s športno opremo	Hrvaška, Švedska, Nizozemska
TRIMO d. d.	Proizvodnja kovinskih konstrukcij	Evropa, Azija
ABRASIV MUTA d. o. o.	Litje jekla	Evropa, Azija, Južna Amerika
BARTOG d. o. o.	Trgovina na debelo z rezervnimi avtomobilskimi deli	JV Evropa, Kitajska
BALDER d. o. o.	Proizvodnja optičnih instrumentov in fotografske opreme	Azija, Evropa, Amerika
ROK MIKLIČ s. p.	Tovorni cestni transport	Švica, Francija, Nemčija
BIOIKS d. o. o.	Proizvodnja medicinskih instrumentov	Evropa, Amerika

**DRŽAVE, IZ KATERIH PRIHAJAJO POSLOVNI PARTNERJI PODJETIJ,
ZAJETIH V RAZISKAVO**

Podjetje	Države, iz katerih prihajajo tujci, s katerimi so največ v stiku
KRKA d. d.	Rusi, Poljaki, Nemci, Ukrajinci, Indijci, Kitajci, JV Azija
LAFARGE d. d.	Hrvaška
TOPDOM d. o. o.	Hrvaška, BiH, Srbija
GOREC d. o. o.	Hrvaška, BiH
TPV d. d.	Nemčija, Francija, Velika Britanija, ZDA, Italija, Švedska, Kitajska, Češka, Španija, Turčija.
SALONIT ANHOVO d .d.	Hrvaška, Italija
MSC	Kitajska
METRANS ADRIA d. o. o.	Slovaška
HARVEY NORMAN d. d.	Italija, Nemčija
CMSR d. d.	Hrvaška, Albanija, BiH, Črna gora
SAILING POINT d. o. o.	Hrvaška, Švedska
TRIMO d. d.	Azija
ABRASIV MUTA d. o. o.	Južna Amerika
BARTOG d. o. o.	JV Evropa, Kitajska
BALDER d. o. o.	Azija
ROK MIKLIČ s. p.	Švica, Francija, Nemčija
BIOIKS d. o. o.	Evropa

VPRAŠANJA ZA INTERVJU

Na katerem poslovnem področju deluje podjetje, v katerem ste zaposleni?

Ali vaše podjetje deluje na tujih trgih?

Kje?

S katerimi poslovnimi partnerji (narodnost) največkrat komunicirate?

Na kakšen način najpogosteje komunicirate s tujci (elektronska pošta, telefon, osebno...)?

Kako se v podjetju pripravljate na sestanke s tujci?

Kaj v vašem podjetju naredijo, da vam omogočijo lažjo komunikacijo s tujimi poslovnimi partnerji?

Imate kakšne posebne programe usposabljanja?

Katere?

Menite, da ste v svojem podjetju uspešni pri poslovanju s tujci?

Zakaj?

Ali imamo Slovenci določene prednosti pred ostalimi narodi pri komunikaciji s tujimi poslovnimi partnerji?

Kaj bi po vašem mnenju v vašem podjetju še lahko storili?