

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA
VPLIV KULTURNEGA OKOLJA NA
TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE

SVETLANA LAZOVIĆ

MENTOR
MAG. ARMAND FAGANEL

KOPER, 2007



POVZETEK

Dejstvo, da je kultura globoko vpeta v trženjsko komuniciranje, se kaže že v sami osnovi mednarodnega trženja. Predstavlja očiten vir razlik. Nekatere med njimi obvladujemo lažje, spet druge zahtevajo malce več poglobljanja in širine. Pri analiziranju novih tržišč, kjer različni kupci govorijo različne jezike ali pa so pripadniki različnih verstev, lahko tržni analitik že vnaprej predvidi različna kulturna razhajanja in temu prilagodi naravo trženjskih pogajanj. Vendar površno poznavanje kulturnih razlik še ne ponuja razumevanje posameznikove percepcije, vezane na poslovna pogajanja. Za razumevanje kulturnega ozadja moramo poiskati korenine v okolju, iz katerega posameznik izhaja, v medsebojnih odnosih, ki so značilni za določeno družbo in oblikujejo ljudi v njej, ter načela in moralna prepričanja, ki jih delijo pripadniki določene kulture.

Ključne besede: kulturno okolje, mednarodno trženje, kulturna razhajanja, narava trženjskih pogajanj, kulturno ozadje posameznika

ABSTRACT

The foundation of international marketing show how strong is the connection between culture and marketing itself. It is an obvious source of difference. Some cultural differences are easier to manage than others. In tackling markets in which buyers speak different languages or follow other religions, the international marketer can plan in advance to manage specific points of difference. But superficial knowledge of cultural differences is not enough when it comes down to understanding individual's perception. To understand cultural background, we must search for underlying attitudes that characterise everyday environment, society and values of buyers in different cultures.

Key words: culture and international marketing, cultural differences, specific points of difference, cultural background, underlying attitudes.

UDK: 339.138:316.77(043.2)45

VSEBINA

1 UVOD	1
2 VLOGA KOMUNICIRANJA	3
2.1 Besedno komuniciranje	3
2.2 Besedno komuniciranje pri pogajanjih	4
2.3 Nebesedno komuniciranje	4
2.3.1 Različno pojmovanje telesne govornice (body language) med narodi	4
2.3.2 Najpomembnejši vidiki nebesednega komuniciranja pri mednarodnem trženju	6
2.3.3 Visoko in nizko kontekstne kulture	6
3 KULTURA KOT VEČPLASTEN DEJAVNIK	9
3.1 Vstop kulturnih dejavnikov v mednarodno trženje	9
3.2 Naraščajoč pomen kulture	10
3.3 Opredelitev kulture	10
3.4 Različne plasti kulture	11
3.5 Države z izrazito tradicionalno kulturo v primerjavi z manj tradicionalno usmerjenimi kulturami	13
3.5.1 Zahodna kultura, zahodna civilizacija	14
3.5.2 Pridobivanje zahodnega značaja, pozahodenje	14
3.5.3 Vzhodni svet	14
3.5.4 Problematičnost koncepta »vzhod«	14
3.5.5 Razlike med vzhodnimi in zahodnimi kulturami ter najpogostejši družbeni koncepti	15
3.6 Sestavine kulture	16
3.6.1 Družbene organizacije in ustanove	17
3.6.2 Vrednote in norme	18
3.6.3 Religije	18
3.6.4 Jezik	19
3.6.5 Vzgojni in izobraževalni sistemi raznih stopenj in specializacij	19
3.6.6 Umetnost in estetika	20
3.6.7 Materialna kultura in življenjske razmere	20
3.7 Kultura in pogajanja	21
4 PRIMERJALNA ANALIZA	23
4.1 Najbolj vidne lastnosti slovenskega pogajalskega sloga	23
4.2 Raziskava v podjetju Cetus d.d.	24
4.2.1 O podjetju	24
4.2.2 Vizija podjetja	24
4.2.3 Razvojna strategija in pogled v prihodnost	25

Vsebina

4.2.4 Zakaj sem izbrala podjetje Cetus d.d.....	25
4.3 Slovenska pogajanja pri uvozu in izvozu storitev in izdelkov.....	25
4.4 Metodologija raziskave	26
4.5 Povzetek opravljenega intervjuja in splošne ugotovitve.....	27
4.6 Analiza odnosa vodilnih v podjetju do kulturnih dejavnikov, ki nastopajo pri poslovanju s tujino	31
5 SKLEP	33
LITERATURA	35
VIRI	37
PRILOGE.....	I

PONAZORILA

Slika 3.1 Različni kulturni okvirji	11
Slika 3.2 Sestavine kulture	16

1 UVOD

Ljudje se ob prihodu v drugačno družbeno okolje srečujemo z raznovrstnimi pojavi. Ti so nam včasih lahko izziv, ki nas motivira. Življenje v novi kulturi nam naredijo zanimivo, prijetno dogodivščino, prepleteno z različnimi izkušnjami, kar nas bogati in nam plemeniti doseganje poznavanje samih sebe. Kulturne razlike pa včasih dojemamo kot neugodno izkušnjo, še posebej, če izkušnje niso take, kot smo pričakovali oziroma smo si jih predstavljali na podlagi izkušenj drugih, znanja, ki smo ga dobili iz knjig, iz medijev ipd. Odprtost, sprejemanje drugačnosti, predznanje o okolju, v katerega vstopamo ter spoštovanje tujih navad, nam ponuja spoznavanje in bogatenje naše lastne notranje kulture.

Slovenija se kot enakopravna članica Evropske unije mora zavedati pomembnosti nastopanja na trgu v mednarodnih okvirjih. Tržišča, konkurenca in organizacijska struktura podjetij se globalizirajo, s tem pa prihaja do vedno tesnejših stikov med podjetji in različnimi kulturami. Pri tem igra pomembno vlogo tako besedno kot tudi nebesedno komuniciranje, ki v mnogih primerih ostane spregledano. Da bi znali uspešno nastopati pri mednarodnih pogajanjih, moramo poznati tako večšine in prijeme interkulturenega komuniciranja kot tudi različne plasti in sestavine kulture.

V projektni nalogi nameravam izpostaviti in analizirati pomen in vlogo kulture okolja v mednarodnem trženju. Skušam dokazati, da je kultura globoko vpeta v trženjsko komuniciranje in hkrati v vsa mednarodna pogajanja. Že sama po sebi pooseblja očiten vir razlik. Nepoznavanje ali (v skrajnem primeru) celo ignoriranje kulturnih razlik onemogoča uspešna tržna pogajanja in nas tako ne vodi do cilja - uspešno sklenjenega mednarodnega projekta.

Pogosto napačno predvidevanje se ne skriva v tistih, na prvi pogled očitnih razlikah, temveč v razumevanju medsebojnih odnosov, načel in moralnih prepričanj, ki izvirajo iz različnih kultur. Za lažje razumevanje kulturnega ozadja ni pomembna le splošna razgledanost in komunikacijske spretnosti, temveč tudi dobro poznavanje kulture in etičnih danosti, jezika, poslovnih običajev, umetnosti nebesednega komuniciranja in vseh skritih pasti, vezanih na ta pomemben dejavnik. O tem podrobneje pišem v drugem delu projektne naloge.

V tretjem poglavju se osredotočam na kulturo kot večplasten dejavnik. Da bi jo zares razumeli, je nikakor ne moremo jemati zgolj enopomensko. Predstavljam sestavine kulture in načine njihove manifestacije, medsebojno povezanost in vpliv ter podajam primerjavo med izrazito tradicionalno usmerjenimi državami in tistimi, ki to niso.

V zaključku projektne naloge, v četrtem poglavju, predstavljam raziskavo grafičnega podjetja Cetus d.d. Podjetje že vrsto let poslovno sodeluje s kulturno

Vsebina

zanimivimi državami vezanimi na mojo raziskavo (Afrika, Azija). Ravno tako pa sta prodajna in nabavna funkcija podjetja tesno povezani s tujino, saj večino materiala uvažajo iz držav Češke in Slovaške, svoje izdelke in storitve pa prodajajo razen državnim organizacijam v Sloveniji, katerih naročnik je v večini primerov vlada, tudi v tujino (Kongo, Niger, Islandija). Raziskava je podkrepljena s praktičnim preverjanjem dejstev v obliki intervjuja, kateremu sledi analiza pridobljenih podatkov. Ugotovitve, ki sledijo na podlagi dejanskih poslovnih situacij, povežem s teoretičnim delom, v katerem sem predstavila kulturo kot kompleksen dejavnik, ki je vedno prisoten pri poslovanju s tujino. Glavne ugotovitve povzemam v sklepu.

2 VLOGA KOMUNICIRANJA

Izmed vseh sestavin trženjskega spleta so komunikacije tiste, na katere kultura najbolj vpliva. Tudi v prihodnje bodo komunikacije ostale kulturno obarvane, vpliv na njih pa se bo postopno še povečeval, kajti popolno standardizacijo sporočil v prihodnje ni mogoče pričakovati. Nedvomno pa lahko z dajanjem poudarka na oba vidika komuniciranja, tako besedno kot nebesedno, premostimo marsikatero oviro, ki nastopa pri pogajanjih, kadar nespretno komuniciramo s tujci.

2.1 Besedno komuniciranje

Jezik, ki ga govorijo ljudje v določeni državi ali na nekem ozemlju, skriva v sebi ključ do njene kulture. Predstavlja ogledalo, v katerem najdemo njene korenine. Če želimo spoznati neko kulturo, se moramo najprej naučiti jezika. Ko se učimo tujega jezika, spoznavamo tudi kulturo te države, saj nam besede ponazarjajo refleksijo, v kateri se zrcali kultura, ki izhaja iz njih (Hollensen 2004, 198).

Komunikacijo lahko delimo na dva segmenta. Prvi predstavlja besedno komuniciranje, kjer govornjena beseda in besedne zveze ponazarjajo očiten pomen in vsebino besedila, ter na nebesedno komuniciranje, kjer je pomen manj očiten, pa vendar nosi večjo težo kot govornjena beseda. Odraža se skozi telesno govorico, poudarjeno tišino in razdaljo med sogovorniki (Hollensen 2004, 198).

Sposobnost besednega komuniciranja predstavlja pomembno vlogo v mednarodnem trženju. Sama komunikacija je vezana na izmenjavo informacij, in kot taka oblikuje podlago za oblikovanje lastnega mnenja. Veliko vlogo pri tem igra tudi jezik. Namesto zanašanja na slabši ali celo netočen prevod pri pogajanjih, se bo vsak dober pogajalec rajši prepričal na lastne oči, o čem teče beseda in se tako bolj skoncentrirano lotil pogajanj (Hollensen 2004, 199). Dejstvo je, da se ljudje počutijo mnogo bolj varne, kadar pogajanja stečejo v njihovem maternem jeziku. To je treba upoštevati kot prednost pri tržnem komuniciranju.

Kulture so lahko pretežno verbalne ali pretežno neverbalne. Ko gre za verbalne kulture, so komunikacije eksplicitne in specifične. Pri neverbalnih kulturah pa temeljijo na deljenih identifikacijah, deljenih pričakovanjih ali na podlagi skupnih predpostavk. Značilnost teh kultur je, da se izražajo z MI, ne pa z JAZ. Do pomena sporočila pridemo z analizo, kako je bilo kaj rečenega in kdaj, ne pa samo, kaj je bilo rečenega (Hrastelj in Makovec 1999, 269).

V izrazito eksplicitnih jezikovnih kulturah prevladuje prepričanje, da učinkovita komunikacija poteka po kalupu «povej glasno, kaj misliš in misli to, kar govoriš». Dvoumno izražanje in nejasne direktive so sprejete kot neučinkovito besedno komuniciranje. Velja predpostavka, da je teža in breme učinkovitega komuniciranja izključno na govorniku.

Ravno obratno pa velja v implicitno usmerjenih jezikovnih kulturah. Tako govornik kot tudi poslušalec nosita breme učinkovitega ali neučinkovitega besednega komuniciranja. Z rabo implicitnega komuniciranja se tako izognemo direktnim konfrontacijam in nesporazumom.

Kitajščino kot svoj materni ali prvi jezik uporablja trikrat več ljudi kot angleščino, ki je po rabi na drugem mestu. Pa vendar, je angleščina v poslovnem svetu nadvladala kitajščino (Hollensen 2004, 200).

Ravno tako je treba upoštevati dejstvo, da uradni jezik ni vedno v rabi celotne populacije določene države. Francoščina je na primer uradni jezik v Kanadi, pa vendar ta ne vpliva veliko na dejansko rabo tega jezika v poslovnem svetu.

Pogovorna angleščina je mnogokrat, čeprav ne vedno, v rabi kot univerzalen jezik med poslovneži različnih kultur.

2.2 Besedno komuniciranje pri pogajanjih

Prvi pogoj za uspešno komunikacijo je vsekakor razumevanje sporočil, ki jih sogovorniki izmenjujejo v pogovoru. Enako velja za pogajanja. Če se stranki oz. pogajalska partnerja ne razumeta, se ne moreta sporazumeti (Kavčič 1992, 223). Naš cilj pri pogajanjih je posredovati sporočilo tako, da ga bo nasprotna stran pravilno razumela. Dostikrat se zgodi, da nasprotna stran razume sporočilo na drug način, kot je bilo mišljeno. To seveda vodi do napačnih nadaljnjih odločitev in nesporazumov. Takšno nerazumevanje poveča predsodke.

Vzrokov za takšno napačno interpretacijo je več. Sama se bom osredotočila na kulturne razlike sodelujočih v pogajanjih, katere izvirajo iz okolja, iz katerega pogajalci prihajajo, saj je njihovo upoštevanje in razumevanje predpogoj za vsako mednarodno pogajanje. Podrobneje bom pisala o njih v nadaljevanju.

2.3 Nebesedno komuniciranje

Nebesedna komunikacija predstavlja zelo močno orodje pri komuniciranju. Večji vpliv in pomen predstavlja v izrazito tradicionalnih kulturah. Pripadniki teh so občutno bolj dovzetni za dešifriranje različnih govornih sistemov, kot nasprotno angleško-germanske kulture, kjer določenih sestavin nebesednega komuniciranja sploh ne bi opazili, kaj šele poskušali razumeti.

Po Hallu nebesedno komuniciranje zajema kar 90% nepisanih pravil, običajev in moralnih nazorov pripadnikov neke kulture (Hollensen 2004, 200).

2.3.1 Različno pojmovanje telesne govornice (*body language*) med narodi

Pri pogajanjih, ki potekajo na mednarodnem nivoju, se pogajalci nemalokrat znajdejo v težavah glede razumevanja telesne govornice nasprotnikov, ki izhajajo iz

kulturnih razlik udeležencev. Mednarodno sporazumevanje je zahtevno že samo po sebi, posebno pa takrat, kadar gre za obliko neverbalnega komuniciranja. Čeprav mnoge kretnje nosijo isti pomen v večini držav, si pripadniki različnih kultur določene prvine nebesednega komuniciranja razlagajo različno.

Smeh večina Evropejcev uporablja za sprostitev medosebnih odnosov, medtem ko so Japonci znani po tem, da uporabljajo smeh, kadar želijo ustvariti zmedo, zadrego, ali želijo prikriti strah pri sklepanju poslov.

Zakonca Hendon (1989, 85-111) opisujeta še več razlik v izražanju. Uporabita delitev na razlike glede uporabe obraza, gledanja, dotikanja ter razlike, ki so povezane z gestiko (uporaba rok) in ostalimi gibi telesa. Osnovne razlike so pri nekaterih narodih vidne že pri izražanju z obrazno mimiko. Grki in Bolgari s prikimavanjem želijo reči »ne«, medtem ko ostali Evropejci uporabljamo to gesto, kadar želimo nečemu pritrditi.

Dotikanje je poglavje zase, pri katerem moramo biti še posebno previdni. V nekaterih državah bo dotik interpretiran kot znak prijaznosti, medtem ko bo drugje veljal za vsiljivo vedenje. Pri Francozih, Mehikancih in Arabcih bo dotikanje med poslovnimi pogajanja dovoljeno in ne bo razumljeno negativno. Francozi in Brazilci imajo celo navado javnega poljubljanja ob srečanjih. Za Britance, Američane, Japonce in Kitajce pa medsebojno dotikanje ni značilno. V azijskih državah ga celo enačijo s spolnostjo. Morda so pri različnih pojmovanjih dotikov najbolj kontradiktorni Skandinavci. Le-ti se med pogajanja ne dotikajo, vendar pri njih povabilo v savno, kjer se srečajo goli, pomeni začetek prijateljstva.

Tudi rokovanje, stik prstov, roke v žepih itd. zahtevajo precej previdnosti. Italijani, Latinski Američani in Arabci pri govorjenju veliko uporabljajo tudi roke. S tem izražajo podporo povedanemu, velja kot znak lastnega izražanja ter je obenem znak strinjanja ali nestrinjanja. Sklenitev prstov, in pri tem vrtenje palcev, je sprejemljivo v Angliji, Franciji, Ameriki, na Nizozemskem in še v nekaterih državah. Medtem ko v Italiji, Španiji, na Portugalskem, Malti, v Latinski Ameriki ter na Japonskem ta gesta pomeni žalitev. Pozdravljanje v obliki stiska roke je običajno za večino Evropejcev in Severnih Američanov. Malce bolj morda izstopa pozdrav s stiskom roke pri Nemcih, le-ti stresajo roko pogosto in krepko. Dvojno stresanje rok, poljubljanje in objem lahko pričakujemo v Latinski Ameriki. Na daljnem vzhodu, na Japonskem, pa se namesto stiska roke priklonijo. Globok in dlje trajajoč priklon pomeni večje spoštovanje, odkritost in hvaležnost. Nekateri narodi so zelo občutljivi glede prekrizanih nog med sedenjem. Evropejci in Japonci obravnavajo kot primerno obnašanje pokončno sedenje s stopali na tleh. Ravno nasprotno je pri Američanih, katerim je ljubša sproščena, na račun katere lahko včasih izpadejo arogantni. Vsekakor sta drža in položaj nog zelo pomembni pri ustvarjanju mnenja o tem, kakšne namene ima nasprotnik, ali je nervozen ali morda preveč sproščen.

Vse zgoraj omenjeno lahko pri nas samih razkrije več, kot bi sami želeli pokazati. Iz podobnih razlogov so mize pri pogajanjih pokrite s prti, ki segajo do tal.

2.3.2 Najpomembnejši vidiki nebesednega komuniciranja pri mednarodnem trženju

- **Čas:** Pomembna je vloga spoštovanja časa ter točnost na sestankih, držati se dogovorjenih rokov ipd. V visoko kontekstnih kulturah (srednji vzhod, Latinska Amerika) pojmujejo čas kot fleksibilno enoto, ki je ne dojemajo kot omejeno prednost.
- **Prostor:** Predstavlja konverzacijsko distanco med ljudmi. V različnih državah obstajajo različne percepcije pojmovanja omenjene distance. Arabci in prebivalci Latinske Amerike navadno stojijo zelo blizu svojega sogovornika. Američan, ki se bo počutil nelagodno ob takšnem vdiranju v njegov zasebni prostor, lahko ob prenačlem umiku sproži reakcijo, ki bo razumljena kot negativen odziv.
- **Materialna posest:** Predstavlja pomembnost materialnih posesti in zanimanje za najnovejšo tehnologijo. Slednje lahko ima velik vpliv tako v visoko kontekstnih kot v nizko kontekstnih državah.
- **Prijateljstvo:** Vloga zanesljivega prijatelja kot socialni ščit pred stresnimi situacijami. V visoko kontekstnih državah velja predpostavka, da se pred začetkom morebitnih pogajanj ljudje sprva spoznajo in zgradijo primerno prijateljsko relacijo. Izhajajo iz predpostavke, da moraš človeka, s katerim boš sklepal posel, najprej spoznati na osebni ravni, preden se boš z njim spustil v posel.
- **Poslovni dogovori:** Pravila, ki temeljijo na predpisih, moralnih načelih in neformalnih navadah. V visoko kontekstnih državah ne bo sprejeto z odobravanjem, če pogajalec poskuša čim prej skleniti posel in takoj preiti na pogajanja o najboljši ceni, saj se ocenjuje tudi osebnost pogajalca kot podlaga za zaupanje. Pogodbe se sklepajo s stiskom roke, brez nepotrebnih kompliciranih dogovorov. To pušča dvome v zahodnem svetu, saj niso vajeni teh običajev (Hollensen 2004, 200).

2.3.3 Visoko in nizko kontekstne kulture

V mednarodnem trženju je nebesedno komuniciranje najbolj nepredvidljiva komponenta v komuniciranju med poslovnimi partnerji. Kot vidimo, ni dovolj, da govorimo pogovorni jezik tuje države, ampak moramo poznati tudi poslovni jezik in tiho govorico njenih ljudi. Osebnostno komuniciranje postane učinkovito šele takrat, ko

osvojimo vse vidike jezika in navade ljudi. Hall tako deli nebesedno komuniciranje na tiste kulture, ki uporabljajo (Jurše 1997, 59-63):

-Visoko kontekstno komuniciranje: pomeni, da je v komunikaciji vse odvisno od konteksta ali nebesednih vidikov komuniciranja. Poslovneži v takih kulturah dajejo prednost osebnim stikom pred telefonskim in pisnim komuniciranjem.

-Nizko kontekstno komuniciranje: značilno je, da se v komuniciranju vse izrazi z besedami.

Na primeru predstavljam tržno oglaševanje dveh povsem različnih kultur, kako so v modnih revijah in na reklamnih panojih brez besed, pa vendar tako učinkovito in tako zelo drugače, predstavljali nov izdelek. Moje zanimanje je posebej pritegnil nek oglas za takrat novo dišavo za moške, Drakkar Noir, priznanega francoskega modnega oblikovalca Guya Laroche. Prvotna verzija oglaševanja, ki so jo uporabljali v Evropi, je bila moralno sporna za trg Saudske Arabije.

Evropska – originalna verzija se glasi takole: slika prikazuje zgornji del gole moške roke, ki na dlani stiska parfüm Drakkar Noir, za zapestje pa se ga trdo oklepa ženska roka z vpadljivimi, dolgimi, rdeče nalakiranimi nohti. Verzija, prirejena za arabski trg, je nekoliko manj čutna in predvsem manj izzivalna. Moška roka je uniformirana v moško obleko, izpod katere kuka snežno bela srajca, ženska pa se moškega dotika zgolj s konico svojega nohta.

Glede na razvitost in velikost parfumske industrije se Saudska Arabija uvršča na šesto mesto na svetovni lestvici. Glede na porabo v parfumski industriji predstavlja vodilno državo na svetu, daleč pred vsemi ostalimi. Pri promocijah novih dišav veliki uvozniki in distributerji navadno uporabijo isti material, kot je bil namenjen evropskemu trgu. Saudska Arabija je sicer država z visoko kontekstno kulturo, a neprimeren poudarek na reklamnem oglasu bi lahko povzročil cel kup težav. Tako so morali reklamni oglas v tem primeru prirediti posebej za arabski trg. Potrebno je bilo omiliti žensko dominantnost, ki prevladuje v oglasu, ter pridušiti čutnost in zapeljivost, ki sta za arabsko verzijo popolnoma neprimerni. Oglas ni bil narejen zgolj po tržnem konceptu uspešnega marketinga, temveč preoblikovan in podvržen moralni naravnosti, ki jo diktira arabska kultura.

3 KULTURA KOT VEČPLASTEN DEJAVNIK

Kultura je tista, ki oblikuje in narekuje naš življenjski stil. Je umetno ustvarjen del človekovega okolja. Trg in obnašanje subjektov na njem so del kulture določene države. Ko mednarodni tržniki prvič vstopajo v mednarodno okolje, imajo pred seboj težavno nalogo, saj morajo razumeti pravila vodenja poslov v okoljih, ki so precej drugačna ods njihovega domačega poslovnega okolja. Razumevanje teh pravil je predpogoj za sklenitev poslov na tujem trgu. Če mednarodni tržniki ne sprejemajo drugačnega obnašanja od svojega, je že sklenitev prvega posla vprašljiva.

3.1 Vstop kulturnih dejavnikov v mednarodno trženje

Z gospodarskega vidika se je zanimanje za kulturo začelo zelo pozno, saj je še trideset let nazaj veljalo prepričanje, da je kultura konzervativen dejavnik, ki je ločena od gospodarstva in zapleta ter upočasnjuje gospodarske tokove (Hrastelj 2001, 25).

Šele petnajst let nazaj so začeli izstopati kulturni dejavniki, ki do tedaj niso veljali za pomembne. Pred tem smo kulturo na področju mednarodnega poslovanja povezovali predvsem s protokoli pri poslovnih srečanjih, pri embalaži itd.

S prevlado človeškega kapitala in z zmanjšanjem carinskih in drugih ovir pretokov izdelkov, storitev, znanja in kapitala razlagajo, da različne kulture omogočajo oblikovanje enkratnih izdelkov in storitev, ki spodbujajo mednarodno trženje, drugi pa kulturne razlike označujejo kot ovire poslovanja (Hrastelj 2001, 23).

Pri razvoju akvizicij in strateških zavezništev je veliko število neuspešnih primerov vzpodbudilo proučevanje vzrokov za ta neuspeh. Po ugotovitvi, da so prav kulturološki dejavniki glavni razlog za neuspeh teh združenj, so se svetovne študije o kulturi in kulturnih dejavnikih, ki vplivajo na mednarodno trženje močno razvile. Danes, na prehodu v novo tisočletje, je nesporno, da racionalno mednarodno poslovanje ni le večnacionalno, ampak tudi večkulturološko (Hrastelj 2001, 23).

S problemom nesprejemanja tuje kulture se je srečal tudi zabaviščni park Euro Disney. Ignoriranje kulturnih navad je ta park pripeljalo na rob stečaja. Že sam odnos do zaposlenih je bil prvi povod za zaostritev razmer. Do njih so morali omiliti striktno določeno politiko obnašanja. Disney, eden največjih podjetnikov, je odklonil evropske prehranjevalne navade. Nihče ni upošteval dejstva, da Evropejci večinoma kosijo ob isti uri, zraven pa spijejo tudi kakšno pivo ali kozarec vina. Američani obravnavajo tovrstne restavracije kot družinske, kjer alkohol ne spada zraven, niti ga ni mogoče kupiti. Ravno tako se je pojavil problem pomanjkanja kapacitet gostinskih objektov, saj je navada Evropejcev, da večinoma kosijo okoli ene ure in jim je čakanje v vrstah odveč. Do leta 1993 so pridelali velike izgube, do cele milijarde dolarjev (Gesteland 2001, 108). Spremembe so bile nujno potrebne. Potrebna je bila prilagoditev Evropi, kar pa je pomenilo sprejemanje tuje kulture. Danes lahko v kasneje preimenovanem zabaviščnem

parku Disneyland Paris ob kosilu obiskovalci spijejo kozarec vina ali piva. Iz tega vidimo, da je zavračanje tuje kulture za mednarodno poslovanje lahko usodnega pomena.

Povezava med trženjem in kulturo je nujna in soodvisna. Ne smemo prezreti, da je mehanično prenašanje lastne kulture in pravil vedenja v drugo kulturo večinoma neuspešno. Kljub temu pa se taka oblika prenašanja kulture pogosto dogaja. Ljudje smo ujetniki svoje kulture in skušamo določena merila podzavestno uveljaviti. Gre za postavljanje lastne kulture pred vse druge.

Za tržnike pomeni kultura način poslovanja. Ni pomembno le vprašanje, kaj se v neki družbi odvija oz. kaj ta družba rada počne. Navade se ponavadi ne razlikujejo, saj vsi potrebujemo hrano, obleko, bivališče itd. Glavno vprašanje je, kako bomo to dosegli in tukaj pridejo do izraza kulturne razlike (Johansson 2000, 69).

3.2 Naraščajoč pomen kulture

Vpliv kulture na mednarodno poslovanje se vedno bolj povečuje. Razumevanje kupčevih želja in potreb je postalo pomembno s strani trženjskega uspeha tako na domačih kot tudi na tujih trgih. Seveda je razumevanje in odkrivanje kupcev na tujih trgih veliko težje kot na domačem, zaradi kulturnih preprek, ki stojijo med tržniki in njihovo ciljno skupino kupcev v drugih državah. Za doseg nekega nadpovprečnega donosnega poslovanja se je seveda potrebno prilagajati kupcem in porabnikom. Upoštevati je potrebno njihove želje, potrebe, pričakovanja itd.

Kako pomen kulture narašča in se odraža pri mednarodnem poslovanju, smo lahko videli na primeru Euro Disney, ki sem ga navedla v poglavju 3.1. Obstaja še mnogo podobnih primerov. Eden tipičnih je trženje proizvodov prehranjevalne verige za hitro prehrano McDonald's. McDonald's formula sicer deluje skoraj vedno in povsod, vendar pa se pojavljajo tudi razlike v izvajanju trženjskega spleta v različnih državah. Npr. v Izraelu servirajo samo goveje meso, ki je bilo zaklano na »halal« način, na Norveškem lahko stranke naročijo losos burger, v Moskvi pa so se morali zaposleni naučiti smehljati strankam, kar pri njih ni običaj, in še bi lahko našli nekaj razlik (Gesteland 2001, 109).

Brez upoštevanja kulturnih razlik bo mednarodno poslovanje vse težje. Porabniki postajajo vse bolj zahtevni in prav to je razlog, da neupoštevanje kulturnih razlik postaja nemogoče.

3.3 Opredelitev kulture

Kultura je v gospodarstvu veljala kot konzervativni dejavnik, ki upočasnjuje in zapleta gospodarske tokove. Obstajale so druge vede, ki so kulturo obravnavale. Te so

npr. politologija, filozofija, teologija, psihologija ipd. Opredelitev je ogromno in prav tako tudi avtorjev. Izmed 200 opredelitev navajam le nekatere:

- kultura so posebne uveljavljene norme, ki temeljijo na odnosih, vrednotah, prepričanjih, ki obstajajo v vsaki družbi, ki niso dedne, namreč priučene (Hrastelj in Makovec Brenčič 2001, 62),
- kultura daje osebam smisel o tem, kdo so, o njihovi pripadnosti, kako naj se vedejo, kaj naj delajo,
- kultura je skupinski instrument, ki omogoča posameznikom preživetje v okolju,
- kultura je tradicionalno reševanje problemov s sprejemljivimi odgovori, ki so se izkazali kot uspešni,
- kulturo sestavljajo vrste simbolov, kod in vrednot,
- kultura je ostanek tistega, kar smo se naučili, a popolnoma pozabili (Hrastelj 1995, 363).

3.4 Različne plasti kulture

Današnji pretok delovne sile ter vedno večje število mednarodnih korporacij v svetu je razlog temu, da so mednarodna podjetja pričela z vzpodbujanjem oblikovanja lastne kulture podjetja oziroma povedano drugače vnaprej določena pravila uspešnega poslovnega obnašanja. Podlaga za to je nedvomno razumevanje vpliva različnih plasti kulture in njihovih lastnosti na zaposlene.

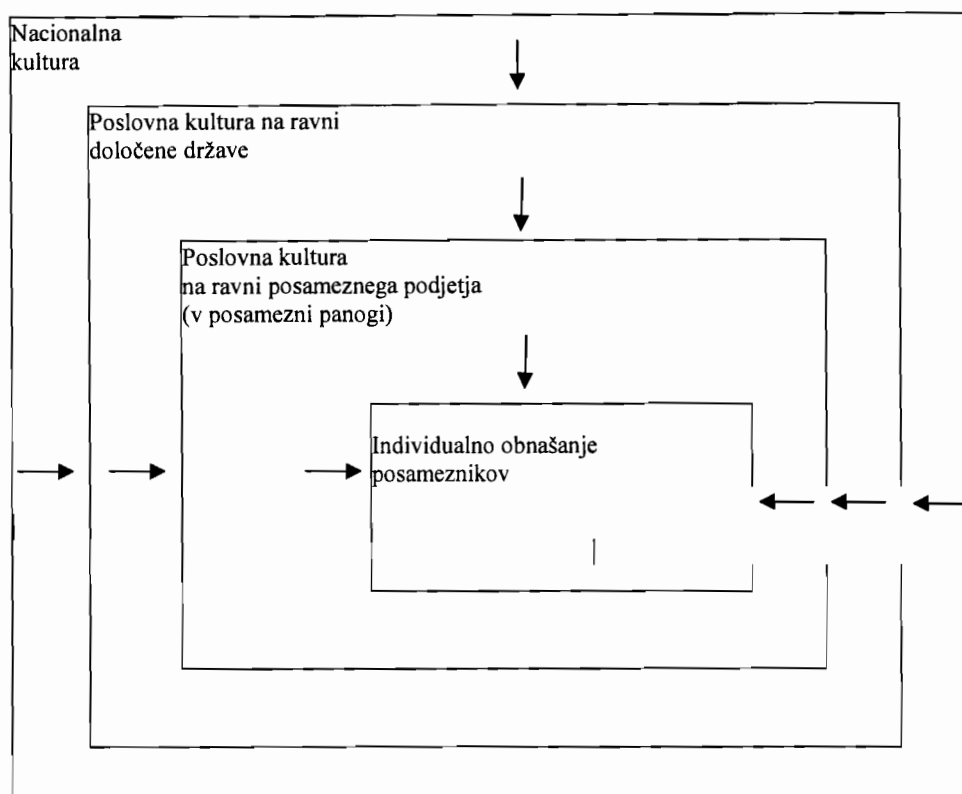
V primeru, kadar govorimo o veliki mednarodni korporaciji, ki zaposluje strokovnjake iz različnih koncev sveta, je treba upoštevati dejstvo, da bo vsak od njih v to podjetje doprinesel tudi svoje osebno kulturno ozadje, ki se bo po vsej verjetnosti močno razlikovalo od kulture, iz katere izhaja njegov sodelavec ali podrejeni (Hollensen 2004, 196). V veliko pomoč nam je razumevanje različnih plasti kultur, ki s svojo raznolikostjo oblikujejo skupen okvir, s katerim lažje spoznavamo in razumemo posameznikovo obnašanje ter individualne predstave, ki vzpodbudijo posameznika k sprejemanju poslovnih odločitev.

Na obnašanje posameznika vplivajo različne plasti kulture. Nacionalna kultura determinira vrednote, ki oblikujejo in vplivajo na poslovno kulturo v poslovnem svetu ali določeni industrijski panogi, to pa direktno vpliva na kulturo posameznega poslovnega podjetja (Hollensen 2004, 196).

Spodnja slika prikazuje tipična pogajanja individualnega kupca iz ene in prodajalca iz druge države. Pogajalski slog individualnega kupca oziroma prodajalca je pod vplivom kulturnih aspektov na različnih nivojih, ki se med seboj povezujejo in

nadgrajujejo na precej zapleten način. Vsaka različna stopnja vpliva na predviden odziv posameznega individualista.

SLIKA 3.1 Različni kulturni okvirji



Vir: Hollensen 2004, 196

Predstavljeni so različni nivoji iz »ptičje« perspektive, njihova medsebojna povezanost pa predstavlja notranjo dinamiko različnih kulturnih okvirjev. Kompletna struktura pa sestoji iz različnih okvirjev.

- **Nacionalna kultura.** Le-ta predstavlja podlago za vse izhodiščne kulturne koncepte in predstavlja določen kalup za vsa dogajanja, povezana s poslovnim svetom.
- **Poslovna kultura na ravni določene države.** Vsak posel je izvajan na podlagi kompetentnega kulturnega okvirja in znotraj določene industrijske panoge. Včasih sicer lahko pride do rahlih odstopanj, vendar se mora v grobem vsako podjetje opredeliti na določeno panogo oziroma zavzeti določeno mesto v proizvodnem ali storitvenem sektorju. Ta nivo ima svoje kulturne korenine in zgodovino, akterji na tem nivoju, torej podjetja, poznajo svojo zgodovino in

pravila igre, po katerih se sklepajo posli. Kultura določenega industrijskega sektorja je močno povezana s kulturo te industrijske panoge, ta pa se navadno ne razlikuje mnogo od drugih tujih držav. Na primer, mednarodno trgovanje, poslovanje z nafto in elektronska tehnika imajo podobne karakterne značilnosti več ali manj vsepovsod po svetu.

- **Poslovna kultura na ravni posameznega podjetja.** Organizacije oziroma podjetja se navadno sestojijo iz več različnih subkultur ali variacij le-teh. Kultura v podjetju se odraža skozi vrednote, prepričanja ter obnašanja predstavnikov različnih segmentov dela v organizaciji (marketing, nabava, top management in delavci v proizvodnji).
- **Individualno obnašanje posameznikov.** Individualna oseba je pod vplivom ostalih kulturnih okvirjev. Vloga posameznikovega obnašanja je zelo pomembna, saj vsak posameznik dojema svet skozi svoje oči. Kultura je priučena, ni nekaj, kar bi nam bilo dano že ob rojstvu. Proces učenja je različen za posameznika glede na okolje, katerega kultura sprejema in na njegove individualne karakterne lastnosti (Hollensen 2004, 196-197).

3.5 Države z izrazito tradicionalno kulturo v primerjavi z manj tradicionalno usmerjenimi kulturami

Smiselno je iskati ločnico nekje med vzhodnim in zahodnim svetom. Termin zahodni svet ali zahod ima lahko, odvisno od konteksta, različne pomene. Sprva je pomenil Zahodno Evropo, danes pa se nanaša na evropske družbe in tudi na tesno sorodne družbe, ki so evropskim rodoslovno, jezikoslovno in filozofsko podobne. Mednje običajno prištevamo kulture, ki so primarno izvirale iz evropske kulture, kot so Severna in Južna Amerika, Avstralija in Nova Zelandija. Pri jasni opredelitvi značilne sodobne zahodne kulture nas ovirata pomanjkanje jasnih definicij in razkol med krščansko in zahodno posvetno miselnostjo.

Skupna točka zahodnih držav v primerjavi z vzhodnim svetom je razmeroma visok življenjski standard. Pogosto imajo demokracijo, veljavne zakone in razvita zakonodajna telesa, ki določajo državljanske pravice. Poleg tega pa se lahko zahodne družbe ponašajo tudi z zmerno ravnijo izobrazbe in podobno popularno kulturo. Diplomatsko in vojaško so bile te zahodne države vse od konca druge svetovne vojne v takšnem ali drugačnem zavezništvu (Kosi 2006, 9).

Termin *zahodna miselnost* nam pogosto ni v pomoč, saj lahko povezuje dva različna (a vseeno povezana) sklopa običajev in vrednot. Na eni strani krščanske (ali zahodnokrščanske) moralne in cerkvene vrednote, na drugi strani pa posvetne, pogosto s koreninami v racionalni protiduhovniški tradiciji.

Nekatere vrednote, ki jih imamo za temelje zahodne tradicije so: krščanstvo, posvetnost, racionalno mišljenje, ki izvira iz dedukcije, vladanje z zakoni, spoštovanje omikanosti, razvoj znanosti in tehnologije.

Azijske vrednote očitajo zahodu opazno poudarjanje vloge posameznika na račun škode celotne družbe. Kritike je deležno tudi poudarjanje materialnih vrednot, ki življenju posameznika ne dajo pravega smotra, prav tako pa ne povezujejo sodržavljanov in med njimi ne ustvarjajo zdravih družbenih vezi (Kosi 2006, 11).

3.5.1 Zahodna kultura, zahodna civilizacija

Ta termina se navezujeta na kulturo ljudi evropskega izvora in njihovih potomcev. Vsebuje bogato dediščino družbenih norm, moralnih vrednot, tradicij in običajev (kot je na primer versko prepričanje), nekaterih izdelkov in tehnologije, ki je skupna zahodnemu vplivnemu področju. Termin »zahodno«, »zahodni« pogosto uporabljamo kot živo nasprotje terminom »azijsko«, »afriško« ali »arabsko«.

Spremenljiva uporaba izrazov vzhod in zahod je uporabna pri označevanju pomembnih kulturnih razlik in podobnosti, tako znotraj vedno večjega koncepta domačega teritorija, kakor tudi glede na vedno bolj znane »tuje« kulture.

3.5.2 Pridobivanje zahodnega značaja, pozahodenje

Pozahodenje je proces, pri katerem tradicionalne, davno ustanovljene družbe zapadejo pod vpliv zahodne kulture na področjih, kot so industrija in tehnologija, pravo, politika in gospodarstvo, način življenja, prehranjevalne navade, jezik, religija in vrednote. Pozahodenje je v svetu v zadnjih nekaj stoletjih v čedalje večjem razmahu (Kosi 2006, 11).

Pozahodenje je lahko povezano z akulturacijo. Ta se nanaša na spremembe v neki družbi ali kulturi, kjer sta dve družbeni skupini v dolgotrajnem, neposrednem stiku, kar povzroči spremembe kulturnih vzorcev ene ali obeh strani. Pozahodenje se torej nanaša na posledice kolonizacije in širjenja zahodnega vpliva. Lahko je vsiljena ali namerna, odvisno od okoliščin, v katerih nastane stik.

3.5.3 Vzhodni svet

Termin vzhodni svet se nanaša na številne različne kulture, družbene strukture in filozofske sisteme »vzhoda«, natančneje Azije (Kitajska, Indija, Japonska, Koreja in sosednje regije).

3.5.4 Problematičnost koncepta »vzhod«

Razlikovanje med »vzhodom« in »zahodom« izvira iz evropske kulturne zgodovine in iz razlikovanja med evropskim krščanstvom in tujimi kulturami z vzhoda. Vzhodni ali »orientalski« koncept se je oblikoval v senci rasnih, verskih in kulturnih razlik.

»Vzhod« lahko pogosto nadomestimo z »Daljnji vzhod«. To je območje, ki ima veliko skupnih kulturnih in verskih značilnosti. Vzhodnjaška miselnost, umetnost, literatura in druge tradicije se pogosto opazijo v popularni kulturi, arhitekturi itd. Za ta pojav je deloma odgovoren razširjeni budizem.

Čeprav zahodna orientalistična tradicija pod pojmom »vzhod« vključuje tako islamistične in tudi druge bolj vzhodne kulture, pa nam skupne značilnosti islama in krščanstva namigujejo na drugačno opredelitev, pri kateri bi skupaj postavili islam in krščanstvo proti drugačni kulturni sferi bolj vzhodnih dežel. V zadnjem obdobju se pojem »vzhodna kultura« vedno bolj uporablja za vzhodnoazijske tradicije. A močna prisotnost islama v državah, kot je npr. Indonezija, spodbija neoporečnost takšnega pojmovanja.

3.5.5 Razlike med vzhodnimi in zahodnimi kulturami ter najpogostejši družbeni koncepti

Ena najbolj očitnih ter najpomembnejših razlik med vzhodom in zahodom je nedvomno v vlogi posameznika v družbi. Zahod večinoma poudarja osebne dosežke, kreativnost in pobudo. Posameznik se lahko postavlja z osebnimi posebnostmi, če se razlikuje od drugih in če ima lastnosti, ki ga naredijo edinstvenega, enkratnega. Na zahodu otrokom večinoma že od malega vcepljamo v zavest, da ni dobro biti popolnoma enak z drugimi. Učimo jih, naj mislijo s svojo glavo in da se je treba zanesti nase, ker se ni mogoče zanesti na druge, da bi pazili nanje. Vsakdo od nas je že bil pohvaljen, če se je postavil zase ali zagovarjal svoje osebno prepričanje in principe, v katere je verjel, še posebno, če so bili vsi drugi proti njemu. Na zahodu sta torej individualno izražanje in neodvisnost na splošno bolj cenjena kot pokornost in konformizem.

Na Kitajskem, tipični državi z vzhodno filozofijo in močno obarvano tradicionalno kulturo, se večina otrok že zgodaj navadi na popolnoma drugačno miselnost: »Ne dvomi o svetu okoli sebe in ne poskušaj ga spremeniti. Sprejmi ga, kakršen je.« Treba se je voljno in brez vprašanj ukloniti avtoriteti, saj je vloga družbene skupine veliko pomembnejša od posameznika (Kosi 2006, 13).

»Pod vplivom nauka o konfucianizmu, kjer so bili principi, kot so družbena harmonija, starostna prednost, hierarhija in ohranitev »obraza« (mianzi), vsakodnevno poudarjeni, so družbene interakcije in komunikacijske prakse priskrbele temelje za ohranitev teh vrednot. Raziskovalci medkulturne komunikacije ugotavljajo, da se deli komunikacije, kot so tišina, odzivanje, opravičevanje, samorazkrinkanje, prošnje, univerzalno pojavljajo v vsaki kulturi, a delujejo različno, glede na zadovoljitev družbenih zahtev in pogojev neke kulture.« (Jung-Huel Becky Yeh in Ling Chen 2004, 52).

Na vzhodu delovanje skupine ni podrejeno voditeljevi avtoriteti. Pomembnejše od nepopustljivosti in odločnosti vodje je soglasje skupine. O nekaterih problemih se razglablja do podrobnosti, dokler se ne doseže konsenz, kar zna dolgo trajati. Sprejetim odločitvam se morajo brez vprašanj, odlašanja ali kakršnegakoli odkritega odpora pokoriti vsi posamezniki v skupini.

Med Kitajci in skupinami, katerih del so, je vzpostavljeno nekakšno sožitje. V zameno za ubogljivost in zvestobo jim skupina zagotavlja varstvo, podporo in skupno skrb za blaginjo. Disciplina je v taki družbeni ureditvi pomembna, saj mora posameznik interese skupin uvrstiti nad svoje, poleg tega pa mora vedno delovati za dobro večje skupine. Nujno je treba spoštovati in ubogljivo sprejemati odločitve in izpolnjevati ukaze od zgoraj. Individualne odločitve niso obremenjujoče samo za posameznika, ampak mečejo senco tudi na celotno skupino, katere del je (Kosi 2006, 14).

Takšne individualne odločitve so lahko uporabne pri pogajanjih oziroma debatah o koristi, ki jih bo kdo dobil. Kadar se pogajanja končajo na mrtvi točki, lahko predlagamo sogovorniku ali skupini, s katero sklepamo dogovor, da predlog, za katerega se zavzemamo, ne bo ugoden samo zanje, ampak tudi za vso skupino.

Skupinska usmerjenost se kaže tudi v telefonskih pogovorih, ko je bolj pomembno navesti podjetje oziroma urad, ki ga predstavljajo, kakor pa samo ime govorca. Poleg tega so na Kitajskem vedno skupine tiste, ki organizirajo dogodke, predstavitve, vabijo tuje goste, organizirajo dejavnosti in podpisujejo pogodbe. Seveda to ne pomeni, da vzhodnjaki nimajo edinstvenih osebnostnih značilnosti. Razlika je samo ta, kako, kdaj in v kakšnih trenutkih jih smejo pokazati (Kosi 2006, 14).

3.6 Sestavine kulture

Prav tako kot obstaja veliko definicij kulture je veliko tudi kulturoloških sestavin, ki naj bi pomagale tržnikom pri razumevanju nekaterih dimenzij kulturološkega okolja ter pri razumevanju vpliva, ki ga imajo na trženjske dejavnosti na tujih trgih (Terpstra in Sarathy 2000, 91). Tržniki se bodo osredotočili na podrobnejše obravnavanje in spoznavanje le tistih sestavin, ki bodo pustile največji pečat oziroma vpliv na trženjsko strategijo podjetja.

V naslednji skici prikazujem sedem najpomembnejših sestavin, za katere se odloča veliko avtorjev iz področja poslovno-organizacijskih ved.

Slika 3.2 Sestavine kulture



Vir: Hrastelj in Makovec Brenčič 2001, 36

3.6.1 Družbene organizacije in ustanove

Družbene organizacije in ustanove postavljajo kulturološke okvire (Hrastelj in Makovec Brenčič 2001, 63). Ukvarjajo se z vsakdanjim človekovim življenjem, preučevanjem odnosov med ljudmi, načini organiziranja dejavnosti za urejeno življenje, kako in zakaj se osebe združujejo, da bi uresničile svoje skupne potrebe.

Tržnikom pri raziskavah so najbolj v pomoč pri sestavljanju analiz podatki o tipih gospodinjstev kot nabavnih enot. Družine se razlikujejo po številu članov, po vlogah, ki jih zasedajo: uporabnik, vplivnik, kupec, odločevalec ali vratar pri nakupu. Družinsko celico v zahodnih industrializiranih državah sestavljajo starši in otroci, v številnih drugih kulturah, kot na primer na Bližnjem vzhodu, pa je družina razširjena in vključuje poleg starih staršev tudi druge sorodnike. To dejstvo je potrebno upoštevati pri vzorcih potrošnje (Czinkota in Ronkainen 1995, 142).

V zadnjih desetletjih prihaja do dramatičnih sprememb glede zaposlitve žensk, kar se odraža v njihovi udeležnosti v poslovnem življenju. To velja prav tako za razvite države kot tudi države v razvoju.

Osebe pripadamo ali bi rade pripadale določenim referenčnim skupinam. Od skupin pričakujemo in sprejemamo vedenjske smernice. Ločimo dve vrsti takih skupin: tiste, ki jim pripadamo in del katerih želimo postati, ter skupine, od katerih se želimo razlikovati (Hrastelj in Makovec Brenčič 2001, 257).

3.6.2 Vrednote in norme

Medtem ko so družbene norme sprejeta pravila, standardi in vedenjski modeli, so vrednote globoko zakoreninjene ideje, ki so podlaga norm (Hrastelj in Makovec Brenčič 2001, 257). Norme in vrednote nam pomagajo opredeliti, kaj je prav in kaj primerno, kaj je pomembno in kaj željeno (Terpstra in Sarathy 2000, 108).

Govorimo torej o človeških odnosih, ki so vezani na vrednote skupin in posameznikov. Razkrivanje vrednot si razlagamo kot družbeno-kulturološki postopek, v katerega so vključeni kupci in prodajalci.

Rokeach trdi (Hrastelj 2001, 30) da:

- je skupno število vrednot neke osebe omejeno,
- imajo vsi ljudje po svetu enake vrednote in so razlike med njimi le v stopnjah,
- so vrednote povezane s kulturo, družbo in zlasti z njenimi ustanovami.

Hofstede (Hofstede 2001, 6) pravi, da vrednote obravnavajo naslednje:

- slabo nasproti dobremu,
- umazano nasproti čistemu,
- nevarno nasproti varnemu,
- spodobno nasproti nespodobnemu,
- grdo nasproti lepemu,
- nenaravno nasproti naravnemu,
- nenormalno nasproti normalnemu,
- paradoksalno nasproti logičnemu,
- nerazumno nasproti razumnemu,
- moralno nasproti nemoralnemu.

3.6.3 Religije

Religija je sestavina kulture, ki nam ponazori in pojasni najgloblje obnašanje različnih kultur. Če poznamo tujo religijo, lahko po tem, ko vidimo, da se ljudje obnašajo drugače, razberemo, zakaj se obnašajo drugače (Terpstra in Sarathy 2000, 102).

Veliko kultur najde v religiji razlog za obstoj (Czinkota in Ronkainen 1995, 135). V nekaterih državah predstavlja vera način življenja, v nekaterih pa vera le spremlja normalno življenje. Okrog tri četrtine vsega prebivalstva na svetu se opredeljuje, da pripada eni izmed mnogih religij. Verstva z največ verniki so krščanska, muslimanska, hinduizem, budizem in ostale. Pri nekaterih verstvih je uporaba določenih izdelkov

zavrnjena. Tipičen primer so islamske države, kjer je potrebno uvoženo govedino in perutnino zaklati po posebnem postopku, imenovanem »halak«. Ravno tako je v muslimanskih državah prepovedano pitje alkohola, medtem ko je za katoličane že od nekdaj bilo v navadi, da se ob petkih jedo ribe.

Tudi glavni prazniki so pogosto vezani na religijo. Pri praznovanju istega praznika se kultura obdarovanja razlikuje od države do države. Npr. novoletna darila se izmenjujejo v zahodnih kulturah 24. decembra na božično noč, na Nizozemskem se darila izmenjujejo šestega decembra na dan svetega Miklavža, v Rusiji pa prvega januarja, na novega leta dan. Poznavanje obdarovalnih dnevov različnih kultur je zelo pomembno za načrtovanje prodaj, potovanj, saj prav v decembrskih dneh naraste prodaja do 18% letne prodaje (Czinkota in Ronkainen 1995, 136).

3.6.4 Jezik

Največje razlike v kulturah se izražajo prav v različnih jezikih, saj se v jeziku odraža značaj in vrednote posamezne kulture. Vzemimo za primer angleški jezik. Ta ima bogat besedni zaklad za industrialne in komercialne aktivnosti, medtem ko imajo nekatere druge kulture, ki so v tej smeri slabše razvite, bogatejši vokabularij za druga področja (Terpstra in Sarathy 2000, 94).

Poznati in govoriti tuji jezik pomeni prvi korak pri poznavanju kulture tuje države. Uspešen tržnik mora doseči visoko stopnjo komunikacije v tujem jeziku, kar pomeni popolno razumevanje in zmožnost tekočega izražanja (Cateora in Graham 2002, 106). Paziti mora na visoko previdnost pri reševanju problemov, ki so v tujem jeziku, npr. pogajanja, pogodbe ipd. Prav pri teh dogodkih velikokrat pride do spodrseljajev, ki so posledica nepravilnega poznavanja jezika (Jurše 1997, 68; Hrastelj 1995, 366).

Rešitev mednarodnega poslovanja je postal angleški jezik, ki je najbolj razširjen. Nekatere mednarodno pomembne države, kot sta Singapur in Indija, so sprejele angleščino kot uradni jezik in si s tem odprle možnosti večjega sodelovanja in si olajšale komuniciranje s svetom.

3.6.5 Vzgojni in izobraževalni sistemi raznih stopenj in specializacij

Nekoč je bila stopnja pismenosti merilo izobrazbe, danes pa je bolj pomembna kakovost vzgojno izobraževalnih sistemov in programov. Načini izobraževanja se po državah razlikujejo. To nam pove že dejstvo, da ameriški otroci preživijo v šoli 180 dni, kitajski 251 dni, japonski 240 in nemški 200 dni (Cateora in Graham 2002, 102). Slovenski šolarji se po številu dni enačijo z nemškimi.

Izobrazbena raven je za mednarodnega tržnika pomembna v določeni državi iz različnih razlogov. Pri oblikovanju propagandnih sporočil bo moral tržnik v državah, kjer je nizka stopnja pismenosti, uporabiti za posredovanje sporočil medije, kot je radio,

medtem ko je v državah z visoko stopnjo pismenosti na voljo več medijev, kot so tudi časopisi, kjer se lahko sporočilo pisno izrazi (Jurše 1997, 70).

Pri najemanju in zaposlovanju delovne sile je zelo pomembna strokovna usposobljenost delavcev. Zaradi tega mednarodna podjetja potrebujejo podatke oziroma informacije o kakovosti celotne pridobljene izobrazbe ter o izkušnjah oziroma spretnostih (Czinkota in Ronkainen 1995, 141).

3.6.6 Umetnost in estetika

Vsaka kultura izraža, kaj v njej pomeni dober okus. To so ideje povezane z lepoto, obliko, glasbo, barvami ipd. Kaj je in kaj ni sprejemljivo, lahko niha tudi na zelo podobnih trgih.

Barva je velikokrat uporabljena za hitro prepoznavnost blagovne znamke. Na mednarodnih trgih ima barva veliko bolj simboličen pomen kot na domačih trgih. Bela je znak čistoče na zahodu, v azijskih državah pa je znak smrti in žalovanja. V Ameriki in Evropi je barva žalovanja črna. V muslimanskih državah cenijo zeleno, saj je sveta, medtem ko jo v Aziji povezujejo z boleznijo (Jurše 1997, 69; Czinkota in Ronkainen 1995, 141). Zelo nenavadna pa je ugotovitev, da Benetton pri vstopu na azijske trge pomena barv ni upošteval in je vstopil na trg z zeleno barvo (Hrastelj 1995, 367). Na splošno velja, da so barve zastave določene države varne barve za pojav na teh trgih.

Barve pridobijo na učinku, ko pritegnejo pozornost potrošnika. Odločitve o izbiri so prepuščene strokovnjakom za grafično oblikovanje. Mednarodni tržniki so pogosto mnenja, da so barve na embalaži zelo dobrega izdelka relativno nepomembne. V primerih, ko ima podjetje monopolni položaj, to drži, ko pa začne podjetje vstopati na konkurenčne trge, je vse bolj pomembna embalaža in takrat barve pridejo močno do izraza.

3.6.7 Materialna kultura in življenjske razmere

Materialna kultura je neposredno povezana z načinom, kako družba organizira svoje gospodarske aktivnosti. Je življenjska raven ali raven gospodarskega razvoja, ki ga je družba dosegla. Razvoj je povezan s stopnjo ugodja v prehrani, oblačenju, stanovanjski kulturi, zdravstvenih in drugih storitvah. Vse to vpliva na prosti čas porabnika, na njegove odločitve o izdelkih in na njegove aktivnosti (Hrastelj 1995, 368; Jurše 1997, 68).

Kadar govorimo o razlikah v materialni kulturi dveh držav, govorimo o »tehnološkem razkoraku«. Kadar gre za uvajanje novih izdelkov na trg, podjetja skušajo spremeniti materialno kulturo države. Lahko gre za male spremembe, kot na primer v prehrabeni industriji, ali pa za velike, kot je informacijska tehnologija. Pri uvajanju sprememb se mora podjetje prepričati, da so spremembe, ki jih uvaja, v interesu države gostiteljice (Czinkota in Rokainen 1995, 140; Jurše 1997, 68).

3.7 Kultura in pogajanja

Ko mednarodni tržniki potujejo v tuje dežele, so pogosto šokirani, kako lahko različni običaji narodov zapletejo njihovo poslovanje s tujimi deželami. Ena od teh različic so tudi pogajanja. Mednarodni pogajalci se morajo prilagajati na vse možne načine, da bi se lahko z nasprotno stranjo čim bolje razumeli (Czinkota in Ronkainen 1995, 316).

Sama pogajanja vnašajo v osebne odnose med mednarodnimi pogajalci kulturo in ta postane pomemben dejavnik pogajalskega procesa. Gre za prilagajanje nacionalnih ambicij, interesov in aktivnosti, ki se odvijajo.

Poznavanje kulturnih razlik različnih dežel predstavlja mednarodnemu pogajalcu veliko prednost. Tuj pogajalec ne more popolnoma spoznati druge kulture, saj ima vsak narod svojo zgodovino in svoje vrednote, ki so že nekako vkoreninjene v mišljenje in delovanje naroda. To so posebne uveljavljene norme, ki temeljijo na odnosih, vrednotah, prepričanjih, ki obstajajo v vsaki družbi. Te norme niso podedovane, ampak so priučene. Začetek in prvi korak spoznavanja drugih kultur je jezik, ki dejansko pomeni le začetek, in poznavanje le tega še ne pomeni poznavanje kulture same (Cohen 1997, 13). Pri pogajanjih z drugimi kulturami moramo biti pozorni, da se ne pogajamo z vsemi enako. Npr. Američanom se bo potrebno drugače prilagoditi kot Italijanom (Usunier in Ghauri 1996, 97).

Vpliv in pomen kulture in komuniciranja v pogajanjih je v današnjih časih še kako pomemben, saj je na globalnem trgu vedno večja konkurenca iz najrazličnejših držav sveta. Kulturni dejavnik bo tudi v prihodnje vse bolj pomemben pri pogajanjih. Govorimo o pogajanjih oz. o komunikaciji pogajalcev iz različnih dežel, kultur oz. o pogajanjih na mednarodnem nivoju, z različnimi pogledi in vrednotami na svet. Govorimo o tako imenovani kulturi v pogajanjih.

Pri pogajanjih nikoli ne gre za pogajanja o kulturi. Vedno se pogajamo o predmetu ali vsebini pogajanj. Vedno moramo vedeti, s kom se bomo pogajali, iz katere dežele pogajalec prihaja, kakšne so njihove korenine, kultura, tradicija itd. Bolj kot nam je znano kulturno ozadje samih ljudi, bolj so nam pogajanja lahko v korist. Pri pogajanjih bomo težko spremenili vrednote drugih kultur. Vsekakor to za pogajalsko mizo ni priporočljivo. Če ugotovimo, da ne bomo mogli sprejeti vrednot kulture, s katero se pogajamo in da teh vrednot ne moremo ignorirati, je najbolje, da od pogajanj odstopimo (Foster 1992, 19).

4 PRIMERJALNA ANALIZA

V raziskovalnem delu se poslužujem opisne in analitične metode, pri čemer se na podlagi analize konkretnega podjetja, ki nastopa na tujih trgih, kot uvoznik in kot izvoznik, opiram na pridobljene podatke za izvedbo primerjalne analize različnih kulturnih dejavnikov, ki vplivajo na trženjsko komuniciranje.

4.1 Najbolj vidne lastnosti slovenskega pogajalskega sloga

Kot je značilno za vsako kulturo, imamo tudi Slovenci določene lastnosti in pravila v poslovnem svetu, iz katerih lahko izhajam pri opisu najvidnejših lastnosti slovenskih pogajalcev.

Na prvo mesto uvrščamo stične točke z nemško kulturo (Hrastelj in Makovec Brenčič 2001, 277). Največ podobnosti najdemo v monokronosti jezika, odnosu do dela, to je redoljubnosti ter težnji po organiziranosti. Neradi »plavamo s tokom« in se ne poslužujemo improvizacij, kot to počnejo Francozi. Slovenski pogajalski slog se lahko poistoveti z nemškim. Težave nastanejo, ko presojava poslovanje s strankami, ki izhajajo iz drugih kultur, po nemškem kopitu (Hrastelj in Makovec Brenčič 2001, 277). Razlika, ki jo je moč opaziti predvsem zdaj, v novejših časih, pa je kratkoročna usmerjenost slovenskih poslovnežev v primerjavi z Nemci, ki stvari načrtujejo predvsem dolgoročno.

Na splošno za Slovence velja, da na pogajanja nismo dobro pripravljene, zato tudi vsebine nimamo dobro opredeljene. Nismo pripravljene tvegati, manjka nam pogajalskega poguma ter vztrajnosti. Ne znamo presoditi, koliko je nasprotnik pripravljen popustiti, zato ne moremo tvegati do konca. Premalo smo zgovorni in preveč zaprti vase. Vprašanju nasprotnika se bomo skušali izogniti (Markič, Strniša in Tavčar 1994, 132). Večkrat prehajamo k materialnim vidikom.

Za Slovence je značilna kar visoka stopnja nezaupanja do tujcev, kar je posledica majhnosti naroda. Trstenjak pravi, da občudujemo Nemce, podcenjujemo Italijane in obračamo hrbet Madžarom. Nezaupanje imamo tudi do južnoslovanskih narodov. Nezaupljivost do tujine zaenkrat zaznamo tudi v odporu do naložb tujega kapitala, vendar naj bi se le to nekoliko popustilo, ko bomo imeli več naših izvoznih naložb na tuje (Hrastelj 1995, 41-42).

Slovenci smo se nekoč pri izogibanju negotovosti zgledovali po Nemcih. Po letu 1991, ko se je začela privatizacija, pa smo postali tveganju bolj naklonjeni. V stopnji tveganja smo se nekoliko bolj približali Italijanom (Hrastelj 2001, 42). Za bivšo Jugoslavijo je veljal visok UAI. Najvišjo stopnjo je dosegla Srbija (Hofstede 2001, 65).

Slovenski pogajalci sprejmejo odločitev po posvetovanju z ostalimi člani skupine in nadrejenim. Doseči želijo sporazum implicitne narave, glede izvrševanja pa eksplicitnega.

Po naravi smo bolj individualisti. Smo občutljivi, prepirljivi in zamerljivi. V posebnih okoliščinah poskušamo dominirati in imamo težave pri sprejemanju srednjih odločitev. Sicer cenimo materialne dosežke, vendar dajemo prednost tudi sebi in družini (Hrastelj 2001, 41).

Zavedamo se svoje šibke pogajalske moči, a skušamo to obdržati za domačimi vrati. Prav tako se zavedamo svoje majhnosti in potrebe po prilagajanju, npr. jezikovnem, po boljšem poznavanju geografije, z vplivom na poslovno logistiko itd. Prilagajamo se predvsem pri temah, ki ne prizadenejo našega jaza. Nekateri kot vrlino še posebej poudarjajo pragmatizem (Hrastelj in Makovec Brenčič 2001, 277).

Kar se jezika tiče, smo najbližje nemškimi pogajalcem. Prav tako veliko pomeni močan stisk roke in pogled v oči. Tako visoka formalnost za nas kot za večino ostalih zahodnoevropskih držav ne velja.

Po mnenju mnogih avtorjev kot tudi poslovnežev se nahajamo na zgodovinskem in kulturnem križpotju trgovinskih poti. Nekatero vrednote smo prevzeli od sosednjih kulturnih okolij, kar je dobra podlaga za posredništvo. Lewis (1999) nas je na bipolarni lestvici uvrstil med linearno aktivne in večaktivne kulture, in sicer bližje slednjim (Hrastelj in Makovec Brenčič 2001, 279).

4.2 Raziskava v podjetju Cetis d.d.

Namen te raziskave je pridobiti informacije, kako se v uspešnem slovenskem podjetju pripravljajo in usposablajo na možne medkulturne razlike pri sodelovanju z mednarodnimi partnerji. Za raziskavo sem poiskala konkreten primer in se za odgovore obrnila na podjetje Cetis, grafične in dokumentacijske storitve, d.d., ki se v tujini predstavlja s sloganom »Business Communication Culture«.

4.2.1 O podjetju

Podjetje Cetis zagotavlja celovite rešitve na področju poslovnih komunikacij s pomočjo tiskanih in drugih vrst medijev. Njihov namen je zagotavljanje rešitev na področju poslovnega komuniciranja, ki njihovim naročnikom omogočajo optimalno delovanje ter utrjujejo njihovo uspešnost na trgu, Cetisu pa omogočajo stabilno gospodarsko rast. Prav zato si pri Cetisu prizadevajo obvladovati tiskane in alternativne načine poslovnega komuniciranja.

4.2.2 Vizija podjetja

Z ustreznimi razvojnimi, investicijskimi in tržnimi aktivnostmi ter zaposlovanjem najboljših kadrov želijo biti prvi v Sloveniji in med osemdesetimi najboljšimi podjetji v grafični dejavnosti v Evropski uniji, ob hkratni pretežni usmerjenosti v prodajo na tuje trge z izdelki z visoko dodano vrednostjo.

4.2.3 Razvojna strategija in pogled v prihodnost

V podjetju se zavedajo pomena sodobnega modela strateškega upravljanja, usmerjenega v večanje konkurenčne prednosti. Osrednja pozornost je namenjena politiki izdelkov in storitev, ki je podrejena željam naročnikov.

Njihova poslovna strategija je usmerjena v doseganje vodilnega položaja na področju visoko kvalitetnih in visoko nakladnih promocijskih in poslovnih tiskovin za velike poslovne sisteme v Sloveniji in na tujih trgih.

Tiskani mediji so še zmeraj primaren način komunikacije. Elektronski mediji jih le dopolnjujejo. Po napovedi strokovnjakov iz Univerze v Strathclydeu v Glasgowu lahko pričakujemo povečanje prodaje na področju grafične industrije, ki bo pretežno locirana na območju Zahodne Evrope, Severne Amerike in Japonske.

4.2.4 Zakaj sem izbrala podjetje Cetis d.d.

Razpoznavno uspešno slovensko podjetje, kot je Cetis, predstavlja sinonim za uspešen prodor Slovenije na evropski trg in ostale tuje trge. Kadrovska politika se prilagaja zahtevam poslovnega okolja v smislu iskanja konkurenčnih prednosti in uspešnosti tudi na tem področju. Pri svojem poslovanju nastopajo in sodelujejo z državami bivše Jugoslavije, s Slovaško, Češko, Azijo, Afriko, Islandijo itd.

Pri poslovanju se tako srečujejo z drugačnimi kulturnimi okolji, drugačnimi kulturnimi ozadji in miselnostjo. Trenutno njihovo poslovanje s tujino zajema 20% njihovega celotnega poslovanja. Po njihovih dolgoročnih načrtih, ki omenjajo večji delež in prodor na tuje trge, gre sklepati, da bodo primorani osvojiti določena znanja, ki izhajajo iz mednarodnega poslovanja. Na podlagi intervjuja z direktorico prodaje varnostnih tiskovin, gospo Mihelo Colnarič, sem pridobila podatke, na podlagi katerih sem lahko izvedla analizo o naravnosti slovenskega podjetja do kulturnih razlik pri mednarodnem poslovanju.

Moj cilj je bil ugotoviti, kakšen odnos imajo do kulturnih razlik v poslovnem svetu, v kolikšni meri se posvečajo tej problematiki in predvsem na kakšen način se pripravljajo na pogajanja s tujci, katerih kultura se bistveno razlikuje od naše.

Moji prvi vtisi o podjetju še pred opravljenim intervjujem so bili zelo pozitivno naravnani, pričakovala sem zelo profesionalen in izpiljen odnos top managerjev, ki sklepajo posle s predstavniki tujih podjetij, predvsem pa visoko izobražen kader, ki vlaga in nadgrajuje znanje tudi iz področja kulturnih razlik, s katerimi se konstantno srečujejo pri poslovanju s kulturno zahtevnejšimi državami, kot sta Afrika in Azija.

4.3 Slovenska pogajanja pri uvozu in izvozu storitev in izdelkov

Intervjuja, opravljena v aprilu 2007, se nanašata na dve različni sferi:

- Poslovna pogajanja z Azijo in Afriko - izvoz storitev in izdelkov na tuje trge; intervju z direktorico varnostnih tiskovin, gospo Mihelo Colnarič.
- Poslovna pogajanja s Češko – uvoz surovin in materiala za prodajo na tujem in domačem trgu; intervju z direktorico nabave in logistike, gospo Nevenko Mužič.

Ni potrebno posebej poudarjati, da so pri izvozu zahtevnejša pogajanja kot za nakup (uvoz) blaga. Povedano z besedami direktorice za nabavo in logistiko, gospo Nevenko Mužič, pri pogajanjih, kjer si sam v poziciji, da ti nekdo želi nekaj prodati, ti avtomatsko pripada večja pogajalska moč.

4.4 Metodologija raziskave

V aprilu 2007 sem navezala stik s top managementom v grafičnem podjetju Cetis d.d. in opravila dva globinska intervjuja, ki mi služita kot podlaga za raziskavo omenjenega podjetja in naravnosti managerjev do kulturnih razlik v poslovnem svetu. Pogoji za izbor podjetja so bili sledeči:

- podjetje mora že nastopati na tujih trgih, vendar v manj kot 50% deležu celotnega poslovanja (to pomeni, da kljub izkušnjam, ki so jih pridobili pri poslovanju s tujino, se še vedno izpolnjujejo in učijo pri srečevanju z različnimi kulturnimi ozadji),
- mora biti uvoznik in hkrati tudi izvoznik (podlaga za primerjalno analizo),
- zaželjeno je bilo, da je podjetje na domačem trgu razpoznavno in uspešno.

Management izbranega podjetja sem najprej kontaktirala telefonsko, jim razložila kakšna je tema moje raziskave pri zaključni nalogi in jim opisala, katere informacije od njih potrebujem. Cilj obeh intervjujev je bil preveriti postavke o pogajanjih iz 2. in 3. poglavja in ugotoviti morebitna odstopanja na nekaterih področjih. Intervjuji so se nanašali na naslednje države; države Azije in Afrike (izvoz) ter Češko (uvoz). Posebno zanimive so mi bile azijske in afriške države, saj predstavljajo najbolj tradicionalno, versko in kulturno obarvano nasprotje nam bolj znanemu zahodnemu svetu.

Po vzpostavljenem kontaktu preko telefona sem se napotila na dogovorjeni sestanek, ki je temeljil na mojih vnaprej sestavljenih vprašanjih. Vprašanja so bila sledeča:

1. V kolikšni meri je vaše delo povezano s sodelovanjem s tujimi podjetji?
2. Kaj pomeni vaš slogan: »Business Communication Culture«?
3. Kakšne so vaše izkušnje pri poslovanju s tujci (prijetne, zanimive, negativne...)?

4. V kolikšni meri menite, da je vaše managersko delo povezano s poznavanjem medkulturnih razlik pri organizaciji sestankov, pri pogajanjih, poleg poznavanja klasičnih managerskih tehnik?
5. Kakšne so vaše priprave na prvi spoznavni sestanek s tujimi partnerji?
6. Ali menite, da obstajajo kakšne razlike v pristopu evropskih managerjev k pogajanjem? Katere?
7. Z managerji katerih kulturnih okolij je najtežje sklepati dogovore? Zakaj?
8. Ali mislite, da so vaši partnerji dobro seznanjeni s pogajalskimi navadami slovenskih managerjev?
9. Kje pridobivate informacije (poleg lastnih izkušenj) glede kulturnih posebnosti obnašanja managerjev v določeni državi? Ali so vam pri tem v pomoč slovenska gospodarska, diplomatska predstavništva?
10. Ali ste že organizirali kakšna usposabljanja za zaposlene, ki so v stiku s tujimi partnerji, kje bi iskali tovrstne seminarje, če bi se za to odločili? Mislite, da obstaja interes za takšna usposabljanja v širšem slovenskem podjetniškem okolju?
11. Se vam je pri poslovanju s tujim podjetjem že pripetilo, da je prišlo do nesporazumov zaradi slabega poznavanja njenega kulturnega okolja oz. ozadja, poznate morda kakšno anekdoto, je »splaval posel po vodi«?
12. Ali ste razmišljali, da bi v vašem podjetju zaposlili kader, ki je specializiran za stike s tujimi podjetji in se ukvarja z ugotavljanjem medkulturnih navad, razlik, do katerih lahko pride?
13. Ali v podjetju zaposlujete kader, ki ima že izkušnje z mednarodnim poslovanjem, ali sami »oblikujete« svoje managerje?
14. Ali svoje zaposlene stimulirate, motivirate k nadaljnemu izobraževanju na področju tujih jezikov, tehnik pogajanja, vodenja sestankov? Kako?
15. Ali so se kot posledica vaših mednarodnih stikov razvila kakšna nova medkulturna razmerja (osebna, poslovna prijateljstva, poroke...)?
16. Želite morda še sami kaj povedati, pojasniti?

Namen tega vprašalnika je bil pridobiti prve informacije o značilnostih poslovanja podjetij s kulturno drugačnimi tujimi državami. Več odgovorov sem pridobila od direktorice varnostnih tiskovin za direktno prodajo v tujino, saj ima kot pogajalka več izkušenj in bolj pozna tuje trge kot direktorica nabave. V povzetku, ki sledi, bom tako podrobneje opisala povzetke njenih odgovorov na zastavljena vprašanja, kjer bo možno, bom dodala nasprotni vidik s strani nabave.

4.5 Povzetek opravljenega intervjuja in splošne ugotovitve

Navajam raziskavo, ki temelji na odnosu slovenskih pogajalcev, kadar nastopajo na trgu kot izvoznik (prodajalec) ali kot uvoznik (kupec). Spodaj povzemam ugotovitve.

- Podjetje (po besedah direktorice Mihele Colnarič) do pred dveh let ni intenzivno sodelovalo s tujino. Procentualno ta del poslovanja danes zajema okoli 20% celotnega poslovanja. Preostalih 80% poslovanja se odvija predvsem

na domačem trgu, pa še to je bolj specifične narave, saj je naročnik za večino del vlada. Sodelovanje z zunanjim, notranjim ministrstvom in ostalimi vladnimi ustanovami zahteva drugačen pristop trženja, kot ga poznamo, če se posel odvija na trgu. Največ sodelujejo z državami bivše Jugoslavije, s Slovaško, Češko, državami Azije, državami Afrike (Niger, Kongo, Sudan...), Islandija itd. Nabava materiala poteka pri tujem podjetju Avery Dennison, ki ima podružnice po vsem svetu, Cetis pa sodeluje z najbližjo češko podružnico v Pragi.

- Slogan, ki ga uporabljajo, se glasi »Business Communication Culture«. V prenesenem pomenu bi to pomenilo, da nudijo rešitve svojim naročnikom, da lahko s pomočjo njihovih tiskovin na visokem nivoju komunicirajo s svojimi klienti.
- Pri poslovanju s tujino, predvsem pri srečevanju s kulturo tuje države, ki se močno razlikuje od naše (zahodne), človek marsikdaj doživi pravi kulturni šok. Predvsem v državah z muslimansko vero obstaja problem v dojemanju ženske v poslovnem svetu, ki ni v enakopravnem položaju z moškimi. V državah bivše Jugoslavije, predvsem na jugu, še vedno prevladuje povsem različna miselnost in mentaliteta kot pri nas. V večini afriških držav so pri sklepanju dogovorov počasni in celo nezanesljivi, medtem ko v Evropi prevladuje natančnost, hitro sklepanje poslov in zanesljivost.
- Na prve spoznavne sestanke s tujimi partnerji se ne pripravljajo kaj drugače kot na vsak prvi spoznavni sestanek. Sicer se je že top management poskušal udeležiti raznih izobraževalnih seminarjev, ki jih je organizirala gospodarska zbornica, vendar so bili nad tovrstnimi seminarji zelo razočarani. Ko so se udeležili seminarja o značilnostih afriškega poslovanja ter kulturnih razlikah, jim je predaval človek, ki v Afriki sam sploh še ni bil. Predaval je dobesedno iz knjige, zato jim ni mogel nuditi tistih bistvenih informacij, ki jih človek pridobi ob dejanskem kontaktu iz prve roke. Pri sklepanju posla z afriško državo Gabon se je gospa Mihela Colnarič v prvi vrsti zanesla sama nase, imela je dobro pripravljeno prezentacijo, plastičen tip predstave, saj so, kot pravi sama, Afričani vizualisti. Izhajala je iz predpostavke, da je »posel pač posel« in jezik posla je univerzalen po vsem svetu. Vsi so bili oblečeni enako, uniformirani, kot je v poslovnem svetu navada. Pri nabavi materiala potekajo pogajanja malo drugače. Cetis je v preteklosti sodeloval z dvema večjimi podjetji, in sicer že prej omenjenim Avery Denison in s podjetjem Raflatac, katerega najbližja podružnica je v sosednji Madžarski. Podjetji sta med seboj zelo konkurenčni, Cetis pa je že pri obeh naročal velike količine materiala in si s tem pridobil določeno boniteto in pogajalsko prednost. Zato pri nabavi materiala ne gre za

neka trda pogajanja, saj se trenutni dobavitelj zelo trudi ohraniti tako kredibilnega kupca, kot je Cetus. Gospe Nevenka Mužič pravi, da pogajanja potekajo zelo rutinsko, večinoma se pogajajo o ceni glede na količino naročenega materiala in o roku zapadlosti plačila.

- Po mnenju Mihele Colnarič ne obstajajo neke bistvene razlike v pristopu evropskih managerjev k pogajanju, saj meni, da če obstaja obojestranski interes, je to vedno iztočnica, da se sklene kompromis. V pogajanjih je tako vedno potrebno priti do skupnega kompromisa, saj je jasno, da se obe strani nagibata k svojim interesom in da se morata srečati nekje na sredini. Gospa Nevenka Mužič pa meni, da te razlike obstajajo, povezuje pa jih z različnimi pristopi k pogajanju glede na izhodiščno pogajalsko prednost, ki jo posameznik že ima ali pa si jo še mora pridobiti.
- Pri sklepanju poslov s tujino v podjetju ne delajo bistvenih razlik glede na kulturo, v smislu težjih oziroma lažjih pogajanj glede na državo. Vsaka oseba je individuum. Posla ne moreš sklepati brez čustev. Važen je pristop, volja in seveda potreba na nasprotni strani, ki jo lahko podjetje kot ponudnik zadovolji.
- Po izkušnjah, pridobljenih pri direktnem poslovanju s tujino, prevladuje v podjetju splošno mnenje, da njihovi tuji partnerji niso preveč dobro seznanjeni s slovenskimi pogajalskimi navadami.
- Poleg lastnih izkušenj glede kulturnih posebnosti obnašanja managerjev v določeni državi informacije pridobivajo tudi v veliki meri preko interneta. Žal jim pri pridobivanju informacij slovenska predstavništva niso kaj prida v pomoč. V Kairu je slovensko predstavništvo, s katerim pa žal zelo slabo sodelujejo. Po mnenju gospe Mihele Colnarič diplomatska predstavništva še vedno sodelujejo s Slovenijo zgolj v politični sferi, ne pa tudi v gospodarskem smislu. Očitno še vedno prevladuje mnenje, da je potrebno najprej zgraditi politično oblast, šele nato pa razvijati gospodarstvo. V resnici je potrebno najprej utrditi močno gospodarstvo, na katerem se lahko nato dosti lažje in hitreje razvija politika.
- V podjetju so že organizirali seminarje in usposabljanja za zaposlene, ki so v stiku s tujimi partnerji. Seminarji so potekali na teme, kot so »Poslovanje s Turčijo«, »Posebnosti poslovanja v azijskem okolju« ipd.
- Po lastnih izkušnjah jih način poslovanja še nikoli ni pripeljal do situacije, da bi posel »splaval po vodi« zgolj zaradi kulturnih nesporazumov oziroma slabega poznavanja kulturnega ozadja. Pripetilo se je že, da je prišlo do prekinitve posla, vendar so temu bile vzrok napake v samem postopku ali pa razdalja med državami. Podjetje namreč nima svojega človeka v določeni državi, torej

komunikacija s tujimi partnerji poteka večinoma na daljavo, kar pa se je že večkrat izkazalo kot očitna slabost.

- Zaenkrat še ne nameravajo niti ne razmišljajo v smeri zaposlovanja kadra, ki bi se izključno ukvarjal s preučevanjem različnih kulturnih ozadij ter razlik in vzdrževal stike s tujimi podjetji. Menijo, da jim za zaposlitev tovrstnega kadra primanjkuje tako časa kot tudi finančnih sredstev.
- Podjetje stremi k nenehni vzgoji svojih zaposlenih, kar pa počno sami, na interni ravni. Nenehno stimulirajo zaposlene, ki za to pokažejo zanimanje in ustrezen interes. Vsak se ima možnost izobraževati, bodisi da gre za nadaljevanje študija ali tečaj tujega jezika, tečaj o vodenju prezentacij, veščinah pogajanja in veščinah prodaje ipd.
- Pri dosedanjem poslovanju v konkretnem primeru gospe Colnarič še ni prišlo do kakšnih novih medkulturnih razmerij v smislu prijateljstva ali celo ljubezni. Po njenem mnenju v poslu ni prostora za prijateljstvo, lahko pa se razvije določena stopnja kolegialnosti in spoštovanja. Nasprotno pa mi je gospa Mužič pripovedovala o prijateljstvu z zelo odprtim in simpatičnim kolegom z Nizozemske, s katerim sodelujejo pri predstavitvah o razvijanju novih tehnologij.

Na podlagi opravljenega intervjuja v podjetju Cetus povzemam sklep, da tudi slovenska podjetja uspešno poslujejo neposredno na tujih trgih, tudi kulturno specifičnih, kot sta arabski in azijski trg. Večina spoznavnih kontaktov poteka na sejnih in preko medmrežja (svetovnega spleta). Poslovanje podjetja Cetus se očitno širi, četudi mi je gospa Mihela Colnarič na konkretno vprašanje, ali njihov kratkoročni načrt zajema širitev poslovanja s tujino, odgovorila negativno. O tem priča dejstvo, da je Cetus meseca maja, torej slab mesec po opravljenem intervjuju, podpisal pogodbo z deseto največjo državo na svetu, Sudanom. Podjetje bo za to državo izdelovalo biometrične potne liste, vizume, programsko opremo za inteligentno zajemanje in izdajanje dokumentov ter nudilo storitve svetovanja v vrednosti 10 milijonov evrov. Po besedah direktorice Cetisa mag. Simone Potočnik je ta posel vreden nekaj manj kot polovico običajne realizacije Cetisa. Lanska ustanovitev visokotehnološkega oddelka CeNT pomeni jasno preusmeritev Cetisa v storitveno in visokotehnološko podjetje, ki svoje poslovanje začenja širiti na nove trge v Južni Ameriki, Afriki in Aziji, kakor navaja Barbara Černe v članku »Sudanci z našimi potnimi listi« na 21. strani v reviji »Dobro jutro«, 12. maja 2007. Po mojem mnenju se na tej točki postavlja vprašanje, ali bo podjetje, ki ima definitivno dovolj potenciala, priporočil in dovolj razvite ter

napredne tehnologije, znalo upoštevati in sprejeti oziroma pripisati dovolj velik pomen tudi kulturnim dejavnikom, s katerimi se bodo tudi v bodoče nedvomno srečevali.

4.6 Analiza odnosa vodilnih v podjetju do kulturnih dejavnikov, ki nastopajo pri poslovanju s tujino

Na spletni strani podjetja Cetus d.d. lahko poiščemo med podatki, ki so na voljo, med drugim tudi opredeljeno strategijo prihodnjega poslovnega razvoja. S posodobitvami in nakupom uspešnega ljubljanskega podjetja Amba načrtujejo v prihodnje tudi širitev poslovanja na novih trgih, kot so Južna Amerika, Afrika in Azija. Pri dosedanjem poslovanju z nekaterimi od omenjenih držav so že pridobili določene izkušnje, vendar se tukaj dolgoročni načrti za prihodnost šele pričenjajo.

Na podlagi opravljenega intervjuja z direktorico varnostnih tiskovin in izkušeno pogajalko s tujimi poslovnimi partnerji, gospo Mihelo Colnarič, sem proti svojemu pričakovanju naletela na kar nekaj ključnih postavk, ki so mi vzbudile kar precej dvomov glede načina poslovanja s tujimi partnerji. V teoretičnem delu naloge sem že podrobneje opisala in predstavila posebnosti kulturno drugače naravnanih držav in menim, da določene lastnosti in značilnosti, ki prevladujejo predvsem v azijskem in afriškem svetu jemljejo preveč lahkotno, kar se jim v bodoče lahko negativno obrestuje.

Miselnost, da je posel samo pogajanje, ki ga je treba pripeljati do konca, brez posebnega upoštevanja kulturnega ozadja poslovnih partnerjev in okolja, iz katerega izhajajo, se mi zdi preveč površna. Res, da je vsaka situacija v poslu specifična in da je vsak človek individuum zase. Igrati zgolj po pravilih poslovanj, ki prevladuje predvsem v zahodnem svetu, trdo barantanje, brez poslušanja za tradicijo in običaje, na katerih temelji vsa poslovna kultura vzhodnega sveta enostavno vodi do kulturne vrzeli, ki jo bo treba v bodoče nekako zapolniti.

Všeč mi je dejstvo, da se ženska znajde v poslovnem svetu, med pravili, ki jih še vedno narekujejo moški, a to še ne pomeni, da je treba igrati samo na trdo in spregledati psihološki dejavnik, ki je še vedno prisoten v večini vzhodnih držav. Ena od takšnih držav je tudi Saudska Arabija, kjer veljajo zelo konzervativna pravila in žensk v poslu je zelo malo. Tudi tradicionalni običaji, kar zadeva oblačenje, imajo zelo veliko vlogo. Če v to enačbo dodamo še odnos, ki temelji zgolj na cilju čim prej zaključiti posel, verjetno naletimo na nesporazume in nepotrebne težave. Pa vendar je Cetus v preteklosti že posloval s Saudsko Arabijo in to uspešno. Moti me dejstvo, da je njihova miselnost tudi po teh izkušnjah dokaj zaprta za sprejemanje in upoštevanje kulturnih dejavnikov, po katerih se Arabci razlikujejo od nas.

Direktorica nabave in logistike, gospa Nevenka Mužič, mi je slab prvi vtis, ki mi ga je pustil prvi intervju, malce popravila. Po pogovoru z njo sem vendar dobila občutek, da mora prevladovati drugačen odnos do kulturno različnih držav. Direktorica nabave

pri svojem delu mogoče potrebuje za odtenek manj kulturnega predznanja pri poslovnih pogajanjih, saj je že na začetku pogajanj v situaciji, kjer lahko izbira sama med ponudniki, in se ji ni treba toliko prilagajati, kot nekomu, ki pride na tuj trg ponujat svoje storitve in izdelke.

Žal lahko tukaj potrdim prepričanje, da smo Slovenci še vedno zelo zaprti za sprejemanje drugačnosti in pretirano lahkomišelnosti. Olajševalna okoliščina je morda sicer dejstvo, da je podjetje razmeroma novo na teh trgih, in je kot tako pravzaprav še v fazi učenja in spoznavanja razlik v načinu poslovanja s kulturno zelo različnimi državami. Po drugi strani pa bi pričakovala, da bodo ravno zaradi tega toliko bolj previdni in bolje pripravljeni na sklepanje poslov z državami, kjer že leta prevladuje tradicija, običaji ipd.

Dejstvo je, da je Slovenija še v začetni fazi kar se tiče poslovanja z zgoraj navedenimi državami. Pričakovati gre torej za prebijanje ledu na večjih področjih, zato se mi zdi še toliko bolj pomembno upoštevati vse vidike navezovanja novih stikov in posebnega obravnavanja že obstoječih. Ne gre zanemariti dejstva, da so kulturne razlike in tradicionalni običaji ravno tako zelo pomembni in lahko pri marsikaterem poslu odigrajo celo ključno vlogo. Vprašanje je, koliko slovenskih podjetij bo to vzelo v obzir in se poskušalo temu tudi prilagoditi.

5 SKLEP

Ko podjetja vstopajo na tuja kulturološka okolja, se njihovo obnašanje in mišljenje spremeni. Poudarjam dejstvo, da je mehanično prenašanje lastne kulture in pravil vedenja v drugo kulturo skoraj vedno neuspešno. Vsi, ki so vključeni v proces trženja, ohranjajo svoje kulturne lastnosti in značilnosti, vendar se morajo zavedati, da imajo kulturne razlike velik pomen v mednarodnem trženju. Ne smejo jih prezreti in ignorirati. Poznavanje tujih kultur je nujno in pomen teh dejavnikov bo v prihodnosti še kako pomemben.

Skozi celotno nalogo sem poskušala osvetliti in podrobneje predstaviti tematiko vpliva kulturnih razlik okolja na komuniciranje pri poslovnih pogajanjih. V teoretičnem delu so bili predstavljeni različni segmenti kulture same, besednega in nebesednega komuniciranja ter različnih kulturnih navad, običajev in najbolj vidnih razlik med nam bolj poznanim, zahodnim ter kulturno in geografsko bolj oddaljenim vzhodnim svetom. Moje izhodišče za raziskavo v podjetju Cetus d.d. temelji na spoznanju, da kultura in vsi njeni odtenki, v obliki tradicije, vere in običajev močno vplivajo na vse vrste medsebojnih komunikacij, še poseben poudarek pa nosijo pri poslovnih pogajanjih.

Eden izmed zadanih ciljev je bil tudi preveriti dejansko stanje in naravnost enega izmed vodilnih slovenskih podjetij pri poslovanju s tujino ter lastnosti slovenskih pogajalcev. Na podlagi opravljene raziskave so se potrdile moje domneve in navedbe večih avtorjev, da smo Slovenci pri poslovanju s tujimi državami še vedno precej zaprti in nedostopni pri sprejemanju tujih navad in drugače usmerjenih kulturnih tokov, ki so prisotni v poslovnem svetu. Očitno gre za določeno vrsto klavstrofobije, ki izvira iz nezaupanja do tujcev, ki se odraža kot posledica majhnosti naroda. Priprava in usposabljanje na možne medkulturne razlike pri mednarodnih pogajanjih očitno še ne potekajo na visokem nivoju, saj ima večina vodilnih še vedno precej lahkomiselni odnos do medkulturnih razlik.

Slovenski pogajalski slog se po svojih lastnostih najbolj približa nemškemu, z izjemo manjše formalnosti iz naše strani. Kot majhen narod se moramo zavedati, da se kulturno neobremenjeno lahko pogajamo le sami med seboj, ko pa vstopamo na tuje trge, so kulturna prilagajanja neizogibna. Brez znanja tujih jezikov in poznavanja običajev ter navad drugih držav na dolgi rok ne bo šlo.

Kljub temu, da se je odkrivanje kulturnih razlik v mednarodnem poslovanju začelo razmeroma pozno, so le te danes eden ključnih dejavnikov uspešnega poslovanja. Trženje in kultura sta vse bolj povezana in njuno sodelovanje je nujno za uspešno trženje danes in v prihodnosti.

LITERATURA

- Cateora, Philip R. in John L. Graham. 2002. *International Marketing. Eleventh edition.* New York: McGraw-Hill Companies.
- Cohen, Raymond. 1997. *Negotiating Across Cultures. Revised Edition.* Washington D.C.: Institute of Peace Press.
- Czinkota, Michael R. in Ilkka A. Ronkainen. 1995. *International Marketing. Forth Edition.* Fort Worth: The Dryden Press.
- Foster Dean Allen. 1992. *Bargaining Across Borders.* New York: McGraw-Hill, Inc.
- Gesteland, Richard R. 2001. *Cross Cultural Business Behavior. Third Edition.* Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Hendon, Donald W. in Rebecca A. Hendon. 1989. *How to Negotiate Worldwide.* Hants: Gower Publishing Company Limited.
- Hofstede, Geert. 2001. *Culture's Consequences: Comparing, Values, Behaviour, Institutions and Organizations across Nations. Second Edition.* Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Hollensen, Svend. 2004. *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach. Third Edition.* Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Hrastelj, Tone. 1995. *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hrastelj, Tone. 2001. *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hrastelj, Tone in Maja Makovec. 1999. *Mednarodno trženje. Skripta.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Hrastelj, Tone in Maja Makovec Brenčič. 2001. *Mednarodno trženje.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Johansson, Johnny K. 2000. *Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing & Global Management. Second Edition.* New York: McGraw-Hill Companies.
- Jung-Huell, Becky Yen in Ling Chen. 2004. *Intercultural Communication: A global Reader. Cultural values and argumentative orientations for Chinese People in Taiwan Hong Kong and Mainland China.* California: Sage Publications.
- Jurše, Milan. 1997. *Mednarodni marketing.* Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
- Kavčič, Bogdan. 1992. *Kako se uspešno pogajati.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kosi, Janko. 2006. *Nenapisana pravila in razumevanje družbene dinamike v interakcijah s Kitajci.* Diplomsko delo, Filozofska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Markič, Peter, Marija Strniša in Rudi Tavčar. 1994. *Poslovna pogajanja.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Literatura

Terpstra, Vern in Ravi Sarathy. 2000. *International Marketing. Eighth Edition*. Mason: South-Western.

Usunier, Jean-Claude in Pervez Ghauri. 1996. *International Business Negotiations. First Edition*. Oxford: Elsevier Science Ltd.

VIRI

Černe, Barbara. 2007. Sudanci z našimi potnimi listi. *Dobro jutro*, 12. maj, 21.

Intervju z direktorico varnostnih tiskovin, gospo Mihelo Colnarič, Cetis, d.d. (09. 04. 2007).

Intervju z direktorico nabave in logistike, gospo Nevenko Mužič, Cetis, d.d. (17. 04. 2007).

PRILOGE

Tabela 1 Uradni in govorjeni jeziki v svetu

Materni jezik	Število govorečih (v milijonih)
Kitajski	1.000
Angleški	350
Španski	250
Hindski	200
Arabski	150
Bengalski	150
Ruski	150
Portugalski	135
Japonski	120
Nemški	100
Francoski	70
Punjabski	70

Opomba: Kitajski jezik sestavlja večje število različnih dialektov, od katerih prevladuje Mandarinski.

Vir: povzeto po Phillips et al. 1994, 97

Tabela 2 Razvrstitev poslovnih kultur glede na pomen komuniciranja z očmi

Intenzivno komuniciranje z očmi	Čvrst kontakt z očmi	Srednje močan kontakt z očmi	Posreden kontakt z očmi
Arabski svet Sredozemlje Latinska Evropa Latinska Amerika	Severna Evropa Severna Amerika	Koreja Tajska Večji del Afrike	Večji del Azije

Vir: Gesteland 1999, 73

Tabela 3 Razvrstitev poslovnih kultur glede na stopnjo formalnosti

Neformalne kulture	Formalne kulture
Avstralija ZDA Kanada Nova Zelandija Danska, Norveška, Islandija	Večji del Evrope in Azije Sredozemlje Arabski svet Latinska Amerika

Vir: Gesteland 1999, 75

Tabela 4 Glavne značilnosti in primerjava med visoko in nizko kontekstnimi kulturami

Značilnosti	Nizko kontekstne /individualizem (Zahodna Evropa, ZDA)	Visoko kontekstne kulture/kolektivizem (Japonska, Kitajska, Saudska Arabija)
Način komuniciranja in raba jezika	Eksplicitno, direktno komuniciranje	Implicitno, indirektno komuniciranje
Načini pozdravljanja	Neformalni stisk roke	Formalni objem, priklon in stisk roke
Obleka in kultura oblačenja	Odvisno od priložnosti, po konceptu »dress for success«, brez togih pravil oblačenja	Predstavlja mesto na družbeni lestvici, vpliv religije
Hrana in prehranjevalne navade	Prehranjevanje je »nujno zlo«, »fast food«	Prehranjevanje je družbeni dogodek
Opredelitev časa	Točnost, čas = denar	Raztegljiv, relativen pojem, čas = poslovna prijateljstva, zveze
Družina in prijatelji	Nuklearni tip družine, v ospredju so mladi in njihova prepričanja	Razširjeni tip družine, lojalnost in odgovornost, spoštovanje in skrb do starejših
Vrednote in norme	Neodvisnost, konfrontacija ali konflikt	Povezane skupnosti, harmonija

Značilnosti	Nizko /individualizem (Zahodna Evropa, ZDA)	kontekstne (Zahodna)	Visoko kontekstne kulture/kolektivizem (Japonska, Kitajska, Saudska Arabija)
Moralna prepričanja in načela	Vsak si kroji svojo usodo, izzivanje avtoritete, enakost med spoloma		Hierarhičen sistem, spoštovanje avtoritete, vsak sprejme svojo usodo, vnaprej določene vloge, glede na spol
Mentalna razvitost in učenje	Linearno razmišljanje, logično sklepanje, posledično razmišljanje, reševanje problemov		Lateralno razmišljanje, intuitivno odločanje, vzporedno – primerjalno razmišljanje, sprejemanje življenjskih težav
Navade v poslovnem svetu	Usmerjenost h končnemu cilju (čim hitreje skleniti posel), napredovanje in priznanja glede na dosežke posameznika, delo predstavlja vrednoto		Usmerjenost k spoznavanju in druženju (»Najprej spoznaš človeka, nato sklepaš posle z njim«), napredovanje in priznanja glede na starost, delo predstavlja potrebo po preživetju

Vir: Hollensen 2004, 197

Tabela 5 Razvrstitev poslovnih kultur glede na izražanje

Visoko ekspresivne kulture	Zmerno ekspresivne kulture	Zadržane kulture
Mediteran (tudi arabski svet) Latinska Evropa Latinska Amerika	ZDA Kanada Avstralija in Nova Zelandija Vzhodna Evropa Južna Azija Afrika	Vzhodna in jugovzhodna Azija Germanski del Evrope

Vir: Gesteland 1991, 64

Tabela 6 Razvrstitev poslovnih kultur po stopnji fizičnega kontakta (touch behaviour)

Visoko kontaktne kulture	Srednje kontaktne	Nizko kontaktne
Arabski svet in ostalo Sredozemlje Latinska Evropa Latinska Amerika	Srednja Evropa Severna Amerika Avstralija	Večji del Azije Velika Britanija Severna Evropa

Vir: Gesteland 1999, 70

Tabela 7 Delitev poslovnih kultur

Kulture, ki temeljijo na poslu (deal-focused)	Kulture, ki manj temeljijo na poslu (moderately deal-focused)	Kulture, ki temeljijo na odnosih (relationship-focused)
Skandinavija nemško govoreče države Severna Amerika Avstralija Nova Zelandija	Velika Britanija Južna Afrika Latinska evropa (I, F, E, P) Srednja in vzhodna Evropa Čile Južna Brazilija Severna Mehika Hong Kong, Singapur	Arabski svet Večji del Afrike Latinska amerika Azija

Vir: Gesteland 1999, 70