

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

2013

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

SAŠA MOMIRSKI

SAŠA MOMIRSKI

KOPER, 2013

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

VPLIV KULTURE NA MEDNARODNO
POSLOVANJE V TURIZMU

Saša Momirski

Koper, 2013

Mentor: viš. pred. mag. Suzana Sedmak

POVZETEK

V nalogi predstavljamo pomembnost poznavanja kulture pri poslovanju v turizmu. Na začetku je predstavljena kultura, kaj je kultura, njene definicije in sestavine. Osredotočili smo se na Hofstedejeve dimenzije kulture in jih podrobno predstavili. Na kratko smo predstavili tudi izbrane države, okolje in organizacijo, v kateri je bila raziskava narejena. Nato smo analizirali vprašalnike s pomočjo grafov in opisi ter napisali sklep. Vse podatke, ki smo jih uporabili v nalogi, smo pridobili s pomočjo literature in elektronskih virov ter na terenu, kjer smo pridobili podatke v kampu Vodenca. Izpeljali smo tudi raziskavo s pomočjo anketnih vprašalnikov, s katero smo želeli priti do rezultatov, h kateri dimenziji pripadajo izbrane države, in izpostaviti prednosti turistov v kampih. Na podlagi izpolnjenih anketnih vprašalnikov ugotavljamo, da lahko s poznavanjem dimenzij kulture in poznavanjem prednosti izbranih držav najboljše zadovoljimo potrebe vsake izbrane države posebej. Prav tako pa potrdimo, da je poznavanje kulture v poslovanju v turizmu zelo pomembno.

Ključne besede: kultura, dimenzije kulture, Hofstede, medkulturne razlike, turizem.

SUMMARY

The thesis points to the significance of culture when operating in tourism. It first describes what culture is, provides some definitions of culture and outlines its components. It particularly focuses on Hofstede's cultural dimensions. In addition, the thesis involves a brief outline of the countries, environment and the organisation in which the research was conducted. We analysed the questionnaires and produced graphs, descriptions and a conclusion. The data used in the thesis was obtained through literature, electronic resources and on the ground, more precisely in Camp Vodenica. In addition, we carried out a research using survey questionnaires in order to determine the dimension of individual countries and the priorities of the tourists staying in camps. The completed survey questionnaires suggest that considering cultural dimensions and the priorities of selected countries is the best way to fulfil the needs of each country. We can also affirm that it is vital to understand the cultural aspect when operating in tourism.

Keywords: culture, cultural dimensions, Hofstede, intercultural differences, tourism

UDK: 338.48:303.446.2(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se svoji mentorici viš. pred. mag. Suzani Sedmak za vse nasvete, pomoč pri izdelavi diplomske naloge in njeno potrpljenje,

moji zlati mami Mirjani in najboljšemu očetu Sašu za vso izkazano ljubezen, pomoč in podporo pri vseh mojih projektih,

mojemu fantu Juretu za vso vzpodbudo, ljubezen in potrpljenje,

moji dragi babici Karolini in stricu Vasju za vso varstvo in ljubezen,

dedku Božidarju, stricu Daretu in noni Veri za vso vodenje in namige,

vsem mojim prijateljicam, še posebej pa Anji Rebek, Urški Zlodej in Tijani Kostreš za vse nasvete in podporo,

ter vsem drugim, ki ste mi na kakršenkoli način pomagali, da je ta diplomska naloga uspela nastati.

»A journey of a thousand miles begins with a single step.« (Lao – tzu)

Najlepša vam hvala vsem.

Saša Momirski

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredeleitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilj diplomske naloge	1
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev	2
1.4	Predpostavke in omejitve diplomske naloge	3
2	Kultura	4
2.1	Definicija kulture	4
2.2	Sestavine kulture	6
2.2.1	Kultura kot čebula	6
2.2.2	Sestavine kulture	7
3	Hofstedejeve dimenzije kulture	10
3.1	Dimenzija identitete	10
3.1.1	Individualistična kultura	11
3.1.2	Kolektivistična kultura	11
3.2	Dimenzija hierarhije	12
3.2.1	Avtoritarna kultura	12
3.2.2	Enakopravna kultura	13
3.3	Dimenzija spola	14
3.3.1	Možata kultura	14
3.3.2	Ženstvena kultura	15
3.4	Dimenzija resnice	16
3.4.1	Nestrpna kultura	16
3.4.2	Strpna kultura	17
3.5	Dimenzija vrednot	18
3.5.1	Dolgoročna kultura	18
3.5.2	Kratkoročna kultura	19
4	Opis posameznih držav in kultur	21
4.1	Slovaška	21
4.1.1	Osnovni podatki Slovaške	21
4.1.2	Slovaška kultura in navade	21
4.1.3	Poslovna pravila obnašanja in protokoli	22
4.2	Nizozemska	23
4.2.1	Osnovni podatki Nizozemske	23
4.2.2	Nizozemska kultura in navade	24
4.2.3	Poslovna pravila obnašanja in protokoli	25
4.3	Nemčija	26
4.3.1	Osnovni podatki Nemčije	26
4.3.2	Nemška družba in kultura	26
4.3.3	Poslovna pravila obnašanja in protokoli	27
5	Predstavitev okolja in organizacije	29
5.1	Bovec	30
5.2	Kamp Vodenca	31
6	Predstavitev rezultatov	33

6.1	Analiza vprašalnikov za goste.....	34
6.1.1	Dimenzija identitete.....	34
6.1.2	Dimenzija hierarhije	35
6.1.3	Dimenzija spola	37
6.1.4	Dimenzija resnice	39
6.1.5	Dimenzija vrednot	40
6.2	Analiza vprašalnika za zaposlene o gostih.....	43
6.2.1	Dimenzija identitete.....	43
6.2.2	Dimenzija hierarhije	44
6.2.3	Grafi, ki nakazujejo dimenzijo spola.....	45
6.2.4	Dimenzija resnice	46
6.2.5	Grafi, ki nakazujejo dimenzijo vrednot	47
6.3	Analiza vprašalnikov za zaposlene o agencijah	49
6.3.1	Dimenzija identitete.....	49
6.3.2	Dimenzija hierarhije	50
6.3.3	Dimenzija spola	50
6.3.4	Dimenzija resnice	51
6.3.5	Dimenzija vrednot	52
7	Sklep.....	53
	Literatura	55
	Priloge.....	57

SLIKE

Slika 1: Koncept večplastnosti kulture.....	6
Slika 2: Slovaška zastava	21
Slika 3: Nizozemska zastava	23
Slika 4: Nemška zastava.....	26
Slika 5: Kamp Vodenca.....	32
Slika 6: Graf o udeleževanju športnih aktivnosti	34
Slika 7: Graf izbiranja dnevnih aktivnosti.....	36
Slika 8: Graf o pomembnosti kakovostno izvedenih aktivnosti.....	38
Slika 9: Graf o udeležbi potovanja v neznano.....	40
Slika 10: Graf o obdarovanju gostiteljev.....	41
Slika 11: Graf, ki prikazuje, s kom gostje prihajajo na počitnice.	43
Slika 12: Graf o izboru agencije dnevnih aktivnosti	44
Slika 13: Graf o pomembnosti kakovostno izvedenih aktivnosti.....	45
Slika 14: Graf o reakciji na nepredvidene zaplete.....	47
Slika 15: Graf o pomembnosti večernih zabav v kampih	48
Slika 16: Graf, ki prikazuje, kako zaposleni vidijo organizacijo.	49
Slika 17: Graf o nadrejenosti in podrejenosti v organizaciji	50
Slika 18: Graf o pomenu prednosti v podjetju	51
Slika 19: Graf o poslovni urejenosti organizacije	51
Slika 20: Graf o namenu poslovanja organizacije.....	52

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Primeri kulturnih univerzalij	5
Preglednica 2: Zbirnik umetnih kultur	20
Preglednica 3: Rezultati in primerjava rezultatov vprašalnikov za goste	42
Preglednica 4: Rezultati in primerjava rezultatov vprašalnikov za zaposlene	48
Preglednica 5: Rezultati in primerjava rezultatov vprašalnikov za zaposlene	52
Preglednica 6: Hofstedejevi rezultati	53
Preglednica 7: Rezultati lastne raziskave	54

1 UVOD

Danes se svet vrti vse hitreje in tako ponudniki kot potrošniki strmimo za nečim več, predvsem za čim boljšo in pestro ponudbo na strani ponudnikov ter čim več izkušenj in aktivnosti na strani potrošnikov.

V nalogi, ki je pred vami, bom s pomočjo raziskave predstavila želje in potrebe gostov na počitnicah v kampih ter pokazala, da so želje in potrebe turistov odraz njihove kulture.

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

V diplomski nalogi bom obravnavala pomen kulture v poslovnem svetu turizma. Osredotočila se bom na vpliv kulture v medkulturni komunikaciji med zaposlenimi v kampih in agencijami, ki bivajo v kampih, ter med gosti kampov in zaposlenimi v kampu.

Želim prikazati, da je za optimalno promocijo in prodajo storitev v turizmu pomembno poznavanje kulture tiste države, ki ji storitev prodajmo, saj lahko zaradi nepoznavanja osnovnih prvin kulture in komuniciranja prihaja do nesoglasij med gosti in zaposlenimi. Moje prepričanje, da moramo dobro poznati kulturo držav, s katerimi poslujemo, bom poskušala podkrepiti z raziskavo, ki se opira na Hofstedejeve dimenzije kulture. Prav zaradi Hofstedejeve raziskave se mi je porodilo vprašanje, ali bi bilo možno narediti podobno raziskavo tudi med turisti in primerjati rezultate. Predpostavljam, da je poznavanje kulture svojih zdajšnjih ali prihodnjih poslovnih partnerjev zelo pomembno pri sklepanju poslov. Hofstede sicer že opredeljuje pripadnike držav, zaposlenih v IBM, po dimenzijah kulture. Jaz pa bom s svojo raziskavo preverila, kako Hofstedejeve dimenzije kulture sovpadajo z mojimi ugotovitvami, ki jih bom pridobila z raziskavo v kampu. Osredotočala sem se na načine poslovanja z agencijami iz izbranih držav. Spoznala sem, da so prednosti agencij povezane s kulturo naroda, iz katerega te prihajajo, ter ugotovila, da lahko s poznavanjem kulture lažje oblikujemo ponudbo, ki je posamezni agenciji pisana na kožo. Teoretično izhajam iz področja kulture, medkulturnih razlik, nacionalnih stereotipov in kulturne identitete. Podlaga pa sta seveda Hofstedejeva teorija in vpliv medkulturnih razlik na mednarodno poslovanje v turizmu. Vsebinsko bo diplomatska naloga sinteza teorij različnih, predvsem pa tujih avtorjev. Poleg mojih izkušenj in moje raziskave, ki jo nameravam opraviti, pa bom uporabila tudi rezultate in ugotovitve že opravljenih raziskav.

1.2 Namen in cilj diplomske naloge

Namen diplomske naloge je ugotoviti, ali imajo pripadniki različnih kultur tudi različne potrebe in želje, ki izhajajo iz značilnosti njihovih kultur.

Cilj diplomske naloge so potrditi, da je poznavanje medkulturnih razlik in kulture nasploh v turizmu zelo pomembno, saj z boljšim poznavanjem kulture lažje zadovoljimo potrebe turistov, ki obiskujejo kampu. Prav tako je cilj preveriti Hofstedejeve ugotovitve v kontekstu lastne raziskave ter priti do ugotovitve, ali lahko načrtamo neko vzporednico med mojo raziskavo in Hofstedejevo. Z rezultati raziskave želim pokazati, kakšnim dimenzijam kulture pripadajo pripadniki izbranih držav (Slovaška, Nizozemska, Nemčija) ter opredeliti, katere stvari ali želje na počitnicah postavljajo na prvo mesto.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev

Za doseganje ciljev je bilo treba opraviti raziskavo, ki je bila izvedena v kampu Vodena.

Namen raziskave je bila pridobitev podatkov, katere stvari so turistom na počitnicah najbolj pomembne ter na podlagi dveh anketnih vprašalnikov razvrstiti pripadnike izbranih držav po Hofstedejevih dimenzijah kulture. Vprašanja v anketi so zastavljena tako, da podajo podatke o prednostih turistov na počitnicah ter posredno razkrivajo, v katere dimenzije kulture sodijo. Za zbiranje primarnih podatkov sem uporabila metodo anketiranja. Vprašalnik sem razdelila med goste turističnih agencij v kampu ter med zaposlene na agencijah in v kampih. Med turiste sem razdelila 450 vprašalnikov, med zaposlene pa sto. Vprašalnik so anketiranci izpolnjevali samostojno ali ob moji pomoči ter ga nato izpolnjenega vrnilo na recepcijo kampa.

Uporabljena je bila kvantitativna metoda raziskovanja, saj sta oba vprašalnika imela točno določena vprašanja, ki so polodprtega tipa, kar pomeni, da so odgovori že podani, pod možnost drugo pa so lahko anketiranci tudi sami napisali svoj odgovor. Podatki so bili nato statistično obdelani. Primarne podatke sem zbirala tudi z opazovanjem, in sicer tako, da je opazovanje potekalo v naravnem okolju ter da gostje zanj niso vedeli. Opazovanje mi je bilo samo v pomoč pri lažjem interpretiranju dobljenih rezultatov.

Sekundarne podatke sem pridobila iz že obstoječih virov. Z metodama deskripcije in kompilacije sem opisala teorije avtorjev in razlage določenih pojmov, ki so potrebne za razumevanje naloge. S komparativno metodo pa sem primerjala rezultate izbranih držav iz že opravljene Hofstedejeve raziskave in moje.

Rezultati raziskave bodo omogočili identificirati značilnosti posameznih kultur, med katere sodijo pripadniki izbranih držav. Z interpretacijo vprašanj in odgovorov v anketi bom predstavila, katere stvari so turistom bolj pomembne in kako se zaposleni vidijo v organizaciji.

1.4 Predpostavke in omejitve diplomske naloge

Glavna predpostavka v diplomski nalogi je, da ima kultura velik vpliv na poslovanje v turizmu. Posledično tudi predpostavljam, da ustrezno poznavanje medkulturnih razlik pozitivno vpliva na mednarodno poslovanje v turizmu ter da bodo anketiranci vestno izpolnjevali vprašalnike. Omejitve, ki se lahko pojavijo pri izpolnjevanju vprašalnikov, so naslednje:

- vzorec anketirancev bo premalo raznolik,
- kulturni stereotipi gostov izbranih držav,
- nepripravljenost anketirancev na sodelovanje.

2 KULTURA

2.1 Definicija kulture

Beseda kultura oziroma culture izhaja iz besede colere, ki pomeni nekaj pridelovati. Veliko jezikov opredeljuje kulturo kot civilizacijo in tako se je pojem kultura izenačil z izobraževanjem, umetnostjo, literaturo ...

Vendar pa, ker je kultura vedno bolj pomembna v družbi, vsi vemo, da kultura ni le to, ampak je vsak dan nekaj več (Harper 2001, po Makovec Brenčič 2009).

Vsi narodi na svetu se radi pohvalijo s svojo kulturo in jo povečujejo, vendar pa, ko jih vprašamo, kaj kultura je, velika večina ne pozna odgovora. Vse prevečkrat ljudje povezujejo kulturo z institucijami za umetnost, vendar se ne zavedajo, da je kultura veliko več kot le to.

Lahko sklepamo, da se je prav zaradi nepoznavanja kulture zelo pozno pojavilo zanimanje za kulturo s strani poslovnega sveta. Ta je gledal na kulturo kot oviro, ki upočasnjuje sklepanje poslov z organizacijami iz drugih oziroma tujih držav. Šele pred nekaj desetletji se je s strani poslovnega sveta pojavilo zanimanje za spoznavanje in odkrivanje kulture drugih držav. S tem ko so začeli spoznavati kulturo, so jo začeli spretno uporabljati tudi v svoj prid. Področje kulture so počasi obarvale vede, kot so filozofija, tehnologija, psihologija, politologija ... Ker se je toliko področij ukvarjalo s kulturo, je posledično nastalo zelo veliko različnih definicij kulture z vseh teh različnih področij. Če pa se spustimo v iskanje nekakšne splošne definicije, ki bi zajela bistven pomen z vseh področij, naletimo na nemogočo rešitev. Izbrati tako definicijo je praktično nemogoče. Ker se kultura dotika veliko področij, je različnih definicij o kulturi prek dvesto in prav toliko je tudi avtorjev, ki jo opisujejo.

Navedla bom nekaj virov za spodnje opredelitve:

- Kultura je lepilo, ki veže osebe, je način njihovega življenja (Hrastelj in Makovec Brenčič 2003, po Makovec Brenčič 2009).
- Kultura je vzorec razmišljanja, občutenja in odzivanja, ki so pridobljeni ter se prenašajo večinoma skozi simbole z namenom zaokrožiti značilne dosežke skupine ljudi (Kluchohn 1951, po Makovec Brenčič 2009).
- Kultura so kot nekakšna očala, skozi katera vidimo in razumemo svet in okolje okoli nas (Trompenaars 1993, po Makovec Brenčič 2009).
- Kultura je deljena med pripadniki določene družbene skupine ter ima interpretativno funkcijo za člane dotične družbene skupine (Dahl 2003, po Makovec Brenčič 2009).
- Kultura je kompleksna celota, ki vključuje znanje, prepričanja, umetnost, moralo, zakone, običaje ter vse ostale sposobnosti in pridobljene navade človeka kot predstavnika neke družbe (Tylor 1871, po Makovec Brenčič 2009).

- Kultura je način življenja skupine ljudi ter se prenaša z ene generacije na drugo (Keegan in Schlegelmilch 2001, po Makovec Brenčič 2009).
- Kultura so vrednote, norme, prepričanja, za katere menimo, da so samoumevni in ki so se v preteklosti izkazali za koristne pri premagovanju negotovosti (Rouse in Rouse 2002, po Makovec Brenčič 2009).

Kultura se izoblikuje na podlagi tega, kar se odločijo in sprejmejo vsi člani skupine. Kultura v skupini je neka zmes materialnih in nematerialnih dobrin, ki so skupini pomembne. Kultura je mešanica elementov kulture. Ti so med seboj zelo povezani in s tem tudi odvisni en od drugega in ta zmes predstavlja neko celoto. Če se en delček te zmesi spremeni, to lahko pomeni, da se posledično spremenijo tudi drugi deli. Kot na primer, če se zamenja vlada, se lahko zamenjajo ali spremenijo tudi zakoni. Če spremenimo našo vero, se lahko spremenijo naše seksualne navade. Kultura je skupna vsemu svetu, vendar znotraj subkultur se razlikuje in se razširi med člane subkulture. Kulture se naučimo od drugih članov subkulture oziroma se prenaša od generacije do generacije. Dejstvo je, da se rodimo kot nepopisan list papirja in medtem ko odraščamo, nanj pišejo različni člani družbe, mi pa s tem prevzamemo neko kulturo. Torej kultura ni prirojena. Kljub temu da poznamo toliko različnih avtorjev in še več različnih definicij, lahko na koncu potegnemo nekakšne vzporednice med definicijami in poiščemo stičiščne točke oziroma skupne elemente. Ti elementi so skupni vsem kulturam sveta in jih imenujemo kulturne univerzalije. To so dejavnosti, ki jih počnejo vse kulture, vendar se način njihove izvedbe razlikuje. Prav zato lahko rečemo, da se kulture med sabo razlikujejo (Makovec Brenčič 2009, 270–273).

Preglednica 1: Primeri kulturnih univerzalij

Izobrazba	Etika	Verski rituali
Družina	Jezik	Obdarovanje
Glasba	Pogrebni rituali	Kuhanje
Žalovanje	Pozdravljanje	Seksualne omejitve
Osebna imena	Ples	Okraševanje telesa
Darovanje	Trgovina	Poroka

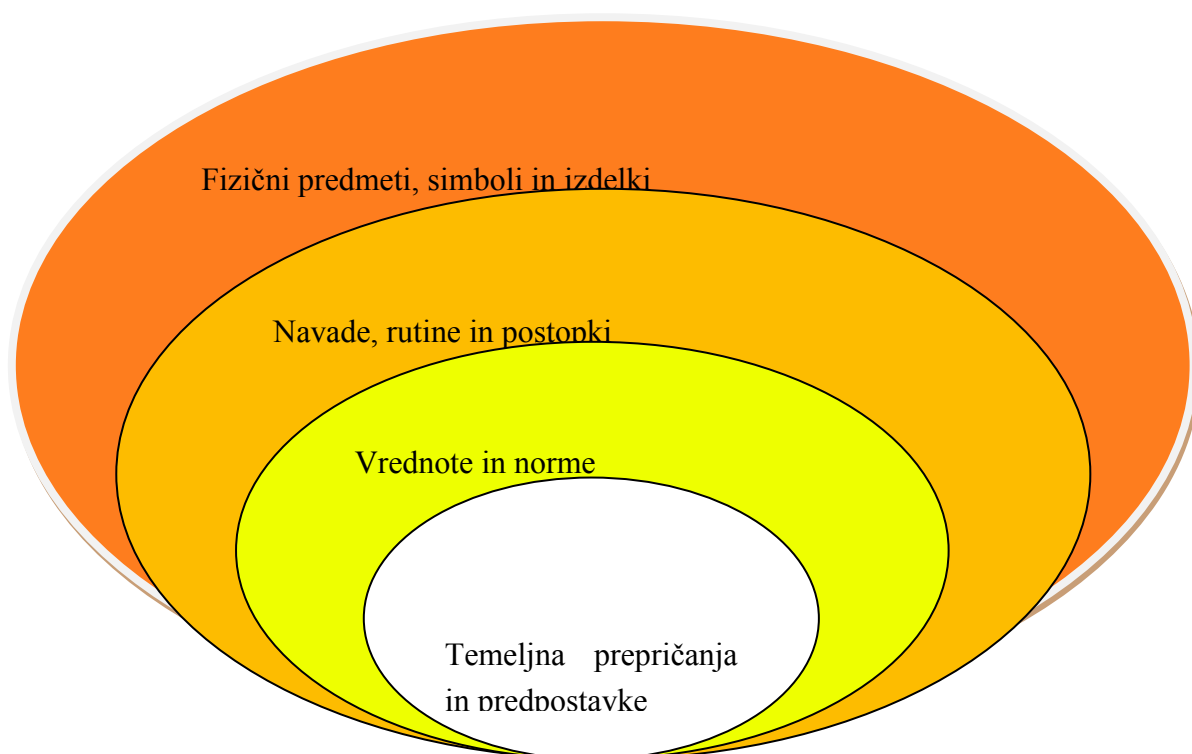
Vir: prirejeno po Czinkota 1994, 155; Bradley 1991, 125.

Kulturnih elementov je mnogo in se dotikajo prav vsega v naših življenjih, saj je kultura velik in pomemben del v naših življenjih (Makovec Brenčič 2009, 270–273).

2.2 Sestavine kulture

2.2.1 *Kultura kot čebula*

Trompenaars (1993) je v svoji literaturi uveljavil koncept večplastnosti kulture in ga tako povezal s primerom čebule. Primerja kulturo s čebulo, saj je tudi čebula sestavljena iz več plasti. Kultura je sestavljena iz različnih delov, ki so jasni in eksplicitni (na primer izdelki in simboli) ter drugi implicitni in nezavedni (na primer temeljna prepričanja).



Slika 1: Koncept večplastnosti kulture

Vir: prirejeno po Makovec Brenčič 2009, 274.

Iz slike je razvidno, da je kultura sestavljena iz več plasti. Jedro »čebule« je sestavljeno iz temeljnih prepričanj in predpostavk. Avtor navaja, da so pogosto ta temeljna prepričanja in predpostavke pogosto povezane z vero in verskimi prepričanji. Kot primer navede moške v arabskih državah, ki imajo lahko do štiri žene, medtem ko imajo lahko v zahodnih kulturah le eno. Naslednja plast predstavlja vrednote in norme. Vrednote so prepričanja, kaj je prav in kaj ne, in tisto, za kar se vse življenje borimo (ljubezen, mir, prijateljstvo ...). Norme pa so neka pravila vedenja, ki so točno določena v neki kulturi. Tretjo plast »čebule« zavzemajo navade, rutine in postopki. To so vidne oblike kulture, ki jih lahko opazimo v vsakodnevnem vedenju ljudi. Kot primer navade lahko navedemo to, da ne hodimo pod lestvijo. Rutina je opravilo, ki poteka že po znanem načinu. Postopek je oblika načrtnega dela, s katerim bomo dosegli točno določen cilj. Kot primer lahko navedemo postopek poroke ali ločitve. Zadnjo plast pa

sestavljajo fizični predmeti, simboli in izdelki, poleg pa bi lahko prišteli tudi heroje oziroma junake. Kot primer fizičnega predmeta avtor navaja glasbeno piščal iz jame Divjih bab, ki dokazuje določeno kulturo v tistem zgodovinskem obdobju. Enako velja za simbole. Simbol gore s tremi vrhovi predstavlja vsakemu Slovencu Triglav, vendar za druge narodnosti nima pomena. Kot izdelek lahko navedemo vaško situlo, ki predstavlja del slovenske zgodovine. Lahko omenimo še junake, kot sta Martin Krpan in Peter Klepec, ki predstavljata poosebitev slovenske iznajdljivosti in uporniškega duha (Makovec Brenčič 2009, 274–276).

2.2.2 Sestavine kulture

Poleg zgoraj omenjene Trompenaarsove večplastne kulture pa je vredno omeniti tudi različne sestavine ali dimenzije kulture. Sistem večplastnosti kulture in sestavine kulture niso enake, ampak imajo različne poglede na kulturo (Makovec Brenčič 2009, 276).

Kulturo sestavlja vrsta elementov, ki so se razvili skozi določen čas in so rezultat mnogih vplivov naravnega in družbenega okolja. Sestavine kulture vzamemo kot osnovo, ko primerjamo kulture med seboj ali tudi takrat, ko ugotavljamo, kako kultura vpliva na mednarodno poslovanje. Če želimo razumeti neko kulturo, moramo podrobno pregledati vse elemente te kulture (Harrison 2000, 107).

Največ avtorjev za razlago kulture uporablja sestavine kulture, ki jih bom podrobneje opisala v nadaljevanju.

1. Družbene organizacije in ustanove

Sestavljene so iz različnih institucionalnih vidikov vsakdanjega življenja ljudi. Razlika je tudi v tem, kako si pripadniki razdelijo naloge. Pomembno je, na kakšen način so se pripadniki združili in kakšen je razlog združitve. Navadno se osebe združijo zato, ker imajo skupne potrebe, želje in cilje ali pa ker bi rade pripadale že obstoječi skupini. Ko se združijo oziroma pridružijo določeni skupini, od te skupine sprejmejo oziroma prevzamejo vedenjske smernice. Vsak od nas pripada neki skupini ali ji želi pripadati. Vendar pa obstajajo skupine, ki jim ne želimo pripadati in ne želimo, da nas z njimi povezujejo. Poznamo tudi različne kategorije in razrede v družbi, kot so kastni sistemi v Indiji (Makovec Brenčič 2009, 276).

2. Norme in vrednote

Ko govorimo o družbenih normah imamo v mislih neka sprejeta pravila, standardne in vedenjske modele, katerim naj bi sledili člani določene skupine. Z normami predvsem usmerjamo vedenje ljudi. Makovec Brenčič (2009, 227) uporabi lep primer, ko primerja funkcijo norm s funkcijo cestnih predpisov pri vožnji avtomobila. Če ne bi poznali cestnih predpisov, bi ljudje na cesti lahko počeli kar bi želeli. Vrednote pa predstavljajo naša prepričanja kaj je prav in kaj ne. So ideje, ki jih imamo zakoreninjene v nas in so neka

podlaga normam. Predstavljajo tisto, k čemer strmimo skozi naše življenje (mir, ljubezen, prijateljstvo ...). Vendar pa imajo različne skupine ali posamezniki tudi različne vrednote, če pa so te enake, so spremenjene samo njihove prednosti.

3. Religija

Čeprav se nam velikokrat zdi, da religija nima nekega posebnega vpliva, lahko kmalu ugotovimo, da temu ni tako. Sicer ima religija v vsaki družbi drugačen pomen, vendar pa vpliva na veliko pogledov v družbi. Religija ima kar velik vpliv na vedenje, vrednote, norme, prepričanja in običaje ljudi v določeni družbi. Lahko vpliva tudi na materialni pogled življenja (Makovec Brenčič 2009, 277).

»Religija je organizirana celota varovanj, občutenj, vrednot, simbolov, kulturnega delovanja, moralnih predpisov in norm, ki so vezani na razumevanje nadnaravnega in na vprašanja življenja, smrti, izvora družbe, nastanka vesolja, posmrtnosti ter na odnose znotraj družbe« (Usunier 1996, cit. po Makovec Brenčič 2009, 277).

»Religija pogosto zelo močno vpliva na materialno kulturo, na stališča do lastnine, do uporabe izdelkov in storitev, na navade ljudi in potrošnikov, nakupne odločitve, vlogo žensk v družbi, načine oblačenja ter načine poslovanja« (Cateori 1993, cit. po Makovec Brenčič 2009, 277).

4. Jezik

Če želimo razumeti neko kulturo, se moramo potruditi in razumeti tisto najpomembnejšo sestavino kulture, to je jezik. Ta je po mojem mnenju največja ovira, ki jo moramo premagati na naši poti razumevanja neznane kulture. Jezik je zelo pomemben pri komunikaciji, ne glede na vrsto komunikacije. Poznamo verbalno in neverbalno komunikacijo, poleg tega pa še pisno. Zelo težko razumemo nam tujo kulturo, če ne razumemo njihovega jezika. Jezik je nastal samo in izključno zato, da so ljudje med sabo komunicirali in s tem zagotovili pretok informacij, konceptov in idej. Prav zato, ker se v jeziku odražajo vrednote in značaj določene kulture, je za dobro mednarodno poslovanje ključno poznavanje vsaj osnov tujega jezika. Na francoski akademiji so ugotovili, da poznamo 2.796 jezikov, kar je približno petnajstkrat več, kot je držav na svetu (Makovec Brenčič 2009, 277).

5. Izobraževanje

Kot smo že ugotovili, je kultura priučena. Kulture naj bi se priučili nekje do desetega leta. Vso to učenje je najbolj prisotno v vzgojno-izobraževalnih sistemih in ustanovah. Na sistem vzgoje in izobraževanje lahko gledamo bolj (redna šolska obveznost) in manj formalno (obšolske dejavnosti). Izobraževanje je proces, ki traja vse življenje. Z učenjem se pripadniki določene skupnosti naučijo in razvijejo svoje spretnosti, ideje, vrednote, norme in vedenjske vzorce. Danes ni več pomembno, da so ljudje pismeni, ampak da so zelo dobro splošno

razgledani, in da se udeležijo kakovostnih vzgojno-izobraževalnih sistemov in programov. Odvisno je tudi v kateri državi se posameznik izobražuje, saj se kakovost izobraževanja od države do države razlikuje (Makovec Brenčič 2009, 278).

6. Estetika

Estetiko bi lahko opredelili kot tisti del kulture, ki opredeljuje smisel za dober okus. Pogosto se je enačila s filozofijo oziroma z razumevanjem lepote. Predvsem se je ukvarjala z visoko kulturo, leposlovjem in lepimi umetnostmi. Danes se estetika oziroma sodobna estetika ukvarja predvsem z vizualno podobo vsakodnevnega življenja in množice kulture. Množična kultura zajema umetnost, medije, modo, življenjski slog, način obnašanja in pomen naravnega in umetnega okolja. Sodobna estetika daje velik pomen tudi na to, kakšen odnos imamo do svojega telesa, kakšna postava je »sprejemljiva«, kakšne barve nosimo in kakšen pomen imajo te barve, kakšen simbol imajo blagovne znamke. V današnji kulturi imamo različne skupine ljudi. V eni kulturi imajo določene barve poseben pomen, v drugi te barve ne pomenijo ničesar. Zanimiv je že pogled na to, katera je barva žalovanja. V zahodnih kulturah je to črna, v budističnih kulturah rdeča, v Indiji vijolična in spet drugje bela. Danes je sprejemljiva postava v obliki manekenk, v času baroka pa so bile sprejemljive ženske z obilnimi oblinami (Makovec Brenčič 2009, 278).

7. Materialna kultura

O materialni kulturi govorimo takrat, ko obravnavamo odnos do materialnih dobrin, o tem, koliko materialnih dobrin imamo in koliko trošimo. Materialno kulturo neposredno povezujemo z ravno gospodarskega in družbenega razvoja v posamezni kulturi. Materialno kulturo lahko razberemo v osnovni gospodarski, socialni, fizični in tržni infrastrukturi, najbolj pa je razvidna v nakupovalnih navadah in vzorcih trošenja ter uporabi potrošnikov. Razvoj v družbi je pogojen s stopnjo ugodja v prehrani, modi, nastanitvenih, zdravstvenih in drugih storitvah. Če pa primerjamo dve državi med seboj in želimo poudariti materialne razlike med njima, takrat govorimo o tehnološkem razkoraku. Če na primer na tržišče lansiramo nov izdelek ali produkt, s tem posegamo v materialno kulturo države (Makovec Brenčič 2009, 279).

Nekateri avtorji, med njimi tudi Makovec Brenčič (2009), poleg teh sedmih sestavin dodajajo še dve. Ena oziroma osma sestavina je odnos do okolja ter trajnostnega razvoja. Deveta pa je del kulture, ki je najpogosteje največji tabu, in sicer vprašanje spolnosti.

3 HOFSTEDEJEVE DIMENZIJE KULTURE

Sociolog Alex Inkles in psiholog Daniel Levison sta leta 1954 objavila obsežno raziskavo s tematiko nacionalna kultura. Ta raziskava je služila kot opora eni najpomembnejših raziskav na področju medkulturnega raziskovanja v družbenih vedah, Hofstedejevi raziskavi. Raziskava, ki jo je izpeljal Gert Hofstede, je bila narejena v letih 1967 in 1971. Hofstede je naredil raziskavo med 116 tisoč zaposlenimi v podjetju IBM v petdesetih državah. V to raziskavo je bila vključena tudi tedanja Jugoslavija. Uporabil je faktorsko analizo z 32 trditvami, s katerimi je oblikoval štiri dimenzije kulture. Pozneje, v osemdesetih letih, pa je tem štirim dimenzijam dodal še peto (Makovec Brenčič 2009, 280).

Hofstede opredeljuje kulturo kot proces kolektivnega duhovnega programiranja v okolju. S tem procesom se izoblikujejo mentalni programi. Te programe si vsak posameznik pridobi oziroma jih razvijejo s pomočjo okolja, v katerem živijo, izobraževalnih ustanov in v organizacijah. Ti tako imenovani mentalni programi predstavljajo enega od temeljev nacionalne kulture. Mentalni programi vplivajo na posameznikovo obnašanje znotraj družbe, predvsem pa na splošno posameznikovo mišljenje. Pomen kulture za družbo je enak pomenu osebnosti za posameznika.

Po Hofstedeju lahko različne kulture med seboj primerjamo in razvrščamo s pomočjo nastalih petih dimenzij. Te dimenzije pa so (Hofstede 2001, 24–36):

- dimenzija identitete,
- dimenzija hierarhije,
- dimenzija spola,
- dimenzija resnice,
- dimenzija vrednot.

3.1 Dimenzija identitete

Prva dimenzija se nanaša na to, kako se ljudje obnašajo v družbi. Ali so bolj nagnjeni k temu, da se obnašajo kot posamezniki ali pripadajo skupini oziroma so njihovi člani. Tako tudi posamezniki vedno v ospredje postavljajo svoje lastne interese. Tisti, ki pa so pripadniki skupin, pa v ospredje postavljajo interese celotne skupine. To dimenzijo delimo na (Makovec Brenčič 2009, 281):

- individualistično in
- kolektivistično kulturo.

3.1.1 Individualistična kultura

V individualistični kulturi je posameznik najpomembnejši in predvsem bolj pomemben od skupine. Sebi v prid lahko šteje vse uspehe in si predvsem prizadeva za uresničitev svojih lastnih interesov. Tipično individualistična država je na primer Velika Britanija. Osnovna in najpomembnejša vrednota v individualistični kulturi je osebna svoboda. Eden od ključnih elementov individualistične kulture je, da so ljudje iskreni, in da vedno govorijo tisto, kar mislijo. Z ljudmi iz individualistične kulture govorimo s čim manj ovinkarjenj, torej čim bolj jasno. Posamezniki verjamejo, da je delo bolj pomembno kot odnosi. Individualisti zagotavljajo pravičnost, zakone in enake pravice za vse. Trdijo, da naj bi prestopki povzročali krivdo in izgubo samospoštovanja. Prepričani so, da bi moral vsak imeti osebno stališče o vsem. V odnosih, pa naj bo to na delovnem mestu ali med starši in otrokom, je vedno prisoten nek dogovor, ki temelji na obojestranski koristi. Individualisti so zelo samovšečni in se velikokrat poslužujejo besede jaz in mene. Ko se z nekom pogovarjajo, ga gledajo globoko v oči. Ko jih obkrožajo ljudje oziroma so v skupini, bodo najverjetneje izrazito izstopali. Stereotip, ki se je prijel individualistov, je ta, da so zadržani in po naravi samotarji ter da divjajo iz enega sestanka na drugega. Individualisti velikokrat izkoriščajo ljudi in pomembnost drugih ljudi ocenjujejo po tem, koliko koristi jim lahko ta človek prinese, nagnjeni pa so tudi k temu, da neprestano preizkušajo svoje lastne sposobnosti. To testiranje sposobnosti pa je v večini stresno, kar občutijo tudi na fizični ravni. V individualistični kulturi imajo lahko ženske enako moč kot moški, še posebej v urbanih in moderniziranih okoljih. Vloge spolov niso strogo ločene. Vsak lahko prevzame vlogo drugega, če je to v njegovo trenutno korist. Za oboje, torej moške in ženske, velja, da naj bi bili pustolovci (Hofstede 2006, 104–105).

3.1.2 Kolektivistična kultura

V kolektivistični kulturi pa je vedno na prvem mestu skupina. Tudi ko je potrebno odločanje o nečem, je to skupinsko. Ljudje si ne prizadevajo za interese posameznika, ampak celotne skupine. Ob pojavu kakršnihkoli težav se od skupine pričakuje, da priskoči na pomoč. Izrazito kolektivistična družba je na primer Kuba. Osnovna vrednota v kolektivistični kulturi je harmonija skupine. Osnovna razlika med individualizmom in kolektivismom je ta, da se kolektivismom dogaja znotraj neke skupine, individualizem pa zunaj skupinskega kroga in je čisto nasprotje individualizmu. Vsi pripadniki kakršnekoli skupine, naj bo to družina ali organizacija, so med seboj zelo tesno povezani. Hkrati pa so jim tisti ljudje, ki niso in ne sodijo v njihovo skupino, popolnoma tuji. Težijo k ohranjanju harmonije v skupini in se izogibajo neposrednim soočenjem. Pri kolektivistični kulturi so odnosi bistvenega pomena in nikakor ne delo, ki je pred nami. Zelo veliko časa si vsakič vzamejo ob slovesu in ob dobrodošlici. Ne verjamejo v to, da so zakoni, pravice in mnenja za vse enaki, ampak se razlikujejo od skupine do skupine. Prestopki povzročijo sram in sramotitev celotne skupine. Na poslovne odnose in na odnose med delodajalcem in delojemalcem se gleda kot na odnose

v družini. V pogovoru uporabljajo veliko opisnega sloga. Velikokrat uporabljajo neverbalne namige, kot so ton glasu in premori. Takšno neverbalno komuniciranje je zelo pomembno. Govorec se v večini prilagaja poslušalcu in ne nasprotno. Kolektivistični so lahko zelo tihi, še posebej takrat, ko se nahajajo v skupini ljudi, ki ji ne pripadajo. Večinoma uporabljajo besedo mi in ne jaz. Med pogovorom lahko nastane tišina, ki pa ne povzroča napetosti. Zelo so povezani s pripadniki skupine, ki ji pripadajo. Do ljudi, ki pa so jim tuji in ne pripadajo njihovi skupini, pa so zelo zadržani. Stereotipa, ki spremljata kolektivistične, sta, da kolektivistični niso samostojni in da niso neposredni. Kolektivistični so za svoje prijatelje in pripadnike skupine pripravljeni storiti vse in to tudi pričakujejo od njih. Navajeni so, da stres potlačijo. V primeru, da morajo pri čem ovinkariti ali pa, da ostanejo sami, zelo trpijo. Če pride do tega, da jih kdo izziva, lahko pride tudi do kolektivnega nasilja do ljudi, ki niso del njihove skupine. Vloge spolov so navadno kar precej natančno določene. Moški in ženske imajo vsak svojo vlogo in skupaj so povezani v neko celoto. Ženske v kolektivistični kulturi se po poroki preselijo v družino svojega partnerja. V večini poskrbijo za gospodinjstvo in prihodek. Moški pa večino svojega časa preživijo v družbi, s katero tudi delajo (Hofstede 2006, 106–107).

3.2 Dimenzija hierarhije

Dimenzija hierarhije se v grobem nanaša na stopnjo enakosti oziroma neenakosti ljudi v družbi. Torej druga dimenzija opredeljuje stopnjo porazdelitve moči med hierarhično porazdelitvijo moči v družbi in tako kaže na stopnjo neenakosti med ljudmi. Večji odklik moči tako nakazuje večje razlike v enakosti ljudi. Najbolj je to vidno v materialnem in političnem smislu ter pravicah. Nizka stopnja porazdelitve moči pomeni, da je razlika v moči med podrejenim in nadrejenim majhna. Hierarhija nima nekega velikega pomena, zato je pristop k vodilnim pogosto precej enostaven. Vsi ljudje naj bi imeli enake pravice. Organizacija s tako dimenzijo kulture teži k decentralizaciji. Torej dimenzijo hierarhije delimo na dve strani. Poznamo avtoritarno in enakopravno kulturo (Makovec Brenčič 2009, 280).

3.2.1 Avtoritarna kultura

Osnovna vrednota avtoritarne kulture je spoštovanje statusa. Osnovna razlika je ta, da so pripadniki avtoritarne kulture močni, pripadniki enakopravne pa odvisni. Za avtoritarno kulturo je največja značilnost ta, da je največja oziroma velika oddaljenost moči. V taki kulturi velja prepričanje, da je moč dobra stvar, saj si z njo pridobimo raznovrstne pravice. Prav tako kot za pravice velja, da si določene pravice lahko pridobimo le z močjo. Enako velja za prepričanje, da moč, status in privilegiji sodijo skupaj. Zaradi moči lahko prav tako predvidimo, da so manj vplivni ljudje zelo odvisni od bolj vplivnih, zato organizacije stremijo k centralizaciji. V organizacijah velja hierarhija in podrejeni čakajo na napotke nadrejenih. Enako je v družinah, otroci čakajo na napotke in v primeru, da jih nihče nič ne vpraša,

molčijo. V organizacijah si želijo imeti idealnega šefa, ki bi bil dobrohotni avtokrat oziroma »dobri oče«. Vsi uporabljajo formalen način govora, ki je tudi v skladu s hierarhičnim položajem. Za avtoritarne ljudi po navadi velja, da so zelo zgovorni, po navadi ljubeznivi in prijazni. Kot neverbalni sogovorniki pa so po navadi zadržani in formalni. Stereotip, ki se jih drži, je, da so hierarhični in želijo drugim ugoditi formalno ter da odgovornost za nastale težave radi preložijo na podrejene. Ko so pod stresom, tega ne pokažejo, ampak ga izrazijo posredno. Voditelji so lahko tako ženske kot moški. Pri obeh pa je jasno razvidno, kdo ima moč. Ženske so doma, v družini so zelo močne in se ne pustijo zмести moškim, čeprav je njihova moč precej bolj vidna. Včasih se nam dozdeva, da so ženske podrejene, vendar to velikokrat ne drži. Moški pa so na vidnih mestih veliko bolj vplivni, kar je nedvomno očitno. So pa velikokrat precej podrejeni v manj vidnih razmerjih, kot je na primer družina (Hofstede 2006, 108–109).

3.2.2 Enakopravna kultura

Osnovna vrednota v enakopravni kulturi je enakost med ljudmi. Osnovna razlika med kulturama pa je v odgovornosti. V enakopravni kulturi prevzemajo odgovornost za neko nalogo, v avtoritarni pa ne. Enakopravna kultura je popolno nasprotje avtoritarne. Največja značilnost enakopravne kulture je skrajno majhna oddaljenost od moči. V enakopravni kulturi se ne podpira neenakosti med ljudmi in se stremi k temu, da se neenakost zniža na najnižjo stopnjo. Privilegiji in statusni simboli so obravnavani z neodobravanjem. V enakopravni kulturi ni nadrejenosti in podrejenosti. Prepričani so v to, da bi morala med šibkejšimi in močnejšimi ljudmi veljati neka medsebojna odvisnost. V organizacijah, kjer prevladuje hierarhija, je to prikaz neenakosti vlog. Ta neenakost je bila vzpostavljena samo zaradi koristi posameznikov. Vse organizacije stremijo k decentralizaciji. V organizacijah velja pravilo, da se jim je treba posvetiti. Enako velja za otroke. Ko poteka nek pogovor med posamezniki, lahko kdorkoli kadarkoli prevzame pobudo. Tisti ljudje, ki imajo večji vpliv, se trudijo in skrbijo za to, da dajejo vtis, da niso tako pomembni. Ko se pogovarjamo z enakopravneži, lahko hitro ugotovimo, da z lahkoto govorijo odkrito o vseh družbenih situacijah. Ko gledamo njihovo neverbalno govorico, vidimo, da so po navadi neformalni in neceremonialni. Največji stereotip, ki se drži enakopravnežev, je ta, da so neposlušni, nevljudni in zavistni. Enakopravneži po navadi vsakomur jezikajo nazaj. Kar zadeva stres, niso kot avtoritarneži, ampak vse svoje pogovore in prepire vedno prenesejo navzven. Vloge voditeljev enako kot v avtoritarni kulturi lahko zasedejo tako moški kot ženske. Če smo zunanji opazovalci, nam ne bo vedno kristalno jasno, kdo zaseda vlogo voditelja. Voditelji v enakopravni kulturi imajo omejeno moč. Pri svojem vodenju morajo biti iznajdljivi, saj jih v nasprotnem primeru odstranijo. Pri ženskah ni omejitev in lahko zasedejo mesto katerekoli vloge in za moške velja enako (Hofstede 2006, 110–111).

3.3 Dimenzija spola

Ta dimenzija predstavlja nek skupek vrednot, ki jih posamezniki izražajo v neki kulturi. Dimenzija spola je tudi povezana z delitvijo vlog med spoloma v družbi. Če je v družbi visoka stopnja moškosti, potem to pomeni, da prevladujejo moške vrednote. Te vrednote so kariera, status, ugled, moč, denar, konkurenca in dosežki. Take kulture so: Amerika, Nemčija, Velika Britanija, Irska, Italija ... Če pa je stopnja moškosti nizka, to pomeni, da v taki kulturi prevladujejo ženske vrednote, med katere štejemo: družino, sočutje, medosebne odnose, solidarnost, kakovost življenja in skrb za okolje. Kot sem že omenila, tudi pri dimenziji spola imamo dve kulturi, to sta ženska in moška (Makovec Brenčič 2009, 281).

3.3.1 *Možata kultura*

Osnovna vrednota v možati kulturi je zmaga. Največja razlika med možato in ženstveno kulturo je tudi najbolj očitna, in sicer moški in ženska. Možata kultura je seveda zelo izrazito moška kultura. Moč je zelo pomembna tudi v možati kulturi. Predvsem se to vidi v tem, da če želiš, da bi bilo nekaj narejeno, prisiliš druge, da to naredijo. Vrednoti, ki prevladujeta v možati kulturi, sta materialni uspeh in napredek. Najboljše v tej kulturi je tisto, kar je večje in hitrejše. Za moške velja, da naj bi bili bolj odločni, ambiciozni in trdoživi. Od žensk se pričakuje, da bodo podredljive in nežne. Prednost privlačnih žensk je, da lahko svojo lepoto uporabijo kot orožje v družbeni konkurenčnosti. Moški v možati kulturi zelo radi občudujejo izjemne dosežke in ljudi. Kakršenkoli neuspeh v življenju za njih pomeni katastrofo. Ti neuspehi so lahko v šoli, na delu, športu ali drugod. Ko pride do nesoglasij, to v možati kulturi rešujejo s prepiri in pretepi. Norma v možati kulturi se postavi na podlagi najboljšega učenca, delavca ali upravitelja. Pri verbalni komunikaciji so pripadniki možate kulture po navadi zelo glasni in zgovorni. V večini primerov kritizirajo in se prepirajo z drugimi. Pri neverbalni komunikaciji jim zelo prijajo telesni dotik, neposredni stik z očmi in živahne geste. Stereotipi, ki se držijo pripadnikov možate kulture, so, da veljajo za možate. Najbolj so zainteresirani za junaška dejanja in status. Zelo radi imajo zmagovalce. Predstavnikom možate kulture je zelo težko ugoditi. V njihovi navadi je, da si več prizadevajo. Izredno se branijo svojih napak in za te najraje krivijo druge. Posledica stresa, ki jih doleti, je hiter življenjski slog. V tej umetni kulturi je podrejenost razlika med družbeno moškim in družbenim ženskim vedenjem več kot očitna. Moškega vidimo tipično močnejšega in v družbi je precej bolj zaželen v vlogi voditelja. Ženska v možati kulturi se lahko obnaša kot ena od fantov. Če želi uspeti v tej kulturi, mora pokazati svojo neverjetno trdoživost. Pri ženskah dopuščajo pasivno in priljudno vedenje, vendar pa je pri moških to nesprejemljivo. V tej kulturi je prepoznaven stereotip, da naj bi bile ženske šibke in moški močni. Velik poudarek je na spolnih dosežkih. Želja vsakega pripadnika možate kulture je, da bi bili videti mladi in polni življenja. Ženske v zasebnem življenju so vsaj na zunaj videti bolj moške ali pa podredljive in krotke. Ženske, ki so mlade in privlačne, lahko te svoje prednosti izkoristijo v svoj prid. S temi aduti lahko dosežejo svoje zadane cilje. Vendar pa se nikoli ne zapletajo v

romantične odnose. Tako lahko pridemo do zaključka, da so starejše in manj privlačne ženske na slabšem položaju. Moški se navadno dokazujejo na področjih, kjer je potrebna fizična moč. Moški, ki so obravnavani kot junaki, so mladi, močni, visoki in privlačni. Drugi ljudje v okolici take moške občudujejo ali pa jim zavidajo. Prisposoba, ki jo uporablja Hofstede, je ta, da so ženske navijačice, moški pa vidijo in vodijo življenje kot neko moško igro (Hofstede 2006, 112–113).

3.3.2 Ženstvena kultura

Osnovna vrednota ženstvene kulture je ta, da imajo nagnjenje vedno skrbeti za druge, še posebno za šibkejše. Osnovna razlika med možato in ženstveno kulturo je ta, da je ženstvena kultura skrbna, možata pa potrebna pomoči. Ženstvena kultura seveda poudarja vse, kar je izrazito ženstvenega, oziroma poudarja izrazito ženska načela. Ženstvena kultura je kot vse preostale kulture, ki so nasprotne svoji kulturi, ter je popolno nasprotje možati kulturi. Eden od ključnih elementov v ženski kulturi je ta, da prevladujejo vrednote v družbi, ki skrbijo za druge in prav tako tudi za varovanje. Kot primer varovanja lahko vzamemo varovanje okolja. V nasprotju z možato kulturo je v ženstveni kulturi vse, kar je počasno in majhno, zelo lepo. V ženstveni kulturi se pričakuje, da naj bi bil vsakdo skromen, prijaznih besed in sočuten. To se pričakuje tako od žensk kot tudi od moških. V ženstveni kulturi se ne pripisuje večjega oziroma posebnega pomena izjemnim dosežkom in ljudem. Pri možati kulturi odpravljamo nesoglasja s pretepi in prepiri, v ženstveni pa za reševanje nesoglasij uporabljamo kompromise in pogajanja. Velik poudarek v ženstveni kulturi je na enakopravnosti, solidarnosti in kakovosti delovnega okolja. Za ženstveno družbo velja, da je permisivna. Pri verbalnem komuniciranju velja, da ženstveneži ne povzdigujejo glasu. Predvsem imajo v ženstveni kulturi zelo radi klepete in dolge pogovore. Pri neverbalni komunikaciji predstavniki ženstvene kulture ne zasedejo veliko prostora. Večina njihovih pogovorov je toplih in prijaznih. Stereotip, ki se drži ženstvene kulture, je ta, da je moškega težko ločiti od ženske. Drugi stereotip je ta, da, kljub temu da je človek poraženec, ga v ženstveni kulturi razvajajo. Tretji pa je ta, da se v ženstveni kulturi pritožujejo nad majhnimi stvarmi. Velikokrat vidimo v ženstveni kulturi, da predstavniki te kulture pomilujejo sebe in druge. Vse prevečkrat se izogibajo velikim dosežkom in so zadovoljne že z majhnimi. Žene v zakonih se le stežka postavijo za svoje pravice in imajo probleme, če želijo končati razmerja, saj se težko odločijo za to. V ženstveni kulturi naj spol ne bi igral neke posebne vloge. Moški in ženske naj bi v ženstveni kulturi oziroma družbi veljali za enakovredne. Prav tako ni nekih nasprotovanj homoseksualnosti, in v ženstveni kulturi velja prepričanje, da homoseksualnost ne ogroža nikogar. Vsekakor se nagibajo k temu, da ljubezen in nežnost ni nič nenavadnega in velja, da je oboje primerno za moške in ženske. Ženstvena kultura zelo spodbuja intimnost, ki je sprejemljiva tudi brez spolnosti. V ženstveni kulturi prevladuje mišljenje, da otroci potrebujejo ljubezen. Zaradi izkazovanja ljubezni in pozornosti starši preživijo veliko časa s svojimi otroki. Ženske v ženstveni kulturi so skoraj v vseh pogledih enakopravne moškim.

Izjema je le v tem, da ko ženska zanosi, ji pripada porodniški dopust. Da se ženska odloči za prekinitev delovnega razmerja, je samo z namenom, da se lahko brezpogojno posveti svojim otrokom. V ženstveni kulturi velja, da lahko moški nastopajo v katerikoli ženski vlogi. V večini primerov opravljajo delo enako dobro kot ženske in navadno to, da moški opravlja žensko delo, ne vzbujajo neke posebne pozornosti. Tudi moški so se pripravljeno odpovedati delu za čas, ko so otroci še manjši. Po navadi ne prekinejo delovnega razmerja, le skrajšajo svoj delovni čas in so tako lahko več časa v družbi svoje soproge in otrok (Hofstede 2006, 114–115).

3.4 Dimenzija resnice

Dimenzija resnice temelji na izogibanju negotovosti, predvsem se nanaša na odnos neke kulture do negotovosti in vse to je povezano s prihodnostjo. Če posplošimo, se dimenzija resnice navezuje na stopnjo sprejemanja tveganja in negotovosti glede prihodnosti. Slovenska kultura je na primer predstavnica kulture z visokim izogibanjem negotovosti. Za kulture z visokim izogibanjem negotovosti je značilno, da se izogibajo tveganju in pripisujejo precej velik pomen varnosti v neki družbi ter strukturirani prihodnosti. Kot kultura z nizkim izogibanjem negotovosti je ameriška kultura. Za take kulture je značilna višja toleranca do sprejemanja tveganja in negotovosti. Kulture z nizkim izogibanjem negotovosti imajo zelo majhno potrebo po predvidljivi in strukturirani prihodnosti. To lahko zelo enostavno opazimo v tem, da imajo višjo stopnjo poslovne aktivnosti (Makovec Brenčič 2009, 281).

3.4.1 Nestrpna kultura

V nestrpni kulturi se družba izrazito izogiba vsemu, kar je neznano. Eden ključnih elementov je ta, da vse, kar je neznano, je potencialno tudi zelo nevarno. Bojijo se vsega, česar ne poznajo. Sprejemajo in poslušujejo se znanih tveganj. Vsa tveganja, ki pa jih ne poznajo oziroma so jim tuja, se jih bojijo in odklanjajo. Zelo pomembno je, da v nestrpni kulturi obstajajo neka pravila, četudi nikoli ne delujejo. V nestrpni kulturi poznamo tabuje o tem, kaj je umazano, nespodobno in napačno. V družbi, kjer prevladuje nestrpna kultura, velja termin, da je čas denar. Družba z nestrpno kulturo ne priznava prepričanj in resnic drugih kultur, vendar so prepričani, da obstaja samo ena resnica in ta je njihova resnica. Najbolj cenjeni so izvedenci in spodbujajo specializacijo, saj je ta zelo cenjena.

Nestrpneži so pri verbalni komunikaciji zelo zgovorni. Zelo dobro so pri svojem govoru organizirani. Na trenutke so lahko zelo glasni in čustveni. Pri neverbalni komunikaciji nestrpnežev govor spremlja živahno izražanje z rokami. Čeprav so zelo živahni z izražanjem z rokami in telesom, jim telesni stik vzbujajo nelagodje. Nestrpneže se drži kar nekaj stereotipov. Eden od teh je ta, da imajo zelo toga prepričanja. Prav tako naj bi bili obsedeni s svojimi pravili. Drugi stereotip je ta, da je veliko nestrpnežev ksenofobov. Tretji pa jih opisuje kot

prepirljivce. Nestrpneži velikokrat prehitro oziroma prenašljivo presodijo, ali je neka situacija prava ali bi bila napačna. Kar zadeva stres, za nestrpneže velja, da so zadržani. Velikokrat ga pozunanjijo in ga prenašajo tudi na zunanje okolje oziroma na druge ljudi okoli njih. Vloge, ki bi lahko bile primerne za moške in ženske, so lahko zelo različne ali pa tudi ne. Nedvomno so vse vloge zelo podrobno in dobro opredeljene in se pričakuje, da se jih bo zelo strogo upoštevalo. Način oblačenja in vedenja moških in žensk v nestrpni kulturi opredeljujejo pravila, izročila in skrbno varovanje neke meje zasebnosti. Predstava, ki jo ima družba o vlogah spolov, je zelo idealizirana in romantična. Po navadi je ženska kraljica v domu, družini in verskih obredih. V nestrpni kulturi so ženske lahko tudi poklicno dejavne, po navadi se specializirajo za neko točno določene področje. Družba je do žensk, ki ne upoštevajo pravil oziroma jih kršijo, lahko zelo nepopustljiva. Starejše ženske lahko prevzamejo vloge, ki naj bi bile tradicionalno rezervirane predvsem za moške. Za moške v nestrpni kulturi je zelo pomembna poklicna kvalifikacija, če moški želi imeti dobro javno podobo. Od moških v nestrpni kulturi je pričakovano, da poskrbijo za svojo družino in dom ter za svoje ženske. Zelo običajno je, da so starejši moški v nestrpni kulturi zelo spoštovani (Hofstede 2006, 116–117).

3.4.2 Strpna kultura

Osnovna vrednota strpne kulture je raziskovanje. Osnovna razlika v strpni kulturi je ta, da prepoznajo nujne stvari in tiste, ki lahko počakajo. Seveda je strpna kultura čisto nasprotje nestrpni kulturi. Strpna kultura je predvsem zelo strpna tudi do popolnoma neznanih in skrajno negotovih stvari. Eden ključnih elementov je ta, da vse, kar je novo in drugačno, vzbuja neko radovednost. Če pride do nove, nejasne in negotove situacije, ne glede na katerem področju, to ne povzroča nelagodja. Enako velja za neznana tveganja. Pripadniki strpne kulture niso ravno privrženci pravil. So mnenja, da bi morala obstajati le tista, ki so nujno potrebna. Mišljenje strpnežev je, da je treba agresijo in kakršnakoli čustva prikrivati. Strpneži so podvrženi k lenobi in so mnenja, da ta prija. Za trdo delo poprimejo in ga cenijo le takrat, ko je nujno potrebno. Strpneži so ljudje, ki so zelo strpni do iznajdljivih zamisli, prav tako pa tudi do nenavadnega in nevsakdanjega vedenja. V strpni kulturi so najbolj cenjeni generalisti, ki so zelo naklonjeni ljudem, ki znajo uporabljati zdravo pamet. Strpneži so pri verbalni komunikaciji lahko zelo glasni in včasih nenatančni. Ko se enkrat lotijo pogovora in spraševanja svojega sogovornika, njihovim vprašanjem ne vidimo konca. Pri neverbalni komunikaciji od strpnežev lahko pričakujemo neformalnost in predvsem to, da ne poznajo nekih tabujev. Pri pogovorih se jim navadno nikamor ne mudi in si vzamejo čas za svojega sogovornika. Stereotip, ki se je prijel strpnežev, je ta, da v veliki večini nimajo načel in da velikokrat govorijo neumnosti. Strpneži nikoli ne presojujejo v moralnih okvirih. Njihov pogled temelji predvsem na podrejanju praktične in koristiljubne uporabnosti. Za strpneže prav tako velja, da so sproščeni in zelo malokrat pod vplivom stresa. Radi se prepustijo toku življenja in živijo iz dneva v dan. Razlike med moškimi in ženskami se lahko opazijo ali pa tudi ne. Kot

smo že omenili, se pripadniki strpne kulture ne držijo strogih pravil. Ker ne živijo po nekih vnaprej strogo določenih pravilih, nimajo težav s sprejemanjem izjem. Če gledamo osebne odnose v strpni kulturi, lahko vidimo več različnih oblik. V homoseksualnosti ne vidijo nobene grožnje. Pri vlogi žensk v strpni kulturi je sprejemljiv velik nabor vlog. V primeru spremembe življenjskega sloga ali situacije v njenem življenju ženska nima posebno velikih problemov s sprejemanjem nove in drugačne vloge. Od moškega lahko pričakujemo, da bo nadvladal žensko, lahko pa tudi ne. Tudi moški nima problemov s sprejetjem drugačne vloge v njegovem življenju (Hofstede 2006, 118–119).

3.5 Dimenzija vrednot

To je bila dimenzija, ki jo je Hofstede dodal pozneje. Najprej je imel samo štiri dimenzije, pozneje pa je dodal še dimenzijo, ki izhaja iz tako imenovane dimenzije Daljnega vzhoda oziroma iz konfucianizma. Ta dimenzija se nanaša na dolgoročno in kratkoročno umiritev neke kulture. Hofstede je to razmerje med kratkoročnim in dolgoročni pogledom poimenoval »konfucijanska dinamika«. Dolgoročno usmerjene kulture sta na primer Kitajska in Japonska. V teh kulturah je najpomembnejši pomen dolgoročnih koristi, odrekanja, vztrajnosti, trajnostni razvoj in varčevanje. Kratkoročno usmerjena kultura je na primer Amerika, v njej poudarjajo predvsem velik pomen sedanjosti in pridobitev čim večje koristi v sedanjosti (Makovec Brenčič 2009, 282).

3.5.1 Dolgoročna kultura

Osnovna vrednota, ki jo poudarjajo v dolgoročni kulturi, je dolgoročna korist. Osnovna razlika, ki je jasno razvidna, je ta, da na vsako stvar gledajo, ali ta stvar služi čemu ali ne. Poudariti moramo, da je dolgoročna kultura res skrajno dolgoročno usmerjena. Eden glavnih elementov v dolgoročnih kulturah je ta, da je trdo delo dobro in je cenjeno. Prav tako velja za varčnost in gospodarnost, ti dve vrednoti veljata za zelo dobri. Načelo, ki ga je vredno spoštovati v dolgoročni kulturi, je, da nikoli ni vredno vreči puške v koruzo, pa čeprav so te rezultati razočarali. Nič nenavadnega ni, če ljudje v dolgoročni kulturi posvetijo svoj trud in čas varljivim in nedosegljivim idealom. V dolgoročni kulturi velja, da je tradicije možno prikrojiti sodobnemu okolju. Dolgoročneži verjamejo, da ni nič nenavadnega, če se človek osramoti, zato ker bi rad dosegel nek cilj. V dolgoročni kulturi dajejo veliko pomembnost preteklim in prihodnjim rodovom. Dolgoročneži so pri verbalni komunikaciji neposredni in osredotočeni. Velikokrat se sprašujejo, kakšne posledice imajo njihova dejanja. Pri neverbalni komunikaciji so dolgoročneži zelo zadržani in neceremonialni. Stereotipi, ki pripadajo dolgoročnežem, so, da so zelo dolgočasni in da so vedno zelo zaposleni. V dolgoročni kulturi je nekaj povsem navadnega, da ljudje krivijo samega sebe za določene stvari. Dolgoročneži so zelo natančni načrtovalci. Velikokrat lahko opazimo, da so lahko zadržani in zaskrbljeni. V dolgoročni kulturi je vzpostavljen nek izdelan in statusno pogojen sistem družbenih vlog.

Moški in ženske naj bi se v tem sistemu gibali v ločenih oziroma prekrivajočih se sferah. Če pride do potrebe, da morajo zamenjati vloge, lahko prevzamejo vloge drug drugega. V dolgoročni kulturi velja, da ženske delajo, ne glede na to, ali imajo otroke ali ne. Za moške v dolgoročni kulturi velja, da so zelo pogosto podjetni. Možno je tudi, da pri poslih sodeluje širša družina, saj stremijo k obilju (Hofstede 2006, 120–121).

3.5.2 *Kratkoročna kultura*

Osnovna vrednota v kratkoročni kulturi je predvsem ohranitev dostojanstva. Osnovna razlika, ki je poudarjena v kratkoročni kulturi, je to, ali je nekaj primerno ali je neprimerno. Je čisto nasprotje dolgoročni kulturi in je zelo kratkoročno usmerjena. Ključni element je ta, da se nikdar ne sme izgubiti dostojanstva. V kratkoročni kulturi je vedno prisotna vzpodbuda za tekmo med sosedi in konkurenco, kar pa vse prepogosto vodi k pretiranemu zapravljanju. V kratkoročni kulturi se vedno pričakuje zelo hitre rezultate. Kar zadeva tradicije, v kratkoročni kulturi velja, da jih je treba spoštovati. Zahteve, ki jih pričakuje družba, kot je na primer izmenjava daril, je treba spoštovati. Družbene zahteve se spoštuje, ne glede na ceno. To, da smo v kratkoročni stanoviti, je zelo cenjeno in spoštovano. V kratkoročni kulturi varčevanje ni ravno priljubljeno in spodbujeno, tako da, ko je potrebno vlaganje v kakšne naložbe, ostane bore malo denarja. Pri verbalnem komuniciranju so kratkoročneži znani po tem, da res veliko govorijo. Predvsem se zelo radi zapletejo v pogovor o preteklosti. Pri neverbalnem komuniciranju opazimo, da so zelo ceremonialni in pozorni. Zelo radi so moderno oblečeni, topli in formalni. Stereotip, ki se je prijel kratkoročnežev, je, da so izredno veliki zapravljevci in povsem neodgovorni ljudje. Zanje velja tudi, da verjamejo v neizbežnost usode oziroma so fatalisti. Kratkoročneži živijo svoje življenje iz dneva v dan. Njihova neizmerna želja je ohraniti svoje dostojanstvo in če tega izgubijo, zapadejo v stres. V kratkoročni kulturi obstaja izdelan sistem družbenih vlog, ki je podrejen statusu. Veliko časa posvetijo temu, da se ohranijo tradicionalni obredi. V teh obredih moške in ženske sprejmejo točno določene vloge in za ohranitev teh obredov porabijo zelo veliko časa. Ženske so lahko v kratkoročni kulturi podrejene ali pa ne ter so zelo lepo vzgojene in zelo dobre gostiteljice. Veliko svojega časa posvečajo svojemu videzu, včasih že skoraj preveč. Moški v kratkoročni kulturi so znani potem, da zelo radi osvajajo ženske in se z njimi radi družijo. Bojujejo se za svoje ideale, pa čeprav niso praktični. Če prejmejo klic na pomoč, se nanj odzovejo, vendar jim kratkoročne obveznosti ne »ležijo« preveč. Svoje dostojanstvo še vedno postavljajo na prvo mesto in ne bodo naredili nič, s čemer bi ga lahko ogrozili (Hofstede 2006, 122–123).

Preglednica 2: Zbirnik umetnih kultur

UMETNA KULTURA	OBESEDENA	TON GLASU	PROSTOR	ČAS	STEREOTIPI
individualistična	z osebno svobodo	glasen	daleč	kadarkoli	nagel, samotar
kolektivistična	s harmonijo skupine	blag	blizu	kadarkoli	nikdar sam, pretkan
avtoritarna	s spoštovanjem statusa	blag	daleč	kadarkoli	želi ugajati
enakopravna	z enakostjo med ljudmi	glasen	blizu	kadarkoli	neobvladljiv, zavisten
možata	z zmago	glasen	blizu	kadarkoli	možat, tekmovalen
ženstvena	s skrbjo za šibke	blag	blizu	kadarkoli	brezposeln, poln pritožb
nestrpna	z gotovostjo	glasen	daleč	preteklost	tog, prepirljiv
strpna	z raziskovanjem	blag	blizu	sedanjost, prihodnost	načelen, čuden
dolgoročna	z dolgoročnimi vrednotami	blag	daleč	prihodnost	dolgoročen, deloholik
kratkoročna	z dostojanstvom	blag	blizu	preteklost, sedanjost	velik zapravljivec

Vir: Hofstede 2006, 124.

4 OPIS POSAMEZNIH DRŽAV IN KULTUR

4.1 Slovaška

4.1.1 Osnovni podatki Slovaške

IME: Slovenska Republika

POPULACIJA: 5.447.502

GLAVNO MESTO: Bratislava 428.800

DENAR: koruna

JEZIKI: slovaščina 84 %, madžarščina 11 %, romunščina 2 %, ukrajinščina 1 %.

PREBIVALCI: Slovaki 85,8 %, Madžari 9,7 %, Romi 1,7 %, Ukrajinci 1 %, drugo 1,8 %.

VERA: rimokatoliki 69 %, protestanti 11 %, pravoslavci 4 %, ateisti oziroma drugi 13 %.



Slika 2: Slovaška zastava

Vir: Kwintessential 2008.

4.1.2 Slovaška kultura in navade

Jezik

Slovaški jezik ali slovaščina je indoevropski jezik, ki sodi med zahodnoslovanske jezike. So v isti skupini s češčino, košubščino, lužiško srbščino, poljščino in slezijščino. Slovaščina je najbolj sorodna češčini in kot pisani jezik ni obstajala do konca 18. stoletja. Potem pa se je katoliški duhovnik Anton Bernolak odločil, da zapiše uradni knjižni jezik. Njegov jezik je temeljil na zahodno slovaškem narečju, fonetični zapis pa na načelu, napisano kot izrečeno. Bernolak je leta 1790 izdal knjigo Grammatica Slavica in v njej prvič zapisal slovaški jezik. Jezik je bil potem še naprej v razvoju do leta 1843, ko so se sporazumeli o kodifikaciji slovaškega jezika. Sporazum je usmerjal Ludovit Stur, ki pa je izbral osrednje slovaško narečje, ker je bil mnenja, da je to najstarejša slovaščina.

Slovaki

Slovaki izhajajo iz slovanskih narodov, ki so se v 6. in 7. stoletju naselila na območju reke Donave. Tradicionalno so bili Slovaki kmečki del prebivalstva. Njihova ljubezen in navdušenje do kmetijstva in obdelovanja zemlje je dobro vidna še danes. Pod komunističnem režimom je bilo nekaj industrializacije odvzete, zato danes v slovaški družbi najdemo elemente ljudske tradicije in moderne družbe. Politična transformacija leta 1989 je prinesla novo svobodo, ki je precej razširila socialni videz populacije. Vendar je veliko teh novih kulturnih gibanj še vedno zelo mladih in posledično je velik del starejše populacije še vedno podeželske in odvisne od kmetijstva. 1. januarja 1993 je Slovaška postala neodvisna država, prepoznana tudi s strani Združenih narodov in njenih članov. Čeprav je že kar nekaj družbenih vidikov imelo svoj unikatni nacionalni značaj, so na jezik, navade, zakone in konvencije močno vplivali prejšnji vladarji (Čehi, Madžari in avstrijski Habsburžani).

Slovaška zasebnost

Slovaki cenijo svojo zasebnost. Da se odprejo in da zaupajo ljudem, potrebujejo kar nekaj časa. Zato lahko velikokrat delujejo zelo formalno in zadržano. Niso ravno prešerne volje in neradi pokažejo svoja čustva. Ko pa se enkrat spoprijateljijo, se lažje odprejo. Vedno so zelo vljudni in poredkoma presedlajo na tikanje ljudi zunaj svojega prijateljskega in družinskega kroga.

Obdarovanje

Če smo povabljeni k Slovakom domov, s seboj za gostiteljico prinesemo vino, rože ali dobro čokolado oziroma bonboniero. Če podarimo rože, jih moramo vedno podariti v lihem številu, razen števila 13, ker je to za njih nesrečna številka. Ne podarjamo krizantem in kal ter rož ne zavezujejo z vijoličastim trakom, ker te rože in barvo uporabljajo na pogrebih (Kwintessential 2008).

4.1.3 Poslovna pravila obnašanja in protokoli

Način komuniciranja

Na Slovaškem je osebna komunikacija zelo cenjena. Zelo so pozorni na to, na kakšen način se sporoči novico oziroma poslovno idejo. Pogosto bo raven razmerja med partnerji določilo njihovo odkritost. Pri novih in bolj formalnih razmerjih bo velik poudarek na diplomaciji. Ko pa razmerje preide te uradne začetne faze, postane bolj sproščeno in odkrito. Ker je tradicija zelo cenjena, je zaželeno, da se pred sestankom ali novim programom pove nekoliko o zgodovini okoliščin. Ne potrebujejo zelo veliko podatkov, vendar pa bodo postavljali vprašanja, dokler ne bodo zadovoljni z informacijami. Govorica telesa, drža telesa in ton govora so pomembni dejavniki pri verbalni komunikaciji, saj so podkrepitev besed.

Bonton pri poslovnih sestankih

Organizacijska kultura se na Slovaškem razlikuje, vendar po navadi sestanek vodi najstarejša oseba, ki določi dnevni red, vsebino dnevnega reda in tempo sestanka. Namen sestanka je največkrat ta, da se sporoči, katere odločitve so bile sprejete in kaj je kdo naredil, kot pa, da je sestanek namenjen »brainstormingu«. Zaposleni so včasih povabljeni na sestanek, da pojasnijo, kakšna dejstva ali statistiko, vendar pa niso povabljeni na sestanek zato, da bi sodelovali. Dnevni redi na sestankih niso togi. Imajo dnevni red, ki predvsem služi kot smernica, o čem bo tekla beseda in kot odskočna deska za nove poslovne ideje. Zaradi velike pomembnosti medsebojnih odnosov v slovaški kulturi si na sestankih vzamejo čas tudi za pogovore, ki niso povezani s poslom. Ni pomembno, koliko časa bo trajal sestanek, pomembno je, da pridejo do nekega smiselnega sklepa, zato lahko ta traja zelo dolgo (Kwintessential 2008).

4.2 Nizozemska

4.2.1 Osnovni podatki Nizozemske

IME: Koninkrijk der Nederlanden

POPULACIJA: 16.570.613

GLAVNO MESTO: Amsterdam 737.900

DENAR: evro

JEZIK: nizozemščina in frizijščina

PREBIVALCI: Nizozemci 83 %, drugo 17 % (Turki, Maročani ...).

VERA: rimokatoliki 31 %, nizozemski protestanti 13 %, kalvinisti 7 %, muslimani 6 %, ateisti oziroma drugi 41 %.



Slika 3: Nizozemska zastava

Vir: Kwintessential 2012b

4.2.2 *Nizozemska kultura in navade*

Vloga družbe

Za Nizozemce je njihova družina temelj socialne strukture. Družine so majhne, velikokrat imajo samo enega ali največ dva otroka. V primerjavi z drugimi državami razmeroma malo žensk hodi v službo in ima poln delovni čas. To seveda materam dopušča, da so bolj dostopne svojim otrokom ves dan.

Vedenjske navade

Videz igra pri Nizozemcih pomembno vlogo. So zelo disciplinirani, konservativni in zelo pozorni na vsako najmanjšo podrobnost. Sebe vidijo kot zelo gospodarne, delovne, praktične in zelo organizirane. Zelo cenijo čistočo in urejenost. Nizozemci so zelo zasebni ljudje in ne dajejo pozornosti nase. Ne marajo razkazovati bogastva ter se ne bahajo s svojimi dosežki in materialom. Nizozemci so egalitarni narod in so zelo tolerantni do individualnih razlik. Njihovi otroci so vzgojeni brez spolne pristranskosti. Na Nizozemskem praktično ni bede oziroma revščine, saj imajo zelo dobre socialne programe, ki pa so tudi povečali davke pri tistih, ki so zaposleni. Egalitarijski pogled na življenje je tudi prenesen na delovno mesto. Tudi v hierarhičnih organizacijah ima vsaka oseba pravico do svojega lastnega mnenja. Nadrejeni ima še vedno glavno in odločilno besedo, vendar imajo vedno pred odločitvijo sestanke za izmenjavo mnenj. Vsi pa so cenjeni in se jih vedno spoštuje.

Nizozemska zasebnost

Nizozemci so z neznanci zadržani in zelo formalni. So zelo zasebni ljudje, ki ne dajejo svojega imetja in čustev na ogled. Pri njih je samokontrola ovrednotena kot krepost. Ne sprašujejo osebnih stvari in tudi oni sami nanje ne bodo odgovarjali v primeru, da jim vi zastavite osebno vprašanje. Zato je logično, da je njihovo zasebno življenje ločeno od poslovnega. Če se prijateljstvo razvije na delovnem mestu in se to nadaljuje v zasebnem času, se to prijateljstvo oziroma tovarštvo ne prenese na delovno mesto. O zasebnih zadevah se nikoli ne pogovarjajo s prijatelji in ni pomembno, kako blizu so si z njimi.

Obdarovanje

Če nas povabijo domov, jih obdarujemo s kakovostno čokolado, lončnico, knjigo ali rožami. Rože se podarja v lihih številih, razen nesrečne 13. Ne podarjamo belih lilij in krizantem, ker jih uporabljajo na pogrebih. Darila se mora lepo zaviti. Vino ni primerno darilo, ko smo povabljeni na večerjo, saj je gostitelj že izbral vina, s tem pa nakazujemo, da ne zaupamo njihovi izbiri. Ne podarja se tudi koničastih predmetov, kot so škarje ali nož, saj jih imajo za nesrečne. Po navadi se darila odpre takoj, ko se jih sprejme.

4.2.3 Poslovna pravila obnašanja in protokoli

Grajenje odnosov in komuniciranje

Veliko Nizozemcev je navajenih poslovati s tujci, saj ima Nizozemska dolgo zgodovino mednarodnega poslovanja. Ob srečanju bodo želeli vedeti, kakšna je naša izobrazba in koliko časa naše podjetje že obratuje. Poslovna skupnost si je razmeroma blizu in starejši sloj zaposlenih se med sabo dobro pozna. Starejša in bolj birokratska podjetja te še vedno ocenijo na podlagi tega, kako te predstavijo. Zato je pametno, če vas predstavi tretja oseba, ni pa nujno. Pomembno je, da se jim nakaže, kaj bi naše sodelovanje doprineslo za obe strani. Nizozemci gledajo na poslovanje dolgoročno, zato moramo biti pozorni na to, ko predstavljamo načrte našega podjetja. Ker cenijo svojo zasebnost, je bolje, da jih ne prosimo, da naj podaljšajo svoj delovnik. So zelo gostoljubni, vendar največkrat s svojo družino in prijatelji. V poslovnem svetu pa so formalni in zadržani. Med seboj se med pogovorom ne dotikajo in želijo, da tisti, s katerimi poslujejo, obdržijo primerno razdaljo, ne kažejo svojih čustev in ne uporabljajo pretiranih gest z rokami. Pri svoji komunikaciji so zelo neposredni. Lahko se nam zdijo osorni, če prihajamo iz kulture, kjer je slog komuniciranja bolj posreden in kontekstno prilagojen. Ne ovinkarijo, zato tudi od nas pričakujejo, da jim bomo odgovorili z jasnimi da ali ne. Na splošno se o idejah pogovarjajo zelo odprto, vsi pa imajo pravico sodelovati in izraziti svoje mnenje. Na splošno se informacije širijo po celotnem podjetju, o strategijah in ciljih podjetja se pogovarjajo z vsemi zaposlenimi, še posebej v bolj podjetnih organizacijah. Odločitve so v takih primerih soglasno sprejete. Vedno je pametno dajati skromen vtis in se izogibati pretiranim trditvam o tem, kaj lahko vaše podjetje naredi. Če predstavljamo trditve, ki jih potem ne moremo izpeljati, nas to prikaže kot nezanesljive.

Bonton na sestankih

Med poletjem se je skoraj nemogoče oziroma nesmiselno dogovoriti za sestanek, saj je takrat počitniško obdobje. Točnost pri sestankih je zelo pomembna in jo jemljejo zelo resno. Zamujanje na sestanke bi vas prikazalo kot osebo, ki ji ne moremo zaupati, in kot osebo, ki se verjetno ne bo držala drugih rokov. Če veste, da boste zamudili, jim takoj telefonirajte in jim obrazložite, zakaj zamujate in se opravičite. Odpoved sestanka v zadnji minuti lahko ogrozi vaše sodelovanje. Sestanki so formalni in zelo malo časa se namenja vljudnostnim frazam. Pri sestankih se zelo držijo načrta, vključno z začetnim in zaključnim časom. Zato ne poskušajmo zaiti od predvidenega načrta. Medtem ko govorimo, moramo obdržati neposreden očesni stik (Kwintessential 2012b).

4.3 Nemčija

4.3.1 Osnovni podatki Nemčije

IME: Bundesrepublik Deutschland

POPULACIJA: 82.282.988

GLAVNO MESTO: Berlin 3.933.300

DENAR: evro

JEZIK: nemščina

PREBIVALCI: protestanti 34 %, rimokatoliki 34 %, muslimani 4 %, ateisti oziroma drugi 28 %.

VERA: rimokatoliki 31 %, nizozemski protestanti 13 %, kalvinisti 7 %, muslimani 6 %, ateisti 41 %.



Slika 4: Nemška zastava

Vir: Kwintessential 2012a.

4.3.2 Nemška družba in kultura

Načrtovana kultura

V mnogih pogledih so Nemci kralji načrtovanja. To je kultura, ki ceni napredno razmišljanje in to, da vedo, kaj bodo počeli ob določenem času na določen dan. Pazljivo načrtovanje v poslovnem svetu in osebnem življenju predstavlja posamezniku občutek varnosti. Pravila in predpisi dovoljujejo ljudem, da vedo, kaj lahko pričakujejo in tako oblikujejo svoje življenje v skladu s tem. Ko enkrat odkrijejo primeren način, kako nekaj početi, ne razmišljajo več o tem, da bi to počeli še kako drugače. Nemci verjamejo, da je ohranitev jasne meje med ljudmi, prostorom in stvarmi najvarnejši način, kako voditi strukturirano in urejeno življenje. Delo in zasebno življenje sta strogo ločena. So mnenja, da za vsako aktivnost obstaja najprimernejši čas. Ko se konča njihov delovni dan, pričakujejo, da zapustiš svoje delovno mesto. Če moramo ostati čez svoj delovnik, to pomeni, da si dneva nismo načrtovali pravilno.

Obdarovanje

Če ste povabljeni k Nemcem na dom, prinesite čokolado ali rože. Rumene ali čajne vrtnice so vedno pri vsakem lepo sprejete. Ne podarjamo rdečih vrtnic, saj s tem namigujemo na romantične namene. Prav tako se ne podarja nageljnov, ker ti simbolizirajo žalovanje. Ne podarjamo tudi lilij ali krizantem, ker se te uporabljajo na pogrebih. Če prinesemo vino, mora biti uvoženo. Najbolje, da je italijansko ali francosko. Moramo pa vedeti, da jim s tem, ko jim podarimo vino, nakazujemo, da naš gostitelj ne bo izbral dobrega vina. Darila se po navadi odpre takoj, ko se jih sprejme.

4.3.3 Poslovna pravila obnašanja in protokoli

Odnosi in komunikacija

Nemci ne potrebujejo osebnega odnosa, da bi sklepali posle. Zanimalo jih bo predvsem, kakšna je naša izobrazba in koliko časa naše podjetje že posluje. Nemci namenijo veliko spoštovanja osebam z avtoriteto, zato je pomembno, da vedo, kakšno avtoriteto imate vi v primerjavi z njimi. Nimajo odprtih vrat, saj po navadi dela vsak zase v svoji pisarni, in če želimo k njim, moramo potrkat in počakati, da nas povabijo naprej. Nemška komunikacija je zelo formalna. Sledenje uveljavljenemu protokolu je zelo pomembno pri grajenju in ohranjanju poslovnega odnosa. Kot skupina so Nemci zelo sumničavi ob pretiravanju in obljubah, ki so slišati preveč dobre, da bi bile resnične. Enako so sumničavi tudi pri pretiranem izkazovanju čustev. So zelo neposredni, zato so včasih lahko tudi osorni. Lahko pričakujemo veliko pisne komunikacije za podporo sprejetih odločitev in potem tudi pri izvajanju teh.

Bonton pri poslovnih sestankih

Sestanki so obvezni in jih je treba napovedati od enega do dva tedna vnaprej. Pisma se naslavljajo na glavno osebo določenega oddelka, vsebovati pa morajo njihovo ime in priimek ter pravi naziv, ki ga ima oseba v tem podjetju. Če pošiljate pismo, da bi najavili sestanek, se je vredno potruditi, da je to napisano v nemščini. Točnost se jemlje zelo resno. Če boste zamudili, jim to takoj sporočite in objasnite, zakaj boste zamudili. Zelo neolikano je odpovedati sestanek v zadnji minuti, to pa lahko ogrozi tudi vaše medsebojno sodelovanje. Sestanki so navadno formalni. Začetni sestanki so namenjeni temu, da se med seboj spoznajo, s tem pa Nemci ocenijo, ali ste vredni zaupanja. Na sestankih se držijo strogega načrta, vključno z začetnim in končnim časom. Medtem ko govorimo, je treba ohraniti neposredni očesni stik. Čeprav bo sestanek po vsej verjetnosti v angleščini, je pametno najeti prevajalca, da ne bi prišlo do kakšnih nesporazumov. Na koncu sestanka nekateri Nemci pokažejo odobravanje dogovorov s tem, da potrka s členki po mizi. Ko vstopamo v sobo, kjer bo sestanek, moramo slediti strogemu protokolu (Kwintessential 2012a):

- najstarejši ali oseba z najvišjim nazivom vstopi v sobo prva;
- moški vstopijo pred ženskami, če sta njihova starost in naziv približno enaka;
- poslovna obleka je podcenjena, formalna in konservativna. Moški naj bi nosili temnejše barve in konservativne poslovne obleke. Ženske naj bi nosile ali poslovni kostim ali konservativno obleko. Nikoli ne nosijo bahavega nakita ali modnih dodatkov.

5 PREDSTAVITEV OKOLJA IN ORGANIZACIJE

V naslednjih poglavjih bom predstavila svojo raziskavo, ki sem jo izvedla v kraju Bovec, natančneje v kampu Vodenca. Raziskava je bila narejena v poletnih mesecih z začetkom prvega aprila in koncem prvega oktobra. Trajala je dve sezoni, in sicer v poletju 2010 in 2011. Raziskava je bila izvedena v dveh delih, saj je sestavljena iz dveh različnih vprašalnikov. Prvi vprašalnik je bil narejen za turiste, ki so prihajali iz Nizozemske, Nemčije in Slovaške. Drugi pa je bil narejen za zaposlene v kampih in na agencijah, ki prihajajo iz Nizozemske, Nemčije in Slovaške.

Ideja za vprašalnik se mi je porodila, ko sem brala o Hofstedejevi raziskavi, ki jo je izvedel v podjetjih IBM. Tako sem se odločila, da opravi podobno raziskavo, le da jo izpeljem med turisti. Vprašanja sem sestavila s pomočjo Hofstedejeve knjige *Komuniciranje: raziskovanje kulture*. V njej so opisane vse njegove dimenzije kulture in navedeni primeri. Na podlagi teh opisov sem sestavila vprašanja, ki bodo podala odgovore, s katerimi bom izvedela, kateri dimenziji kulture izbrane države pripadajo. Poleg tega pa bom še pridobila odgovore na to, katere stvari so turistom prednostne in ali so te prednosti povezane z njihovo kulturo. Za izdelavo obeh vprašalnikov nisem uporabila Hofstedejevega vprašalnika, ker sem za svojo raziskavo potrebovala drugačne odgovore. Njegova raziskava se nanaša na podjetje in klimo v njem, moja pa na turiste in njihove prednosti. Zato sem se odločila, da sestavim svoj vprašalnik, vendar pa mi je za osnovo služila Hofstedejeva knjiga. Ko sem sestavila vprašalnik za turiste, se je porodila ideja, da bi lahko priredila vprašalnik za turiste in naredila nov vprašalnik, ki bi bil namenjen zaposlenim na turističnih agencijah in v kampih. Vprašalnik za turiste ima 18 vprašanj. Vprašalnik za zaposlene ima dva sklopa. Prvi sklop so vprašanja, ki so bila zastavljena tudi turistom, z njimi pa pridobim odgovore na to, kako zaposleni vidijo svoje goste, drugi pa sprašuje o organizacijah oziroma turističnih agencijah, ki prihajajo iz izbranih držav. Vprašalnik je sestavljen tako, da pri vsakem vprašanju odgovarja za vse izbrane države. Torej mu ni bilo treba izpolnjevati tri vprašalnike, ampak sem vse tri spojila v enega. Vprašalnik za zaposlene ima v prvem sklopu 17 vprašanj, v drugem pa 6. Oba vprašalnika sem zaradi boljšega razumevanja prevedla v angleški jezik.

Populacija je 1.200 turistov in 89 zaposlenih v kampih in na turističnih agencijah. Vzorec je 400 turistov iz vsake od izbranih držav in 89 zaposlenih v kampih in na turističnih agencijah. Med nizozemske turiste je bilo razdeljenih 400 vprašalnikov in nazaj smo dobili 400 vprašalnikov, isto je bilo pri Slovaški in Nemčiji. Vprašalnikov za zaposlene je bilo razdeljenih 89 in prav tako je bilo 89 izpolnjenih in vrnjenih.

Vprašalnike za turiste oziroma goste kampov sem delila na recepciji kampa Vodenca takrat, ko je gost prišel izpolnjevati prijavo v kamp. Goste sem prosila, če lahko vprašalnik izpolnijo kar v recepciji in mi ga vrnejo. Večina je vprašalnik izpolnila takoj na recepciji, nekateri pa so ga vzeli s seboj in mi ga ob odjavi iz kampa vrnili.

Vprašalnike za zaposlene sem osebno odnesla vodičem in zaposlenim v kampu ter jih prosila, da ga izpolnijo in vrnejo. Pri večini je bilo tako, da sem vprašalnik izpolnjevala jaz in so oni odgovarjali. Če pa je zaposleni izpolnjeval vprašalnik sam, sem počakala, da je vprašalnik izpolnil in mi ga nato vrnil.

Namen raziskave je bil pridobiti rezultate o tem, katere stvari so turistom iz vsake izbrane države na počitnicah prednostne. Če vemo, kaj je turistom pomembno, jim lahko to ponudimo in so posledično tako bolj zadovoljni z našo storitvijo. Zato sklepam, da je za uspešno poslovanje v turizmu zelo pomembno poznavanje kulture držav, iz katerih gostje prihajajo, saj tako lažje zadovoljimo njihove potrebe, jim s tem polepšamo počitnice in si skoraj zagotovimo vnovičen obisk.

Vprašanja so zastavljena tako, da lahko na podlagi odgovorov turiste opredelimo, kateri Hofstedejevi dimenziji kulture pripadajo. Torej, če poznamo opis vsake Hofstedejeve dimenzije kulture, potem lahko sklepamo, kaj je takemu gostu pomembno in kaj mu je všeč. Tako pa lahko lažje zadovoljimo njihove potrebe in povečamo njihovo zadovoljstvo.

Zato sem se odločila, da pri analizi vprašalnika rezultate združim po Hofstedejevih dimenzijah kulture. Tako sem tudi opredelila države in interpretirala rezultate.

Cilj raziskave je ugotoviti, katerim dimenzijam kulture pripadajo turisti izbranih držav, izpostaviti prednosti počitnikovanja izbranih držav in potrditi ali ovreči predpostavko, da je poznavanje medkulturnih razlik v turizmu oziroma vpliv kulture na turizem zelo pomembno.

5.1 Bovec

Majhno mestece Bovec leži v kotlini, ki jo razpolavlja reka Soča. Bovec je z vseh strani obdan z gorami Kanin, Rombon, Svinjak, Javoršček in Polovnik. Reka Soča ima na svoji poti do morja mnogo pritokov. En največjih pritokov je reka Koritnica, ki se izliva v Sočo v majhni vasi Vodenca. Če se odpravimo po dolini reke Soče od Bovca pa vse do njenega izvira, nas pot ponese mimo vasi Soča in Trenta. Na poti pridemo do odcepa še v eno prečudovito dolino po imenu Lepena. Če pa sledimo reki Koritnica od sotočja s Sočo, pridemo do Bavšice, Možnice in Loga pod Mangartom, do Loške Koritnice.

Bovec je praktično stičišče treh različnih kultur. Zaradi vpliva Italije in Avstrije se je v Bovcu razvil nek poseben značaj. Kot marsikatera kultura in značaj je tudi bovški značaj unikaten. Čeprav je bovška kotlina zelo zaprta, sta komunikacija in odprtost domačinov zelo presenetljivi. Zmes bogate in pestre zgodovine, zanimive lege in presenetljive kulture, vse to dela Bovec drugačen, zanimiv in mikaven za obiskovalce. Bovec je aktiven poleti in pozimi. Za nenehno gibanje Bovca skrbi kraljevski par adrenalinskih športov. Zimi kraljuje Kanin, ker pa vemo, da ženske nosimo hlače v hiši, ga Soča s svojimi čari nadvlada. Zagotovo lahko brez pomislekov zatrdim, da je Bovec slovenska prestolnica preživljanja aktivnih počitnic. Ta

čudovita dolina adrenalina nam ponuja celo paletu adrenalinskih športov. Lahko se spustimo po reki Soči v raftu, kajaku ali rečnem bobu. Najpogumnejši lahko obišejo naravni vodni park Sušec ali kakšen bolj zahteven kanjon, kot sta Predelnica in Fratarica. Tistim, ki pa voda ni ravno pri srcu, si lahko to magično dolino ogledajo iz ptičje perspektive in jo preletijo v tandem. Možno pa se je spustiti po najdaljši zip-line stezi v Sloveniji. Zaradi pestre ponudbe pa se ljudje odločajo, da nas obišejo. Četudi niso ljubitelji športa, je obisk bovške doline nekaj posebnega, saj vas magična narava očara in vam vzame dih.

5.2 Kamp Vodenca

Kamp Vodenca se nahaja v prečudovitem zaselku Vodenca. Od Bovca je oddaljen le slab kilometer in ta predstavlja čudovit sprehod skozi gozdček. Od sotočja reke Soče in Koritnice nas loči le nekaj korakov. Je odlično izhodišče za vse pohodniške ture in vodene ogleda. Prav tako pa smo več kot odlična začetna točka za vse vodne športe.

Kamp Vodenca je družinsko podjetje v lasti Saške Momirski in obratujemo že od leta 2002. Preden smo začeli z našo dejavnostjo, smo raziskali trg, na katerem bi poslovali, in pokazalo se je, da so kampi najbolj obiskane nastanitve v poletnem času v Bovcu. Zato smo se odločili, da poskusimo s to dejavnostjo. Kljub vsem težavam na svetovnem trgu, ki so pripeljale do svetovne krize, so po statistikah kampi še vedno na vodilnem položaju prenočitev. Kamp se je vsako leto bolj razvijal in posodabljal. Začeli smo z osnovnimi stvarmi in se v desetih letih posodobili. Trenutno se v kampu nahaja vse potrebno za udobno bivanje. Najprej smo začeli opremljati kamp samo za individualne goste in poskusili zadovoljiti njihove potrebe. Poskrbeli smo za sanitarne prostore, nadstreške, kjer lahko gostje jedo, kuhinjo, žare po celotnem kampu in brezžični internet. Poskrbeli smo tudi za organizacijo vseh adrenalinskih športov ter vseh vodenj. Poskrbeli smo za posebne ugodnosti za naše goste in se z bližnjim hotelom dogovorili, da lahko naši gostje pri njih jedo. Pozneje smo ugotovili, da na počitnice v kamp prihaja vse več družin z majhnimi otroki. Zato smo gostom ponudili tudi otroški vrtec ali individualno varstvo otrok. Pozneje smo se začeli ukvarjati s pridobivanjem večjih skupin. Te skupine so potrebovale za svoje bivanje učilnico, kjer so lahko izvajale svoja predavanja in tečaje. Ker so večinoma prihajale skupine z namenom »team buildinga«, smo naredili še nogometno in odbojgarsko igrišče ter igrišče za badminton. Naslednja logična poteza pa je bila, da smo v naš kamp začeli privabljati turistične agencije. S takimi gosti je na nek način najlažje delati, saj za njih in njihove želje poskrbi že turistična agencija in vodiči, ki so na počitnicah z njimi. Prav zaradi teh agencij se je porodila moja ideja o pisanju moje diplomske naloge. Pri delu s temi agencijami sem šele spoznala, koliko je pravzaprav kultura pomembna za poslovanje v turizmu. Kultura zelo vpliva na želje, ki jih imajo gostje.



Slika 5: Kamp Vodenca

6 PREDSTAVITEV REZULTATOV

V nadaljevanju bom predstavila oba vprašalnika. Najprej vprašalnik za goste in nato vprašalnik za zaposlene.

Zaradi obsežnosti anketnih vprašalnikov in smiselnosti sem se odločila, da predstavim le po en graf za vsako dimenzijo kulture. Oba vprašalnika sta sestavljena tako, da nam odgovori povedo, kateri dimenziji pripadajo anketiranci.

Vprašalnik za goste ima skupaj 18 vprašanj. Vprašanja od 1 do vključno 3 predstavljajo vprašanja o dimenziji identitete. Vprašanja od 4 do vključno 6 predstavljajo vprašanja o dimenziji hierarhije. Vprašanja od 7 do vključno 10 predstavljajo vprašanja o dimenziji spola. Vprašanja od 11 do vključno 14 predstavljajo vprašanja o dimenziji resnice in vprašanja od 15 pa do vključno 18 predstavljajo vprašanja o dimenziji vrednot.

Enako velja pri vprašalniku za zaposlene. Vprašalnik ima skupaj 23 vprašanj, vendar pa ima vprašalnik dva sklopa. Prvi ima 17 vprašanj, drugi pa 6. Vprašanja od 1 do vključno 3 predstavljajo vprašanja o dimenziji identitete. Vprašanja od 4 do vključno 6 predstavljajo vprašanja o dimenziji hierarhije. Vprašanja od 7 do vključno 10 predstavljajo vprašanja o dimenziji spola. Vprašanja od 11 do vključno 14 predstavljajo vprašanja o dimenziji resnice in vprašanja od 15 pa do vključno 17 predstavljajo vprašanja o dimenziji vrednot.

Drugi sklop vprašalnika, ki se nanaša na organizacije izbranih držav, ima 6 vprašanj in podobno razporeditev. Vprašanja 1 in 3 predstavljata vprašanja o dimenziji identitete. Vprašanje 2 predstavlja vprašanje o dimenziji hierarhije. Vprašanje 4 predstavlja vprašanje o dimenziji spola. Vprašanje 5 predstavlja vprašanje o dimenziji resnice in vprašanje 6 predstavlja vprašanje o dimenziji vrednot.

Pri vsaki dimenziji bom opisala odgovore na zastavljena vprašanja v anketi, vendar pa bom predstavila samo en graf za vsako dimenzijo. Preostali grafi in oba primera vprašalnikov se nahajajo v prilogi diplomske naloge.

6.1 Analiza vprašalnikov za goste

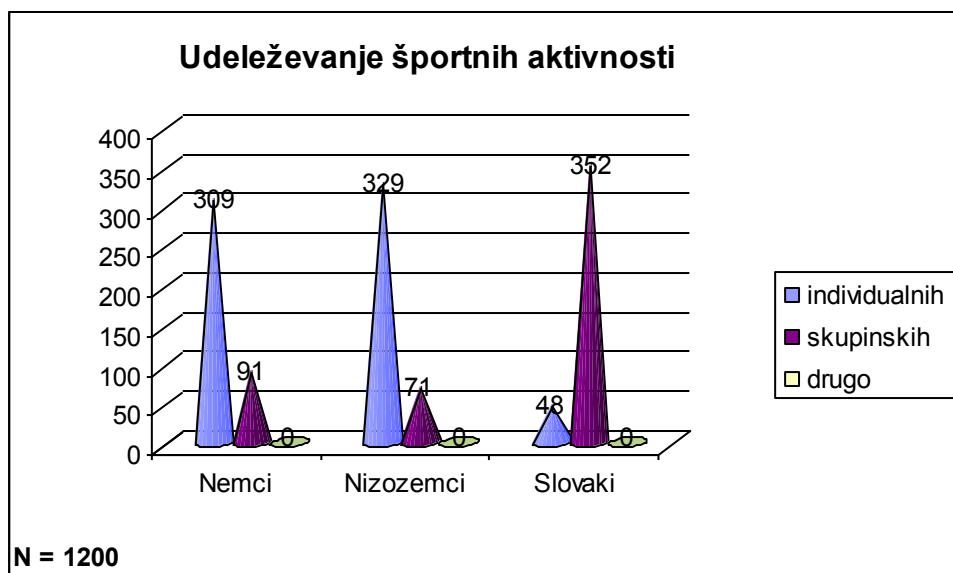
6.1.1 Dimenzija identitete

Prvo vprašanje v anketi sprašuje goste, kako se najpogosteje odpravijo na počitnice. 81,5 % vprašanih Nemcev je odgovorilo, da na počitnice prihajajo v lastni režiji. Pri Nizozemcih je bil rezultat popolnoma obrnjen in je 298 gostov ali 74,5 % odgovorilo, da prihajajo na počitnice z agencijo in le 102 oziroma 25,5 % prihajajo na počitnice v lastni režiji. Pri Slovakih je bil rezultat precej podoben Nizozemcem. 317 anketirancev je odgovorilo, da na počitnice prihajajo z agencijo, kar je 79,25 % in le 83 ali 20,75 %, da prihajajo na počitnice v lastni režiji.

Drugo vprašanje sprašuje anketirance, s kom se odpravijo na počitnice. Kar 240 ali 60 % Nemcev je odgovorilo, da na počitnice prihajajo z družino, 112 ali 28 % pa s partnerjem ali sami. Ti rezultati znova nakazujejo na to, da je Nemčija individualistično usmerjena družba.

207 ali 51,75 % Nizozemcev je odgovorilo, da na počitnice prihajajo s partnerjem ali sami, 111 ali 27,75 % pa prihajajo na počitnice s prijatelji. Iz teh rezultatov lahko razberemo, da je Nizozemska v tem primeru bolj individualistično usmerjena, vendar le za 1,75 %.

189 ali 47,25 % Slovakov je odgovorilo, da prihajajo na počitnice s prijatelji in kar 118 oziroma 29,50 % je obkrožilo drugo. Večina je obrazložila, da prihaja na počitnice z družino in družinskimi prijatelji.



Slika 6: Graf o udeleževanju športnih aktivnosti

Pri tretjem vprašanju sem goste spraševala po tem, katerih športnih aktivnosti se raje udeležujejo, individualnih ali skupinskih. Kar 309 ali 77,25 % Nemcev je odgovorilo, da se

raje udeležujejo individualnih športov, kot so kajak, padalstvo, kolesarjenje ... Le 91 oziroma 22,75 % jih je odgovorilo, da raje preizkusijo skupinske športe, kot so rafting, soteskanje, hydrospeed ... 82,25 % oziroma 329 Nizozemcev je odgovorilo, da se raje udeležujejo individualnih športov. 325 ali 81,25 % Slovakov je odgovorilo, da se raje udeležijo skupinskih športov, 48 ali 12 % pa se raje udeležijo individualnih športov.

Če rezultate seštejemo, pridemo do ugotovitve, da sta Nemčija in Nizozemska bolj individualistično usmerjeni kulturi, Slovaška pa bolj kolektivistično.

Zato lahko sklepamo, da se bodo Nemci in Nizozemci pogosteje odločili za prihod na počitniško destinacijo s turistično agencijo, zato je pametno, da si poiščemo turistične agencije in raje oglašujemo prek njih ter si tako pridobimo nove goste. Ker pa Slovaki na počitnice prihajajo v lastni režiji, se je pametno odločiti za oglaševalsko akcijo v njihovi državi. Drugo in tretje vprašanje nam povesta, da večina anketiranih Nemcev in Nizozemcev prihaja na počitnice v družbi družine ali samo partnerja in se zato tudi raje odloča za individualne športe. Kar pomeni, da se bodo raje udeležili šole kajaka ali za polet v tandemu z jadralnim padalom.

Večina vprašanih Slovakov pa je povedala, da prihaja na počitnice s prijatelji in da se raje odloči za skupinske športe. Tako je smiselno, da se jim pripravi pakete, ki vsebujejo rafting, soteskanje in rečni bob.

6.1.2 Dimenzija hierarhije

Pri četrtem vprašanju sem goste spraševala, kdo na dopustu sprejema odločitve glede aktivnosti, ogledov in drugo.

289 ali 74,5 % Nemcev je odgovorilo, da sprejemajo odločitve enakopravno in le 111 ali 27,75 % jih je odgovorilo, da se odloča le ena oseba.

Pri Nizozemcih je rezultat podoben, 259 oziroma 64,75 % gostov je odgovorilo, da se jih odloča enakopravno in 141 oziroma 35,25 % jih je odgovorilo, da le ena oseba sprejema odločitve.

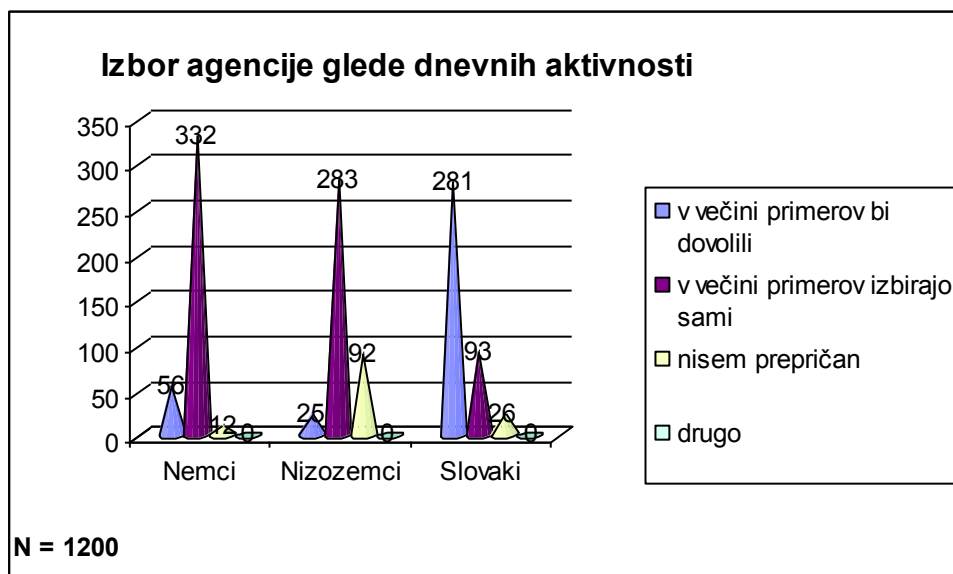
251 ali 62,75 % Slovakov sprejema odločitve enakopravno in le 149 ali 37,25 % jih je odgovorilo, da sprejema odločitve le ena oseba.

Peto vprašanje sprašuje po tem, kakšne odnose imajo gostje s svojimi sosedi v kampu.

Kar 348 ali 87 % nemških gostov je odgovorilo, da imajo sicer prijateljski odnos, ampak še vedno na formalni ravni. To nakazuje na avtoritarno usmerjeno družbo.

271 ali 67,75 % Nizozemcev je odgovorilo, da so odnosi s sosedi prijateljski, vendar še vedno formalni. Enako kot pri Nemcih to nakazuje na avtoritarno usmerjeno družbo.

Kar 316 oziroma 79 % Slovakov je odgovorilo, da če je le možno, s sosedi vzpostavijo prijateljski odnos. To nakazuje na izrazito enakopravno družbo.



Slika 7: Graf izbiranja dnevnih aktivnosti

Pri vprašanju šest sem spraševala, ali bi gostje dovolili, da jim kdo drug oziroma agencija izbere dnevne aktivnosti namesto oni sami. 332 ali 83 % Nemcev je odgovorilo, da bi raje izbirali sami in le 56 ali 14 %, da dovolijo, da jim kdo drug izbere dnevne aktivnosti. 283 ali 70,75 % Nizozemcev bi raje izbirali sami in le 25 ali 6,25 % bi pustili, da jih ne bi motilo, če bi jim kdo drug izbral dnevne aktivnosti. Kar 281 oziroma 70,25 % Slovakov je obkrožilo, da bi pustili, da jim kdo drug izbere dnevne aktivnosti, medtem ko le 92 ali 23,25 % Slovakov bi raje dnevne aktivnosti izbirali sami. Pri Nemcih in Nizozemcih pridemo do ugotovitve, da so avtoritarno usmerjena kultura. Slovaki pa pripadajo enakopravno usmerjeni družbi. Če združimo rezultate teh treh odgovorov, ugotovimo, da sta Nemčija in Nizozemska avtoritarno usmerjeni družbi, Slovaška pa pripada enakopravno usmerjeni družbi.

Ta sklop vprašanj nam pove, da je za omenjene države smiselno pripraviti oglase in programe, ki bodo privlačni vsem članom družine ali skupini prijateljev, saj se vsi pripadniki izbranih držav enakopravno odločajo o tem, kam bodo šli in kaj bodo počeli na dopustu. Pomembna informacija je odgovor na šesto vprašanje, in sicer, da imajo vprašani Nemci in Nizozemci raje prosto pot pri izbiri aktivnosti in v večini primerov aktivnosti izbirajo sami. Vprašani Slovaki pa so v večini primerov vodljivi in sledijo nasvetom, ki jih dobijo na recepciji ali agenciji.

6.1.3 Dimenzija spola

Vprašanje sedem sprašuje anketirance, kako pomemben je za njih visok standard nastanitve.

Kar 262 ali 65,50 % Nemcev je odgovorilo, da jim je standard nastanitve pomemben in 98 ali 24,50 % jih je odgovorilo, da jim je visok standard nastanitve zelo pomemben.

Tudi večina Nizozemcev, 186 ali 46,50 %, je odgovorila, da jim je visok standard nastanitve pomemben in kar 139 oziroma 34,75 % Nizozemcev je odgovorilo, da jim je visok standard nastanitve zelo pomemben. Pri Slovakah pa je kar 271 oziroma 67,75 % gostov odgovorilo, da jim je standard nastanitve nepomemben in le 5 oziroma 1,25 %, da jim je visok standard nastanitve zelo pomemben. 59 ali 14,75 % pa jih je celo odgovorilo, da jim je visok standard nastanitve popolnoma nepomemben. Rezultati nam pokažejo, da sta Nizozemska in Nemčija možati kulturi in da Slovaška pripada ženstveni kulturi.

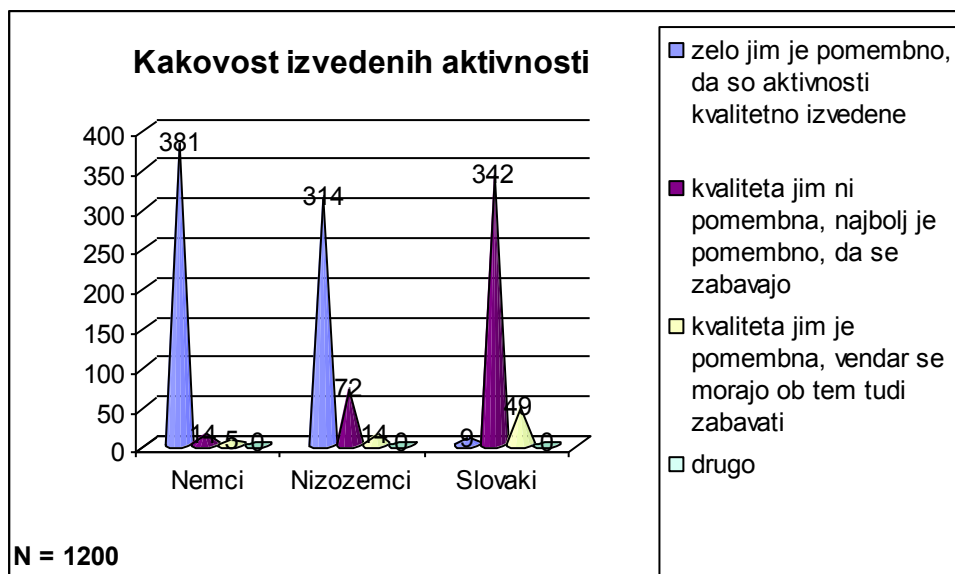
Pri osmem vprašanju sem goste spraševala, kako pomemben jim je njihov odnos z zaposlenimi. 180 oziroma 45 % Nemcev je odgovorilo, da jim je odnos z zaposlenimi zelo pomemben in 114 ali 28,50 % je odgovorilo, da jim je odnos z zaposlenimi zelo pomemben.

Zelo podoben rezultat sem dobila pri Nizozemcih, in sicer 201 ali 50,25 % jih je odgovorilo, da jim je odnos z zaposlenimi zelo pomemben in le 4 oziroma 1 % jih je odgovorilo, da jim je odnos z zaposlenimi popolnoma nepomemben. Največ Slovakov, kar 221 oziroma 55,25 % je odgovorilo, da jim je odnos z zaposlenimi pomemben in le 6 oziroma 1,50 % jih je odgovorilo, da jim je odnos z zaposlenimi popolnoma nepomemben.

Ti odgovori nam dajo rezultat, da so vse tri kulture ženstveno usmerjene družbe.

Vprašanje devet nam dá odgovor na to, kako pomembna je za njih cena.

Kar 381 oziroma 95,25 % Nemcev je odgovorilo, da jim je cena zelo pomembna. Pri Nizozemcih je bil rezultat podoben, in sicer 273 oziroma 68,25 % jih je odgovorilo, da jim je cena pomembna in le 12 ali 3 %, da jim je cena popolnoma nepomembna. Pri Slovakah pa dobimo popolnoma nasprotne rezultate, in sicer 296 ali 74 % jih je odgovorilo, da jim je cena nepomembna in le 10 ali 2,50 %, da jim je cena zelo pomembna. Rezultati nakazujejo, da sta Nemčija in Nizozemska možati kulturi, Slovaška pa ženstvena.



Slika 8: Graf o pomembnosti kakovostno izvedenih aktivnosti

Pri desetem vprašanju sem goste spraševala, koliko jim je pomembna kakovost izvedenih aktivnosti. Kar 381 ali 95,25 % Nemcev je odgovorilo, da jim je zelo pomembno, da so aktivnosti kakovostno izvedene. Le 14 oziroma 3,5 % Nemcev je odgovorilo, da jim kakovost ni pomembna, pomembno je to, da se zabavajo. Pri Nizozemcih so bili odgovori podobni. Kar 314 oziroma 78,50 % jih je odgovorilo, da jim je zelo pomembno, da je aktivnost kakovostno izvedena. Kar 342 Slovakov ali 85,5% je odgovorilo, da jim kakovost ni pomembna, najpomembneje jim je to, da se med aktivnostjo zabavajo. Le 9 ali 2,25 % jih je odgovorilo, da jim je kakovost aktivnosti zelo pomembna. Odgovori na deseto vprašanje nam dajo odgovor na to, da Nemci in Nizozemci pripadajo možati kulturi in Slovaki ženstveni. Ko na koncu seštejemo rezultate odgovorov, pridemo do ugotovitve, da so Nizozemci in Nemci pripadniki možate kulture, Slovaki pa ženstvene.

Ta sklop vprašanj mi pove, da je vprašanim Nemcem in Nizozemcem pomembno, kakšna je nastanitev ter da se moramo za videz in urejenost kampa precej bolj potruditi kot za Slovake, ki jim je kakovost nastanitve nepomembna. Vsem anketiranim pa je bolj pomemben odnos z osebjem, torej je bolj pomembno, koliko smo zaposleni ustrežljivi in jim nudimo nasvete in pomoč, ko jo potrebujejo. Deveto vprašanje pa je z vidika ponudnika eno od najpomembnejših. Anketiranim Nemcem je cena zelo pomembna, vprašanim Nizozemcem pa pomembna. Torej moramo biti pri teh dveh državah zelo pozorni pri oblikovanju cene. Anketiranim Slovakom pa je cena nepomembna. Če je program oziroma ponudba sestavljena tako, da je za njih privlačna, se bodo za tako ponudbo odločili, ne glede na ceno. Seveda pa pri zadnjem vprašanju iz tega sklopa vidimo, da je vsem pomembna kakovost izvedenih aktivnosti.

6.1.4 Dimenzija resnice

Vprašanje 11 sprašuje, kako pomembna je gostom disciplina na dopustu.

Kar 286 oziroma 71,50 % Nemcev je odgovorilo, da jim je disciplina na dopustu zelo pomembna in le 11 ali 2,75 % jim je disciplina na dopustu nepomembna. 289 oziroma 72,25 % Nizozemcev je odgovorilo, da jim je disciplina na dopustu pomembna in le 11 oziroma 2,75 % jih je odgovorilo, da jim je disciplina na dopustu popolnoma nepomembna. Večina Slovakov, kar 206 ali 51,50 %, je odgovorila, da jim disciplina na dopustu ni ne pomembna in ne nepomembna. Naslednji najpogostejši odgovor je bil, da jim je disciplina nepomembna. Takih je bilo kar 102 oziroma 25,50 %. S tem odgovorom pridemo do rezultata, da sta Nemčija in Nizozemska nestrpni kulturi, medtem ko Slovaška pripada strpni kulturi.

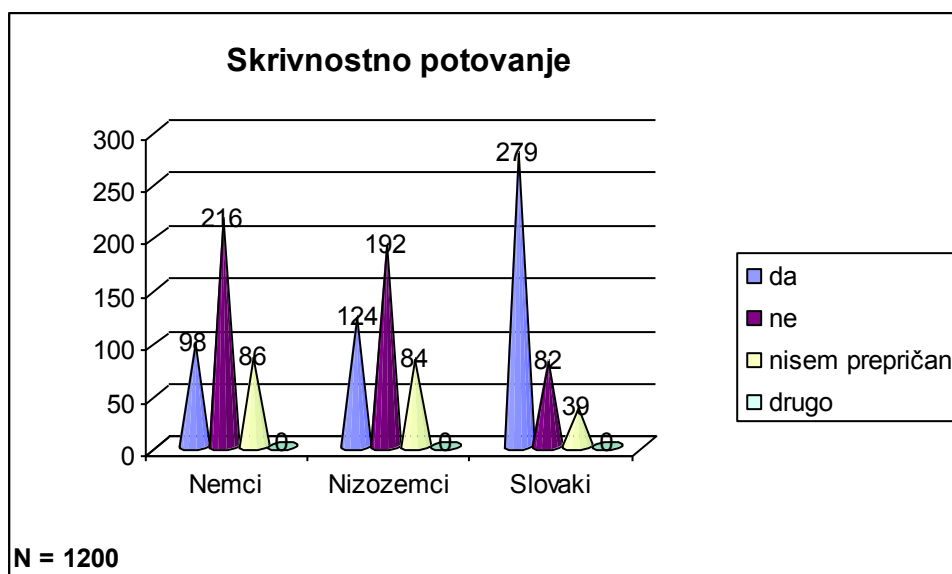
Vprašanje dvanajst je bilo, ali bi se gostje pritožili, če bi bili s storitvijo nezadovoljni.

Kar 348 oziroma 87 % Nemcev je odgovorilo, da bi se pritožili v primeru, če ne bi bili zadovoljni s storitvijo, in le 39 oziroma 9,75 % je odgovorilo, da se ne bi pritožili. 321 oziroma 80,25 % Nizozemcev bi se pritožili, če ne bi bili zadovoljni s storitvijo in le 41 oziroma 10,25 % se ne bi pritožili nad nezadovoljivo storitvijo. 216 oziroma 54 % Slovakov se ne bi pritožili in 112 ali 28 % bi se pritožili nad nezadovoljivo storitvijo. To vprašanje nam pove, da so Nemci in Nizozemci pripadniki nestrpne kulture, Slovaki pa strpne.

Pri trinajstem vprašanju smo spraševali, kako gostje ravna v primeru nepredvidenih zapletov.

137 oziroma 34,25 % Nemcev se neznane oziroma nepredvidene situacije ustraši, 125 oziroma 31,25 % Nemcev je odgovorilo, da zaženejo paniko in kar 92 oziroma 23 % gostov se počuti nelagodno. Pri Nizozemcih so bili odgovori podobni, kar 181 ali 45,25 % jih je odgovorilo, da se nepredvidene situacije ustrašijo, 108 ali 27 % jih popade panika in 89 ali 22,25 % se jih počuti nelagodno. Slovaki pa so odgovarjali povsem nasprotno. Kar 342 ali 85,5 % jih je odgovorilo, da si ne ženejo preveč k srcu, vendar pa bi situacijo vseeno radi rešili. Drugi najpogostejši odgovor pa je bil ta, da se počutijo nelagodno. Takih je bilo 35 oziroma 8,75 %.

S temi rezultati pridemo do spoznanja, da sta Nizozemska in Nemčija nestrpni kulturi, Slovaška pa strpna.



Slika 9: Graf o udeležbi potovanja v neznano

Goste sem pri 14 vprašanju spraševala, ali bi bili toliko pogumni in se udeležili izleta v neznano. 216 oziroma 54 % Nemcev je odgovorilo, da se ne bi udeležili takega izleta. 98 oziroma 24,5 % bi se jih udeležili izleta v neznano ter 86 ali 21,5 % ni bilo prepričanih. 192 ali 48 % Nizozemcev se ne bi udeležili izleta v neznano in 124 ali 31 % bi se udeležili takega izleta. Kar 84 ali 21 % Nizozemcev se ni moralo odločiti oziroma ni bilo prepričanih. Slovaki pa so v velikem številu, kar 279 ali 69,75 % jih je odgovorilo, da bi se odpravili na izlet v neznano. 82 ali 20,50 % Slovakov se je odločilo, da ne bi šli na tak izlet in 39 oziroma 9,75 % Slovakov se ni moglo odločiti, ali bi se udeležili takega izleta. Iz rezultatov 14 vprašanja razberemo, da Nemci in Nizozemci pripadajo nestrpni kulturi, Slovaki pa strpni. Ko seštejemo rezultate vseh vprašanj, pridemo do ugotovitve, da so Nemci in Nizozemci pripadniki nestrpne kulture, Slovaki pa strpne.

Ta sklop vprašanj nam pove, da je za večino anketiranih pomembna disciplina na dopustu. Pomembno je to, da se dogovorjenih stvari držimo in v primeru, da pride do sprememb, jih je treba o teh obvestiti. Zanimivo je tudi to, da bi večina vprašanih Slovakov šla na potovanje v neznano, kar je tudi dobra trženjska niša. Vendar pa se večina Nemcev in Nizozemcev takega izleta ne bi udeležila.

6.1.5 Dimenzija vrednot

Pri 15 vprašanju sem goste spraševala, ali vsako leto menjajo počitniško destinacijo.

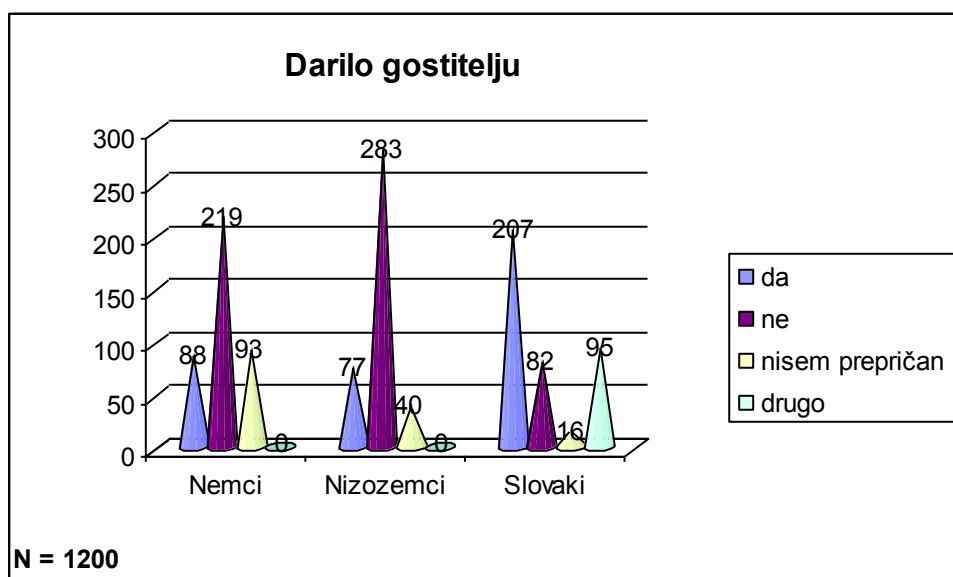
302 oziroma 75,50 % Nemcev je odgovorilo, da ne menjajo počitniške destinacije vsako leto. 98 oziroma 24,50 % pa vsako leto zamenja destinacijo. 179 oziroma 44,75 % Nizozemcev vsako leto menja počitniško destinacijo in 88 oziroma 22 % jih ne menja. Kar 133 oziroma

33,25 % pa jih je obkrožilo drugo. Nekateri so obrazložili, da menjajo destinacijo vsako leto, vendar se radi tudi vračajo na krajši oddih na destinacijo, ki jim je všeč. Podoben rezultat kot pri Nizozemcih je bil pri Slovakih. 209 oziroma 52,25 % jih je odgovorilo, da vsako leto zamenjajo počitniško destinacijo. 72 oziroma 18 % jih ne menja počitniške destinacije in kar 119 oziroma 29,75 % jih je obkrožilo drugo. Nekateri so obrazložili, da imajo več počitniških destinacij, nekatere zamenjajo, nekatere pa obdržijo. Na koncu lahko ugotovimo, da so Nemci pripadniki dolgoročne kulture, medtem ko so Nizozemci in Slovaki pripadniki kratkoročne.

Naslednje vprašanje je bilo, ali ste našli destinacijo, na katero se vračate vsako leto ali večkrat na leto. Kar 372 oziroma 93 % Nemcev je odgovorilo, da se vračajo na določeno destinacijo in le 28 oziroma 7 % se jih ne vrača na že obiskane destinacije. 216 oziroma 54 % Nizozemcev je odgovorilo, da se vračajo na neko destinacijo in 184 oziroma 46 % se jih ne vrača na že obiskano destinacijo. Kar 351 ali 87,75 % Slovakov se vrača na destinacijo, ki jim je pri srcu, in 49 oziroma 12,25 % Slovakov se ne vrača na že obiskane destinacije. Pri tem vprašanju pridemo do spoznanja, da so Nemci, Nizozemci in Slovaki pripadniki dolgoročno usmerjene kulture.

Zadnje vprašanje na vprašalniku za goste je bilo, ali so večerne zabave ob ognju obvezne ali ne.

227 oziroma 56,75 % Nemcev je odgovorilo, da večernih zabav ne potrebujejo in 115 ali 28,75 % večerne zabave potrebujejo. 58 ali 14,50 % je obkrožilo drugo in obrazložilo, da je odvisno, s kom so na počitnicah. 237 ali 59,25 % Nizozemcev je odgovorilo, da večernih zabav ne potrebujejo in 163 oziroma 40,75 % bi radi imeli večerne zabave. Kar 342 oziroma 85,5 % Slovakov potrebuje večerne zabave in le 58 oziroma 14,50 % večernih zabav ne potrebuje.



Slika 10: Graf o obdarovanju gostiteljev

Pri predzadnjem vprašanju smo goste spraševali, če v primeru, da obiščejo destinacijo večkrat, ali gostitelju prinesejo darilo. 219 ali 54,75 % je odgovorilo, da ne prinesejo darila gostitelju in 88 ali 22 % bi gostitelju prinesli darilo. To nakazuje, da so Nemci dolgoročno usmerjena kultura. 283 oziroma 70,75 % Nizozemcev je odgovorilo, da ne bi prinesli darila gostitelju in 77 oziroma 19,25 % bi ga prinesli. To nakazuje, da so tudi Nizozemci dolgoročno usmerjena kultura. 207 ali 51,75 % Slovakov bi svojemu gostitelju prinesli darilo in 82 oziroma 20,50 % pa ga ne bi. Veliko jih je obkrožilo drugo, kar 95 oziroma 23,75 %. Obrazložili so, da bi prinesli darilo, če bi z gostiteljem postali prijatelji. To nakazuje, da so Slovaki pripadniki kratkoročne kulture.

Po teh rezultatih lahko sklepamo, da Nemci in Nizozemci pripadajo dolgoročno usmerjeni kulturi, Slovaki pa kratkoročni. Spodaj prikazana tabela prikazuje skupek rezultatov pri vsaki posamezni državi za vsako dimenzijo posebej.

Ta sklop vprašanj nam pove, da se večina vprašanih z veseljem vrača na isto destinacijo, če jim je ta všeč. Torej je smiselno, da jim ob vsakem vnovičnem obisku ponudimo neko ugodnost in jih tako vzpodbudimo, da se večkrat vrnejo. Prav tako pa je smiselno, da uredimo nek ločen prostor od prostora, kjer se kampira, da zadovoljimo obe skupini. Večini vprašanih Slovakov je namreč pomembno, da se zvečer zabavajo. Anketirani Nemci in Nizozemci pa potrebujejo mir, da se lahko spočijejo.

Preglednica 3: Rezultati in primerjava rezultatov vprašalnikov za goste

Dimenzija	Nemčija	Slovaška	Nizozemska
D. hierarhije	avtoritarna kultura	enakopravna kultura	avtoritarna kultura
D. identitete	individualna kultura	kolektivna kultura	individualna kultura
D. spola	možata kultura	ženstvena kultura	možata kultura
D. resnice	nestrpna kultura	strpna kultura	nestrpna kultura
D. vrednote	dolgoročna kultura	kratkoročna kultura	dolgoročna kultura

6.2 Analiza vprašalnika za zaposlene o gostih

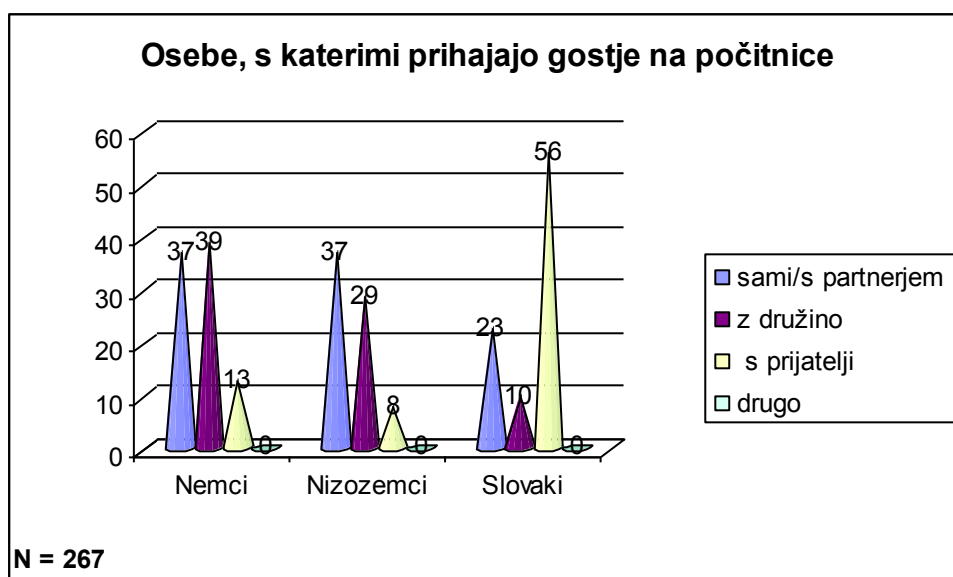
6.2.1 Dimenzija identitete

Pri prvem vprašanju sem spraševala zaposlene, kako gostje prihajajo na počitnice.

47 ali 52,81 % zaposlenih je odgovorilo, da Nemci prihajajo na počitnice v lastni režiji in 42 ali 47,19 %, da Nemci prihajajo na počitnice z agencijo. 26 ali 29,21 % zaposlenih je odgovorilo, da Nizozemci prihajajo na počitnice v lastni režiji in 63 ali 70,79 %, da Nemci prihajajo na počitnice z agencijo. Kar 72 ali 80,99 % zaposlenih je odgovorilo, da Slovaki prihajajo na počitnice z agencijo in le 17 ali 19,01 % da pridejo v lastni režiji. To pomeni, da so Nizozemci in Slovaki pripadniki kolektivistične družbe, Nemci pa individualistične.

Tretje vprašanje je zaposlene spraševalo, katerih športov se gostje največ udeležujejo.

71 ali 79,77 % zaposlenih je odgovorilo, da se Nemci udeležujejo individualnih športnih aktivnosti. 68 ali 76,40 % zaposlenih pravi, da se Nizozemci udeležujejo individualnih športov. Kar 77 ali 89,51 % zaposlenih je odgovorilo, da se Slovaki udeležujejo skupinskih športov. To nam pove, da Nemci in Nizozemci pripadajo individualistični kulturi, Slovaki pa kolektivistični.



Slika 11: Graf, ki prikazuje, s kom gostje prihajajo na počitnice.

Pri drugem vprašanju smo spraševali, s kom gostje prihajajo na počitnice. 39 ali 43,82 % zaposlenih je odgovorilo, da Nemci prihajajo na počitnice z družino in 37 oziroma 41,57 % jih je odgovorilo, da prihajajo na počitnice sami ali s prijatelji. 29 ali 32,58 % zaposlenih je odgovorilo, da Nizozemci prihajajo na počitnice z družino in 37 oziroma 41,57 % jih je odgovorilo, da prihajajo na počitnice sami ali s prijatelji. 8 ali 8,98 % jih je odgovorilo, da

prihajajo na počitnice s prijatelji. 56 ali 62,92 % zaposlenih je odgovorilo, da Slovaki prihajajo na počitnice s prijatelji. 23 ali 25,84 % jih je odgovorilo, da Slovaki prihajajo na počitnice sami ali s partnerjem. Ti rezultati nam povedo, da so Nemci in Nizozemci pripadniki individualistične kulture, Slovaki pa kolektivistične.

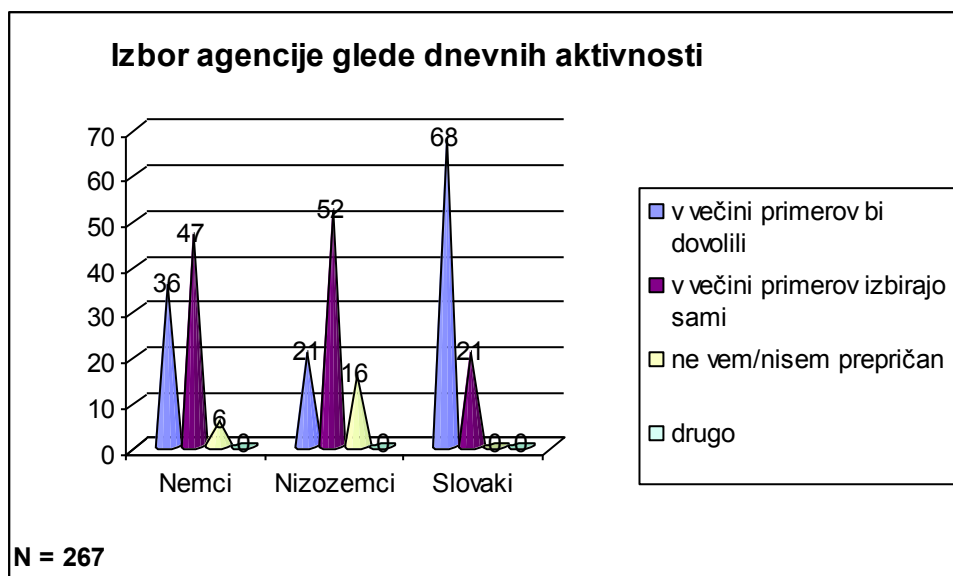
6.2.2 Dimenzija hierarhije

Četrto vprašanje je spraševalo, kdo po njihovem mnenju sprejema odločitve na dopustu.

63 ali 70,79 % zaposlenih meni, da se Nemci odločajo enakopravno. 57 ali 64,04 % zaposlenih meni, da se Nizozemci odločajo enakopravno. 70 ali 78,65 % zaposlenih meni, da se Slovaki odločajo enakopravno. To nam pove, da vse tri države pripadajo enakopravni kulturi.

Pri petem vprašanju sem spraševala, kakšni so njihovi odnosi s sosedi v kampu.

76 oziroma 85,39 % zaposlenih je odgovorilo, da imajo Nemci s svojimi sosedi bolj formalen odnos. 62 oziroma 69,66 % zaposlenih je odgovorilo, da imajo Nizozemci s svojimi sosedi bolj formalen odnos. Kar 81 ali 91,01 % zaposlenih je odgovorilo, da Slovaki vzpostavijo prijateljski odnos s sosedi v kampu. To nam pove, da so po mnenju zaposlenih Nemci in Nizozemci bolj avtoritarna kultura, Slovaki pa enakopravni.



Slika 12: Graf o izboru agencije dnevnih aktivnosti

Pri šestem vprašanju sem spraševala, ali bi dovolili, da jim zaposleni izberejo dnevne aktivnosti. 47 ali 52,81 % zaposlenih je odgovorilo, da Nemci v večini izbirajo sami. 52 ali 58,43 % zaposlenih je odgovorilo, da Nizozemci v večini izbirajo sami. Kar 68 oziroma 67,40 % zaposlenih je odgovorilo, da bi Slovaki v večini primerov dovolili, da jim zaposleni

izberejo dnevne aktivnosti. To pomeni, da so Nemci in Nizozemci pripadniki avtoritarne kulture, Slovaki pa enakopravne. Rezultat vseh treh vprašanj je, da so Nemci in Nizozemci avtoritarno usmerjena kultura, Slovaki pa enakopravna.

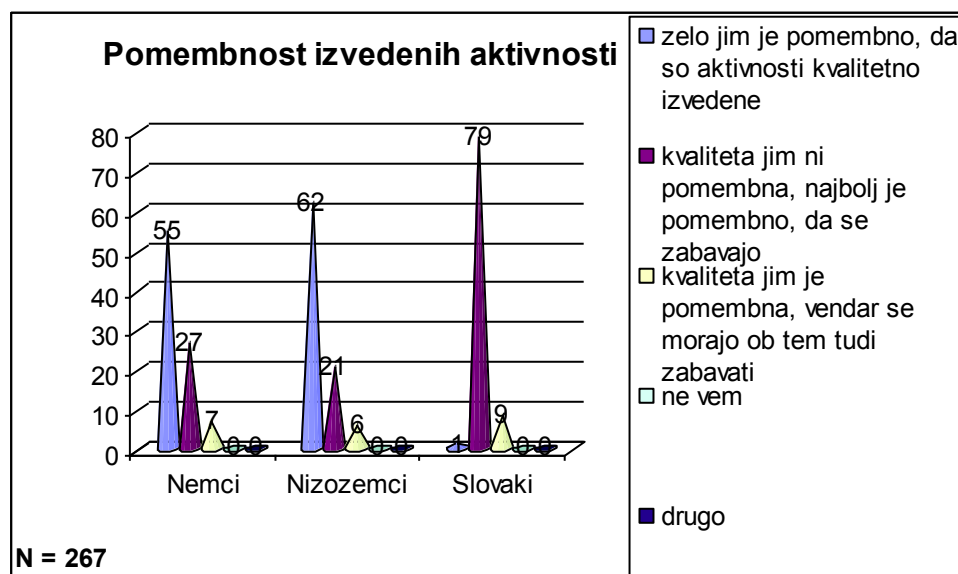
6.2.3 Grafi, ki nakazujejo dimenzijo spola

Pri osmem vprašanju me je zanimalo, kako pomemben je gostom visok standard nastanitve.

61 ali 68,54 % zaposlenih meni, da je Nemcem visok standard nastanitve zelo pomemben. 58 oziroma 65,17 % zaposlenih meni, da je Nizozemcem visok standard nastanitve pomemben. 62 ali 69,66 % zaposlenih je mnenja, da Slovakom visok standard nastanitve ni pomemben. To nam pove, da so Nemci in Nizozemci del moštate kulture, Slovaki pa ženstvene.

Osmo vprašanje je spraševalo, ali je gostom pomemben odnos z zaposlenimi. 31 ali 34,83 % zaposlenih je odgovorilo, da je Nemcem odnos z zaposlenimi zelo pomemben. 33 oziroma 37,07 % zaposlenih je odgovorilo, da Nizozemcem odnos z zaposlenimi ni ne pomemben in ne nepomemben. 41 oziroma 46,07 % zaposlenih je mnenja, da je Slovakom odnos z zaposlenimi zelo pomemben. To nam pove, da vse tri države bolj pripadajo ženstveni kulturi kot možati.

Pri devetem vprašanju smo zaposlene spraševali, kako pomembna je gostom cena. 63 ali 70,79 % zaposlenih je odgovorilo, da Nemci gledajo večinoma na ceno in se zelo pogosto pogajajo. 52 ali 58,43 % zaposlenih je odgovorilo, da Nizozemci gledajo večinoma na ceno in se zelo pogosto pogajajo. 73 oziroma 82,02 % zaposlenih je mnenja, da je Slovakom pomembno, da je storitev cenovno ugodna, vendar to ni najpomembnejši kriterij. Ti odgovori nam povedo, da so Nemci in Nizozemci pripadniki moštate kulture, Slovaki pa ženstvene.



Slika 13: Graf o pomembnosti kakovostno izvedenih aktivnosti

Deseto vprašanje je spraševalo, ali je gostom pomembna kakovostna izvedba aktivnosti. 55 ali 61,80 % zaposlenih meni, da je Nemcem zelo pomembno, da so aktivnosti kakovostno izvedene. 62 ali 69,66 % zaposlenih meni, da je Nizozemcem zelo pomembno, da so aktivnosti kakovostno izvedene. 79 oziroma 88,76 % zaposlenih je mnenja, da Slovakom kakovost ni pomembna, najpomembneje jim je, da se zabavajo. Tako lahko sklepamo, da so Nemci in Nizozemci pripadniki možate kulture, Slovaki pa ženstvene. Če združimo rezultate, lahko sklepamo, da Nemci in Nizozemci pripadajo možati kulturi, Slovaki pa ženstveni.

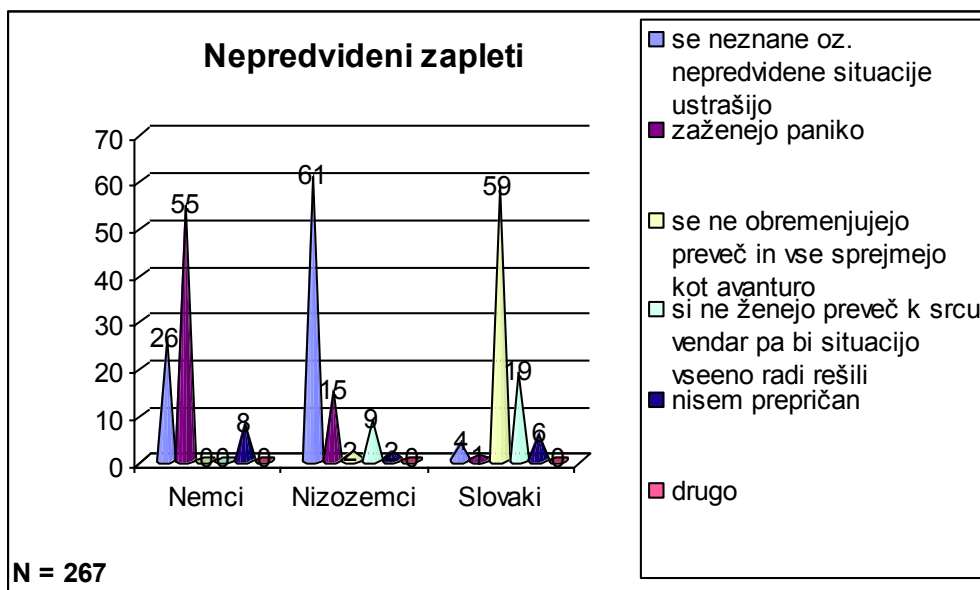
6.2.4 Dimenzija resnice

Pri 11 vprašanju smo spraševali, koliko jim je pomembna disciplina na dopustu. 71 ali 79,78 % jih je odgovorilo, da je Nemcem po njihovem mnenju disciplina zelo pomembna. 64 oziroma 71,91 % zaposlenih je odgovorilo, da je Nizozemcem disciplina pomembna. 67 ali 75,28 % zaposlenih je mnenja, da Slovakom disciplina ni ne pomembna in ne nepomembna. To nam pove, da Nemci in Nizozemci pripadajo nestrpni kulturi, Slovaki pa strpni.

Pri 12 vprašanju sem spraševala, ali zaposleni mislijo, da bi se gostje pritožili, če bi prišlo do nezadovoljstva. 59 ali 66,29 % zaposlenih je odgovorilo, da bi se Nemci pritožili. 68 ali 76,40 % zaposlenih je odgovorilo, da bi se Nizozemci pritožili. 42 oziroma 47,19 % zaposlenih je mnenja, da se Slovaki ne bi pritožili. Ti odgovori nam povedo, da Nemci in Nizozemci pripadajo nestrpni kulturi, Slovaki pa strpni.

S 13 vprašanjem sem želela dobiti odgovor na vprašanje, zaradi kakšnih stvari se gostje pritožujejo. 59 oziroma 66,29 % zaposlenih meni, da se Nemci pritožijo zaradi malenkosti.

64 oziroma 71,91 % zaposlenih meni, da se Nizozemci pritožijo zaradi malenkosti. 49 ali 55,06 % zaposlenih je mnenja, da se Slovaki ne pritožujejo in zato so obkrožili drugo. Tako ugotovimo, da so Nemci in Nizozemci pripadniki nestrpne kulture, Slovaki pa strpne.



Slika 14: Graf o reakciji na nepredvidene zaplete

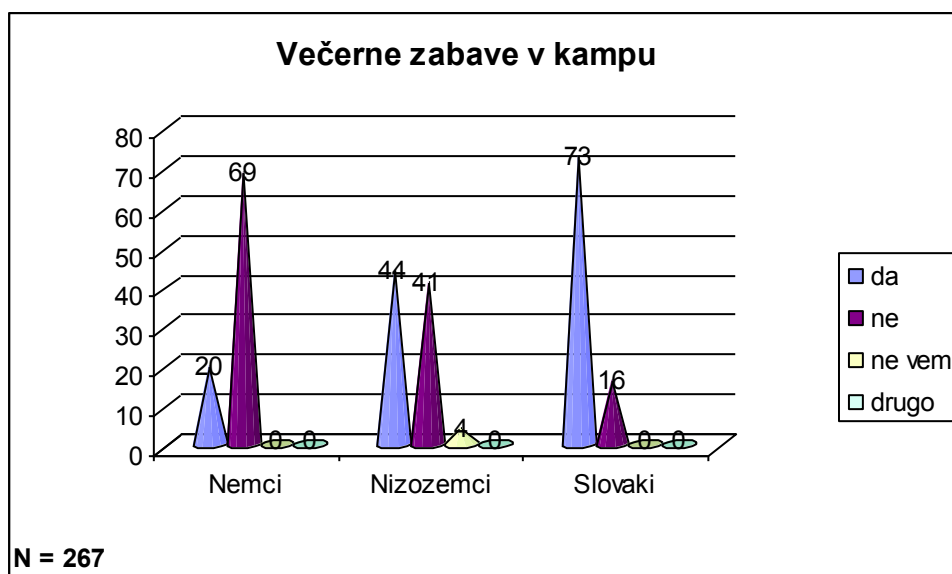
14 vprašanje se je nanašalo na to, kako gostje reagirajo na nepredvidene situacije. 55 oziroma 61,80 % zaposlenih je mnenja, da Nemci zaženejo paniko. 61 ali 68,54 % zaposlenih meni, da se Nizozemci neznane situacije ustrašijo. 59 oziroma 66,29 % zaposlenih je obkrožilo, da se Slovaki ne obremenjujejo preveč in vse sprejmejo kot avanturo. Tako sklepamo, da so Nemci in Nizozemci predstavniki nestrpno usmerjene kulture, Slovaki pa strpne. Končni rezultat je, da so Nemci in Nizozemci pripadniki nestrpne kulture, Slovaki pa strpne.

6.2.5 Grafi, ki nakazujejo dimenzijo vrednot

Zaposlene sem vprašala, ali se gostje vračajo večkrat na isto mesto.

67 oziroma 75,28 % zaposlenih je odgovorilo, da se Nemci vračajo na isto mesto. 62 oziroma 69,66 % zaposlenih je odgovorilo, da se Nizozemci vračajo na isto mesto. 71 oziroma 79,78 % zaposlenih je odgovorilo, da se Slovaki vračajo na isto mesto. To nam pove, da so vse tri države dolgoročno usmerjene kulture.

Pri 17 vprašanju sem zaposlene spraševala, ali jim gostje kdaj prinesejo darilo. 47 oziroma 52,81 % zaposlenih je mnenja, da Nemci ne prinesejo darila. 54 oziroma 60,67 % zaposlenih je mnenja, da Nizozemci ne prinesejo darila. 48 ali 53,93 % zaposlenih meni, da Slovaki prinesejo darilo. To nam pove, da so Nemci in Nizozemci dolgoročno usmerjene države, Slovaki kratkoročno.



Slika 15: Graf o pomembnosti večernih zabav v kampih

Pri zadnjem vprašanju sem zaposlene spraševala, koliko gostje potrebujejo večerne zabave ob ognju. 69 oziroma 77,53 % zaposlenih je mnenja, da Nemci ne potrebujejo večernih zabav. 44 oziroma 49,44 % zaposlenih meni, da Nizozemci potrebujejo večerne zabave. 73 oziroma 82,02 % zaposlenih meni, da Slovaki potrebujejo večerne zabave. To nam pove, da Nizozemci in Slovaki pripadajo kratkoročno usmerjeni kulturi, Nemci pa dolgoročni. Zadnja tri vprašanja nam povedo, da Nemci in Nizozemci pripadajo dolgoročni kulturi in Slovaki kratkoročni. Spodaj prikazana tabela prikazuje skupek rezultatov pri vsaki posamezni državi za vsako dimenzijo posebej.

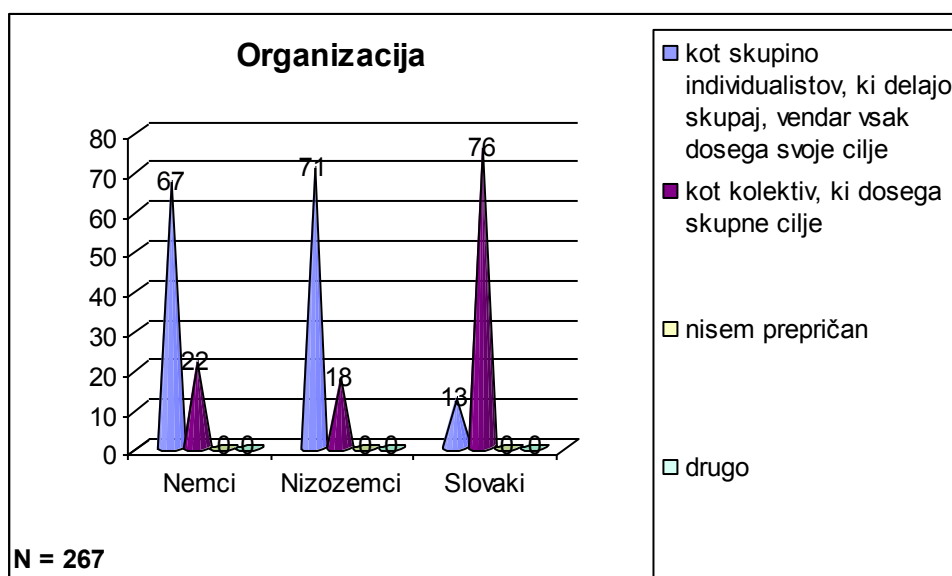
Preglednica 4: Rezultati in primerjava rezultatov vprašalnikov za zaposlene

Dimenzija	Nemčija	Slovaška	Nizozemska
D. hierarhije	avtoritarna kultura	avtoritarna kultura	enakopravna kultura
D. identitete	individualna kultura	individualna kultura	individualna kultura
D. spola	možata kultura	možata kultura	ženstvena kultura
D. resnice	nestrpna kultura	nestrpna kultura	nestrpna kultura
D. vrednote	kratkoročna kultura	kratkoročna kultura	kratkoročna kultura

6.3 Analiza vprašalnikov za zaposlene o agencijah

6.3.1 Dimenzija identitete

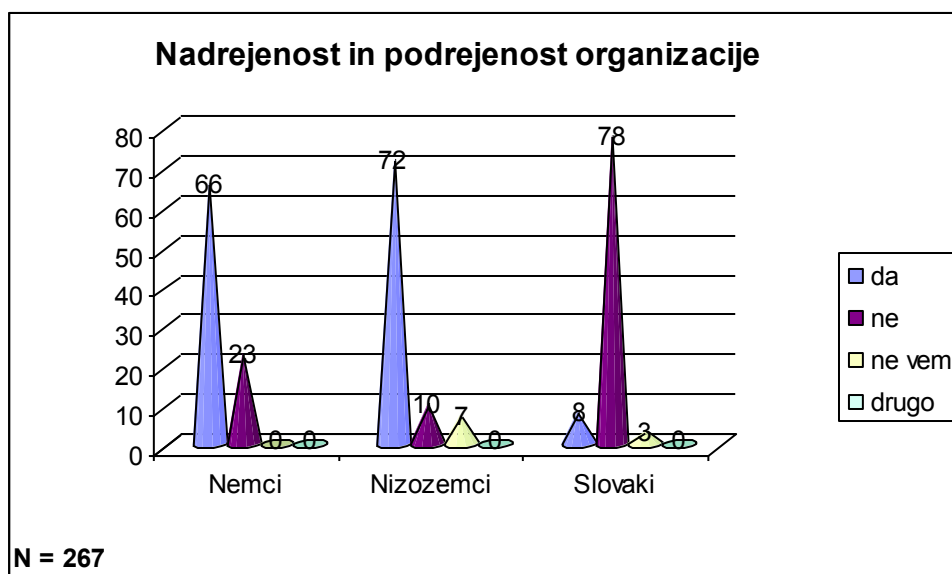
Zaposlene sem spraševala, kako sodelujejo kot kolektiv. Zaposleni so mnenja, da se v nemški agenciji dobro razumejo kot kolektiv, vendar samo zaposleni med seboj, ne pa z nadrejenim. Tak odgovor je podalo 49 oziroma 51,69 % zaposlenih. Zaposleni so mnenja, da se v nizozemski agenciji ne razumejo dobro in vsak dela zase. Tak odgovor je podalo 47 oziroma 52,81 % zaposlenih. Zaposleni so mnenja, da se v slovaški agenciji vsi med sabo odlično razumejo in med seboj tudi odlično sodelujejo. Tak odgovor je podalo 59 oziroma 66,92 % zaposlenih. Ti odgovori mi povedo, da so nemške in slovaške agencije kolektivistično usmerjene, nizozemska pa individualistično.



Slika 16: Graf, ki prikazuje, kako zaposleni vidijo organizacijo

Zaposleni so mnenja, da nemška agencija deluje kot skupina individualistov, ki sicer delajo skupaj, vendar vsak dosega svoje cilje. Takih je bilo 67 oziroma 75,28 % odgovorov. Zaposleni so mnenja, da nizozemska agencija deluje kot skupina individualistov, ki sicer delajo skupaj, vendar vsak dosega svoje cilje. Takih je bilo 71 oziroma 79,78 %. Zaposleni so mnenja, da slovaška agencija deluje kot kolektiv, ki dosega skupne cilje. Takih je bilo 76 oziroma 85,39 %. Ti odgovori nam povedo, da so nemške in nizozemske agencije bolj individualistično usmerjene, slovaške pa kolektivistično. Skupni rezultat je tak, da nemške in nizozemske agencije pripadajo individualistični kulturi, slovaška pa kolektivistični.

6.3.2 Dimenzija hierarhije

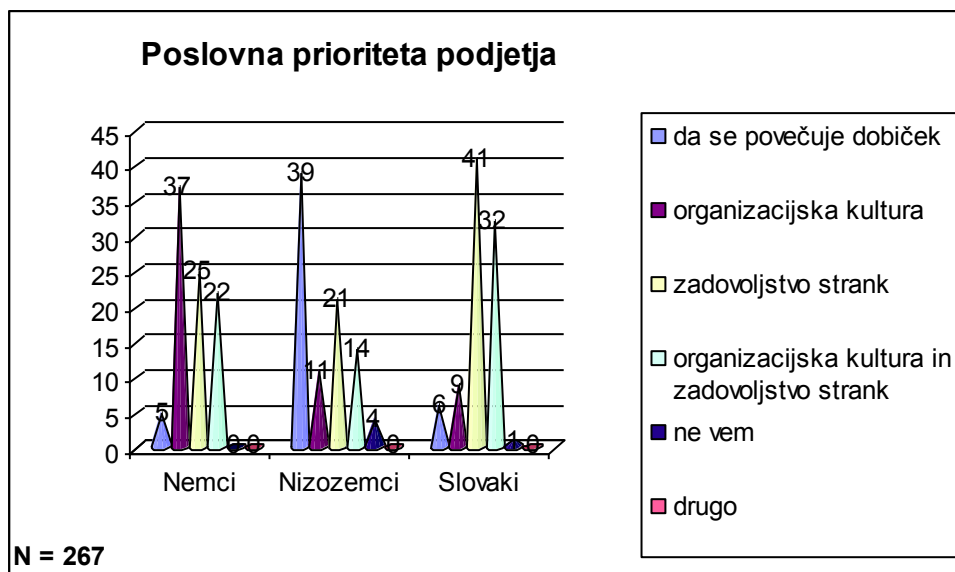


Slika 17: Graf o nadrejenosti in podrejenosti v organizaciji

Spraševala sem, ali je v organizacijah jasno razvidno, kdo je nadrejen in podrejen. 66 oziroma 74,16 % zaposlenih je mnenja, da je v nemških agencijah jasno razvidno, kdo je nadrejen in kdo podrejen. 72 oziroma 80,90 % zaposlenih je mnenja, da je v nizozemskih agencijah jasno razvidno, kdo je nadrejen in kdo podrejen. 78 oziroma 87,64 % zaposlenih je mnenja, da v slovaških agencijah ni jasno razvidno, kdo je nadrejen in kdo podrejen. Ta odgovor nam pove, da so nemške in nizozemske agencije bolj avtoritarne kulture, slovaške pa enakopravne.

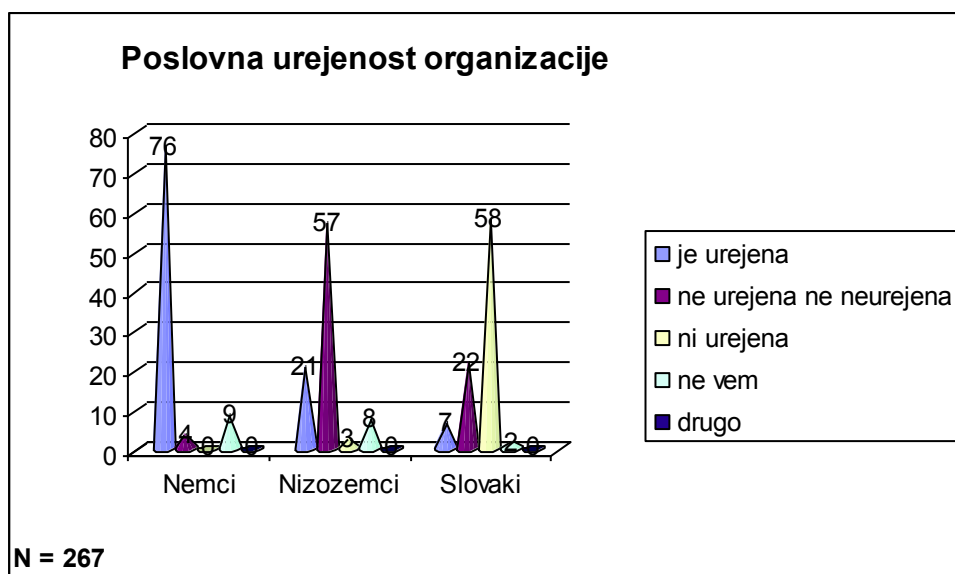
6.3.3 Dimenzija spola

Pri četrtem vprašanju sem spraševala, kaj zaposleni menijo o prednosti podjetja. 37 oziroma 41,57 % zaposlenih je mnenja, da je pri nemški agenciji najpomembnejša organizacijska kultura. 39 oziroma 43,82 % zaposlenih je mnenja, da je pri nizozemski agenciji najpomembnejše, da se dobiček povečuje. 41 oziroma 46,07 % zaposlenih je mnenja, da je pri slovaški agenciji najpomembnejše, da so stranke zadovoljne. Ti odgovori nam povedo, da nemške in slovaške agencije pripadajo ženstveni kulturi, nizozemska pa moški.



Slika 18: Graf o pomenu prednosti v podjetju

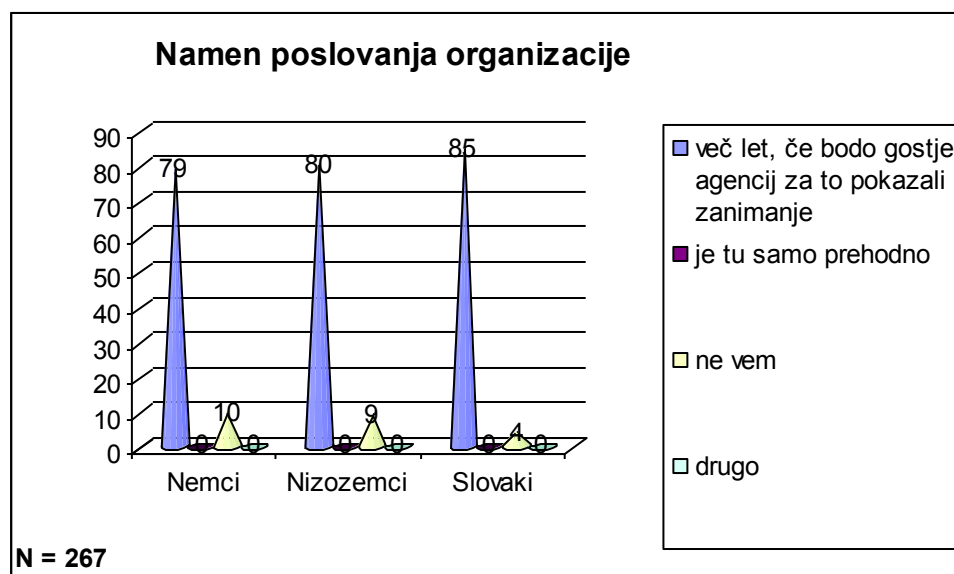
6.3.4 Dimenzija resnice



Slika 19: Graf o poslovni urejenosti organizacije

Pri petem vprašanju sem zaposlene spraševala, kako vidijo urejenost agencij. 76 oziroma 85,39 % zaposlenih je mnenja, da so nemške agencije urejene. 57 oziroma 67,04 % zaposlenih je mnenja, da nizozemske agencije niso ne urejene in ne neurejene. 58 oziroma 65,17 % zaposlenih je mnenja, da so slovaške agencije neurejene. To nam pove, da so nemške in nizozemske agencije bolj nestrpne kulture, slovaške pa strpne.

6.3.5 Dimenzija vrednot



Slika 20: Graf o namenu poslovanja organizacije

Zadnje vprašanje se nanaša na to, koliko časa ima agencija namen poslovati v Bovcu. 79 ali 88,76 % zaposlenih je mnenja, da bodo nemške agencije v Bovcu poslovale več let, če bodo gostje agencij za to pokazali zanimanje. 80 ali 89,89 % zaposlenih je mnenja, da bodo nizozemske agencije v Bovcu poslovale več let, če bodo gostje agencij za to pokazali zanimanje. 85 ali 95,51 % zaposlenih je mnenja, da bodo slovaške agencije v Bovcu poslovale več let, če bodo gostje agencij za to pokazali zanimanje. To nam pove, da so agencije iz vseh treh držav dolgoročno usmerjene. Spodaj prikazana tabela prikazuje skupek rezultatov pri vsaki posamezni državi za vsako dimenzijo posebej.

Preglednica 5: Rezultati in primerjava rezultatov vprašalnikov za zaposlene

Dimenzija	Nemčija	Slovaška	Nizozemska
D. hierarhije	avtoritarna kultura	enakopravna kultura	avtoritarna kultura
D. identitete	individualna kultura	kolektivna kultura	individualna kultura
D. spola	ženstvena kultura	ženstvena kultura	možata kultura
D. resnice	nestrpna kultura	strpna kultura	nestrpna kultura
D. vrednote	dolgoročna kultura	dolgoročna kultura	dolgoročna kultura

7 SKLEP

Skozi nalogo smo predstavili, kaj je kultura in katere so njene sestavine. Osredotočili smo se na Hofstedejeve dimenzije kulture in s pomočjo teh sestavili vprašalnike za izbrane države. Te smo na kratko opisali za boljše poznavanje in lažje razumevanje nadaljnjih poglavij, še posebej analize. Predstavili smo še okolje in organizacijo, v okviru katere je bila raziskava narejena, prav tako z namenom boljšega razumevanja okoliščin raziskave.

Namen celotne naloge je bil izpeljati raziskavo, ki je temeljila na Hofstedejevih dimenzijah kulture. Ker je Hofstede že izpeljal raziskavo, ki je bila sicer narejena v podjetjih IBM, se mi je zdelo smiselno, da jo poskusim izpeljati tudi med turisti v kampih. Ker pa vprašanja, ki jih je uporabil Hofstede, niso bila smiselna za mojo raziskavo, sem se odločila, da sestavim nova. Na podlagi njegovega opisa dimenzij sem sestavila dva vprašalnika. Z odgovori sem prišla do ugotovitve, kateri dimenziji pripada katera od izbranih držav in izpostavila prednosti vsake izbrane države.

Želela sem tudi izpostaviti pomembnost poznavanja kulture v turizmu. Predpostavljala sem, da je poznavanje značilnosti različnih kultur zelo pomembno v turizmu, saj nam lahko to znanje predstavlja veliko prednost. S poznavanjem Hofstedejevih dimenzij kulture lahko sklepamo, kaj predstavnikom izbranih držav največ pomeni in jim zato ponudimo prav to.

Na koncu pa lahko primerjamo še Hofstedejevo raziskavo z mojo in vidimo, da kljub temu, da sta raziskavi različni, lahko še vedno potegnemo neko vzporednico.

Preglednica 6: Hofstedejevi rezultati

Dimenzija	Nemčija	Slovaška	Nizozemska
D. hierarhije	avtoritarna kultura	avtoritarna kultura	enakopravna kultura
D. identitete	individualna kultura	individualna kultura	individualna kultura
D. spola	možata kultura	možata kultura	ženstvena kultura
D. resnice	nestrpna kultura	nestrpna kultura	nestrpna kultura
D. vrednote	kratkoročna kultura	kratkoročna kultura	kratkoročna kultura

Vir: prirejeno po Hofstede 2006.

Preglednica 7: Rezultati lastne raziskave

Dimenzija	Nemčija	Slovaška	Nizozemska
D. hierarhije	avtoritarna kultura	enakopravna kultura	avtoritarna kultura
D. identitete	individualna kultura	kolektivna kultura	individualna kultura
D. spola	možata kultura	ženstvena kultura	možata kultura
D. resnice	nestrpna kultura	strpna kultura	nestrpna kultura
D. vrednote	dolgoročna kultura	kratkoročna kultura	dolgoročna kultura

Na podlagi zgornjih tabel lahko vidimo, da so si rezultati do neke mere podobni. Najbolj izstopa Slovaška, saj so si bile štiri dimenzije od petih različne. Druga država je bila Nizozemska, kjer tri dimenzije od petih niso bile enake Hofstedejevimi. Pri Nemcih pa se moja raziskava skoraj popolnoma sklada s Hofstedejevo, saj se namreč rezultati razlikujejo le v eni dimenziji.

Zaključila bi s tem, da je v turizmu poznavanje kulture zelo pomembno, saj nam lahko zelo pomaga pri poslovanju in pridobivanju pozitivnih poslovnih rezultatov. Samo s poznavanjem svojih gostov, kulture in posledično njihovih potreb lahko zagotovimo, da bo njihova izkušnja na dopustu pozitivna. Poznavanje kulture bo vedno pomembno in bo vedno zaželeno dodana vrednost, ne glede na razvoj, kultura vedno bo.

Zaključila bom s citatom iz knjige Komuniciranje: »Posel je posel v katerikoli državi.« Ta trditev je približno tako resnična kot naslednje: »Posameznik je posameznik v katerikoli državi. Vodja je vodja v katerikoli državi. Ženska je ženska v katerikoli državi. Moški je moški v katerikoli državi. Resnica je resnica v katerikoli državi. Vrednota je vrednota v katerikoli državi.« V vseh državah se resda posluje, tako kot v vsaki državi obstajajo posamezniki, vodje, ženske, moški, resnica in vrednote. Toda v vsaki državi je posel igra z drugačnimi pravili, zato se naša prerokba glasi: tako bo tudi čez mnogo let, ko bo tehnologija veliko bolj napredna od današnje in bo beseda globalizacija že dolgo zastarela (Hofstede 2006, 176).

LITERATURA

- Bradley, Frank. 1991. *International Marketing Strategy*. London: Prentice Hall.
- Cateora, Phillip R. 1993. *International Marketing*, 5. izdaja. Homewood, IL: Irwin.
- Czinkota, Michael R. 1994. *International Business*. Orlando, FL: The Dryden Press.
- Dahl, Stephan. 2003. *An Overview of the Intercultural Research*. [Http://stephan.dahl.at/intercultural/about_culture.html](http://stephan.dahl.at/intercultural/about_culture.html) (14. 3. 2013).
- Harper, Douglas. 2001. *Online Etymology Dictionary*. [Http://www.etymonline.com](http://www.etymonline.com) (18. 3. 2013).
- Philip. 1996. *Managing Cultural Differences*. Huston, TX: Gulf Publisity Company.
- Harrison, Andrew. 2000. *International Business. Global Competition From a European Perspective*. New York: Oxford University press.
- Hofstede, Geert H. 2001. *Culture's Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hofstede, Gert H. 2006. *Komuniciranje: raziskovanje kulture*. Ljubljana: Družba Piano.
- Hrastelj, Tone in Maja Makovec Brenčič. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Keegan, Warren J., in Bodo B. Schlegelmilch. 2001. *Global Marketing Management*. London: Pearson Education Limited.
- Kluckhohn, Clyde. 1951. The Study of Culture. V *The Policy Sciences*, ur. Daniel Lerner in Harold D. Lasswell, 86–101. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Kwintessential. 2008. *Slovakia – Language, Culture, Customs and Etiquette*. [Http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/slovakia.html](http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/slovakia.html) (25. 3. 2013).
- Kwintessential. 2012a. *Germany – Language, Culture, Customs and Etiquette*. [Http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/germany-countryprofile.html](http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/germany-countryprofile.html) (25. 3. 2013).
- Kwintessential. 2012b. *Netherlands – Language, Culture, Customs and Etiquette*. [Http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/netherlands.html](http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/netherlands.html) (25. 3. 2013).
- Makovec Brenčič, Maja. 2009. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane. 2004. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
- Rouse, Michael J., in Sandra L. Rouse. 2002. *Business Communications: A Strategic and Cultural Approach*. London: International Thompson Business Press.
- Thrompenaars, Alfons. 1993. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: The Economist Books.
- Tylor, Edward B. 1871. *Primitive Culture*. London: J. Murry.
- Usunier, Jean-Claude. 1996. The role of time in international business negotiations. V *International Business Negotiations*, ur. Pervez N. Ghauri in Jean-Claude Usunier, 97–123. Oxford: Elsevier Since.

PRILOGE

- Priloga 1 Anketni vprašalnik, namenjen za goste Kampa Vodenca
- Priloga 2 Vprašalnik, namenjen za zaposlene v tujih turističnih agencijah in zaposlene v kampu Vodenca in kampih v okolici
- Priloga 3 Grafi, ki analizirajo celotne vprašalnike

QUESTIONNAIRE FOR CAMPSITE GUESTS

I am Saša Momirski, undergraduate student at the Faculty of Management in Koper. I am preparing my thesis on influence of different cultures on doing business in tourism sector (camping and outdoor activities). As my thesis also includes a survey, I would need your help.

Please answer the questions below.

INSTRUCTIONS: For each question there are answer options from which you choose one. In case none of the choices are satisfactory you may write your answer under the category *other*.

1. In what way do you most frequently go on holiday?

- a) With a travel agency
- b) On my own (only the destination is known, everything else arranged there)
- c) Other: _____

2. Who do you most frequently go on holiday with?

- a) By myself/with my partner
- b) With my family
- c) With friends
- d) Other: _____

3. Which activities do you most frequently participate in?

- a) Individual (kayaking, cycling, paragliding etc.)
- b) Collective (rafting, canyoning, hydrospeed etc.)
- c) Other: _____

Priloga 1

4. Who usually makes decisions on your holiday (choosing a campsite, a restaurant, activities etc.)?

a) Everybody equally

b) One person

c) Other: _____

5. What is your relationship with your neighbours at the campsite?

a) Friendly but formal

b) We usually make friends with neighbours

c) Other: _____

6. Would you prefer an agency to choose activities for you?

a) In most cases I would prefer it

b) In most cases I would rather choose by myself

c) I am not sure

d) Other: _____

7. How important is to you a high accommodation standard (a tent put up in advance, hot meals, camping equipment etc.)?

a) Very important

b) Important

c) Moderately important

d) Of little importance

e) Unimportant

8. How important are to you good relations with the staff (staff being nice to you, satisfying your needs, prepare a party for you)?

- a) Very important
- b) Important
- c) Moderately important
- d) Of little importance
- e) Unimportant

9. How important is the price?

- a) Very important
- b) Important
- c) Moderately important
- d) Of little importance
- e) Unimportant

10. How important is the quality of the performed activities?

- a) Quality is very important.
- b) Quality is not important as long as I have fun.
- c) Quality is important, but I have to have fun too.
- d) Other: _____

Priloga 1

11. How important is to you a well-organized holiday (getting up / eating at a particular time... following a certain schedule)?

- a) Very important
- b) Important
- c) Moderately important
- d) Of little importance
- e) Unimportant

12. If there is something you are not satisfied with, would you personally complain?

- a) Yes
- b) No
- c) I am not sure
- d) Other: _____

13. When you arrive to your holiday destination and nothing is like it was presented to you ...

- a) Unpredicted situation frightens me
- b) I panic
- c) I do not worry too much, however I am prepared to deal with it.
- d) I feel uncomfortable
- e) Other: _____

14. Would you join a mystery trip (destination unknown)?

a) Yes

b) No

c) I am not sure

d) Other: _____

15. Do you change your holiday destination every year?

a) Yes

b) No

c) Other: _____

16. Have you found a holiday destination to which you keep returning?

a) Yes

b) No

c) Other: _____

17. When you discover a destination that you would like to visit again, would you bring your hosts a present?

a) Yes

b) No

c) I am not sure

d) Other: _____

Priloga 1

18. Are evening parties an obligatory part of your holiday (sitting by the fire, playing guitar, singing, barbecuing etc.)?

a) Yes

b) No

c) Other: _____

**VPRAŠALNIK, NAMENJEN ZA ZAPOSLENE V TUJIH TURISTIČNIH
AGENCIJAH IN ZAPOSLENE V KAMPU VODENCA IN KAMPIH V OKOLICI**

VPRAŠALNIK O VPLIVU RAZLIČNIH KULTUR NA POSLOVANJE

Moje ime je Saša Momirski in sem študentka Fakultete za management v Kopru. Pišem diplomsko nalogo o vplivu različnih kultur na poslovanje v turistični panogi (kampiranje in adrenalinski športi). Del moje diplomske naloge vsebuje tudi raziskavo, za kar pa potrebujem vašo pomoč. Prosim, če lahko odgovorite na spodaj zastavljena vprašanja.

NAVODILA ZA REŠEVANJE: Pod vsakim vprašanjem so podani odgovori, pod rubriko *drugo* pa lahko dopišete še vse, kar v odgovorih ni zajeto pa bi po vaše moralo biti.

Vprašalnik je razdeljen na dva dela. Prvi del se nanaša na goste, ki bivajo v vašem kampu in drugi del se nanaša na organizacije iz Nemčije, Nizozemske in Slovaške.

Priloga 2

1. PRVI DEL VPRAŠALNIKA – o gostih vašega kampa

	Nemci	Nizozemci	Slovaki
1. Kako prihajajo najpogosteje vaši gostje na počitnice?	<p>a) z agencijo (organizirana nastanitev, dejavnosti, prevoz ...)</p> <p>b) v lastni režiji (poznana samo destinacija, vse ostalo se odločijo na kraju samem...)</p> <p>c) ne vem</p> <p>d) drugo: _____</p>	<p>a) z agencijo (organizirana nastanitev, dejavnosti, prevoz ...)</p> <p>b) v lastni režiji (poznana samo destinacija, vse ostalo se odločijo na kraju samem...)</p> <p>c) ne vem</p> <p>d) drugo: _____</p>	<p>a) z agencijo (organizirana nastanitev, dejavnosti, prevoz ...)</p> <p>b) v lastni režiji (poznana samo destinacija, vse ostalo se odločijo na kraju samem...)</p> <p>c) ne vem</p> <p>d) drugo: _____</p>
2. S kom prihajajo najpogosteje vaši gostje na počitnice?	<p>a) sami / s partnerjem</p> <p>b) z družino</p> <p>c) s prijatelji</p> <p>d) drugo: _____</p>	<p>a) sami / s partnerjem</p> <p>b) z družino</p> <p>c) s prijatelji</p> <p>d) drugo: _____</p>	<p>a) sami / s partnerjem</p> <p>b) z družino</p> <p>c) s prijatelji</p> <p>d) drugo: _____</p>
3. Katerih športov se vaši gostje najpogosteje udeležujejo?	<p>a) individualnih (kayak, kolesarjenje, padalstvo...)</p> <p>b) skupinskih (rafting, canyoning, hydrospeed...)</p> <p>c) ne vem</p> <p>d) drugo: _____</p>	<p>a) individualnih (kayak, kolesarjenje, padalstvo...)</p> <p>b) skupinskih (rafting, canyoning, hydrospeed...)</p> <p>c) ne vem</p> <p>d) drugo: _____</p>	<p>a) individualnih (kayak, kolesarjenje, padalstvo...)</p> <p>b) skupinskih (rafting, canyoning, hydrospeed...)</p> <p>c) ne vem</p> <p>d) drugo: _____</p>

	Nemci	Nizozemci	Slovaki
4. Kdo navadno po vašem mnenju sprejema odločitve na dopustu (izbira mesta za kampiranje, izbira aktivnosti, izbira restavracije...) ?	a) enakopravno b) ena oseba v skupini/družini c) ne vem d) drugo: _____ _____ _____	a) enakopravno b) ena oseba v skupini/družini c) ne vem d) drugo: _____ _____	a) enakopravno b) ena oseba v skupini/družini c) ne vem d) drugo: _____ _____
5. Kako se običajno razumejo s sosedi v kampu?	a) so bolj formalni in zadržani b) se z njimi spoprijateljijo c) ne vem d) drugo: _____ _____ _____	a) so bolj formalni in zadržani b) se z njimi spoprijateljijo c) nisem prepričan d) drugo: _____ _____	a) so bolj formalni in zadržani b) se z njimi spoprijateljijo c) nisem prepričan d) drugo: _____ _____
6. Ali bi dovolili, da bi jim vi določili dnevne aktivnosti?	a) v večini primerov bi dovolili b) v večini primerov izbirajo sami c) ne vem/nisem prepričan d) drugo: _____ _____ _____	a) v večini primerov bi dovolili b) v večini primerov izbirajo sami c) ne vem/nisem prepričan d) drugo: _____ _____	a) v večini primerov bi dovolili b) v večini primerov izbirajo sami c) ne vem/nisem prepričan d) drugo: _____ _____

Priloga 2

	Nemci	Nizozemci	Slovaki
7. Kako pomemben jim je po vašem mnenju visok standard nastanitve (npr. že postavljen šotor, kuhana hrana, vodstvo, v šotoru vsa oprema – postelja, kuhalnik, hladilnik...) ?	<ul style="list-style-type: none"> a) zelo pomemben b) pomemben c) ne pomemben d) nepomemben e) popolnoma nepomemben f) ne vem 	<ul style="list-style-type: none"> a) zelo pomemben b) pomemben c) ne pomemben ne nepomemben d) nepomemben e) popolnoma nepomemben f) ne vem 	<ul style="list-style-type: none"> a) zelo pomemben b) pomemben c) ne pomemben ne nepomemben d) nepomemben e) popolnoma nepomemben f) ne vem
8. Koliko jim je po vašem mnenju pomemben odnos z osebjem (da ste zaposleni do njih prijazni, da ustrezete njihovim željam, da se z njimi zabavate...) ?	<ul style="list-style-type: none"> a) zelo pomemben b) pomemben c) ne pomemben d) nepomemben e) popolnoma nepomemben f) ne vem 	<ul style="list-style-type: none"> a) zelo pomemben b) pomemben c) ne pomemben ne nepomemben d) nepomemben e) popolnoma nepomemben f) ne vem 	<ul style="list-style-type: none"> a) zelo pomemben b) pomemben c) ne pomemben ne nepomemben d) nepomemben e) popolnoma nepomemben f) ne vem

	Nemci	Nizozemci	Slovaki
9. Koliko se ozirajo na ceno?	<p>a) cena jim ni pomembna, nanjo se ne ozirajo</p> <p>b) pomembno je, da je storitev cenovno ugodna, vendar to ni najpomembnejši kriterij</p> <p>c) gledajo večinoma na ceno in se pogosto pogajajo</p> <p>d) ne vem</p> <p>e) drugo: _____ _____</p>	<p>a) cena jim ni pomembna, nanjo se ne ozirajo</p> <p>b) pomembno je, da je storitev cenovno ugodna, vendar to ni najpomembnejši kriterij</p> <p>c) gledajo večinoma na ceno in se pogosto pogajajo</p> <p>d) ne vem</p> <p>e) drugo: _____ _____</p>	<p>a) cena jim ni pomembna, nanjo se ne ozirajo</p> <p>b) pomembno je, da je storitev cenovno ugodna, vendar to ni najpomembnejši kriterij</p> <p>c) gledajo večinoma na ceno in se pogosto pogajajo</p> <p>d) ne vem</p> <p>e) drugo: _____ _____</p>

Priloga 2

	Nemci	Nizozemci	Slovaki
10. Kakšno pomembnost pripisujejo kakovosti izvedenih aktivnosti?	<p>a) zelo jim je pomembno, da so aktivnosti kvalitetno izvedene</p> <p>b) kvaliteta jim ni pomembna, najbolj je pomembno da se zabavajo</p> <p>c) kvaliteta jim je pomembna, vendar se morajo ob tem tudi zabavati</p> <p>d) ne vem</p> <p>e) drugo: _____ _____</p>	<p>a) zelo jim je pomembno, da so aktivnosti kvalitetno izvedene</p> <p>b) kvaliteta jim ni pomembna, najbolj je pomembno da se zabavajo</p> <p>c) kvaliteta jim je pomembna, vendar se morajo ob tem tudi zabavati</p> <p>d) ne vem</p> <p>e) drugo: _____ _____</p>	<p>a) zelo jim je pomembno, da so aktivnosti kvalitetno izvedene</p> <p>b) kvaliteta jim ni pomembna, najbolj je pomembno da se zabavajo</p> <p>c) kvaliteta jim je pomembna, vendar se morajo ob tem tudi zabavati</p> <p>d) ne vem</p> <p>e) drugo: _____ _____</p>
11. Koliko sta jim na dopustu pomembna red in disciplina (vstajanje ob uri, vnaprej predvidene aktivnosti, obroki ob določenih urah... upoštevanje urnika na splošno) ?	<p>a) zelo pomembna</p> <p>b) pomembna</p> <p>c) ne pomembna ne pomembna</p> <p>d) nepomembna</p> <p>e) popolnoma nepomembna</p> <p>f) ne vem</p>	<p>a) zelo pomembna</p> <p>b) pomembna</p> <p>c) ne pomembna ne nepomembna</p> <p>d) nepomembna</p> <p>e) popolnoma nepomembna</p> <p>f) ne vem</p>	<p>a) zelo pomembna</p> <p>b) pomembna</p> <p>c) ne pomembna ne nepomembna</p> <p>d) nepomembna</p> <p>e) popolnoma nepomembna</p> <p>f) ne vem</p>

	Nemci	Nizozemci	Slovaki
12. Ali menite, da se bodo osebno pritožili, če z nečim niso zadovoljni?	a) da b) ne c) nisem prepričan d) drugo: _____ _____ _____ _____	a) da b) ne c) nisem prepričan d) drugo: _____ _____	a) da b) ne c) nisem prepričan d) drugo: _____ _____
13. V kakšnem primeru se pritožijo?	a) za malenkosti, ki se vam kot zaposlenemu ne zdijo pomembne b) samo za utemeljene stvari (umazane sanitarije, polni smetnjaki, neurejena parcela za kampiranje...) c) drugo: _____ _____ _____	a) za malenkosti, ki se vam kot zaposlenemu ne zdijo pomembne b) samo za utemeljene stvari (umazane sanitarije, polni smetnjaki, neurejena parcela za kampiranje...) c) drugo: _____ _____	a) za malenkosti, ki se vam kot zaposlenemu ne zdijo pomembne b) samo za utemeljene stvari (umazane sanitarije, polni smetnjaki, neurejena parcela za kampiranje...) c) drugo: _____ _____

Priloga 2

	Nemci	Nizozemci	Slovaki
14. Ko dospejo na cilj in opazijo, da je prišlo do zapleta pri rezervaciji kampa ali aktivnosti ...	a) se neznane oz. nepredvidene situacije ustrašijo b) zaženejo paniko c) se ne obremenjujejo o preveč in vse sprejmejo kot avanturo d) si ne ženejo preveč k srcu, vendar pa bi situacijo vseeno radi rešili e) nisem prepričan f) drugo: _____ _____ —	a) se neznane oz. nepredvidene situacije ustrašijo b) zaženejo paniko c) se ne obremenjujejo preveč in vse sprejmejo kot avanturo d) si ne ženejo preveč k srcu, vendar pa bi situacijo vseeno radi rešili e) nisem prepričan f) drugo: _____ _____	a) se neznane oz. nepredvidene situacije ustrašijo b) zaženejo paniko c) se ne obremenjujejo preveč in vse sprejmejo kot avanturo d) si ne ženejo preveč k srcu, vendar pa bi situacijo vseeno radi rešili e) nisem prepričan f) drugo: _____ _____
15. Ali se na isto mesto večkrat vračajo?	a) da b) ne c) ne vem d) drugo: _____ _____ _____	a) da b) ne c) ne vem d) drugo: _____ _____	a) da b) ne c) ne vem d) drugo: _____ _____
16. Ali vam gostje, ki se večkrat vrnejo, običajno prinesejo darilo?	a) da b) ne c) drugo: _____ _____ _____	a) da b) ne c) drugo: _____ _____	a) da b) ne c) drugo: _____ _____

	Nemci	Nizozemci	Slovaki
17. Ali so večerne zabave v kampu njihov obvezen del dopusta (sedenje ob ognju, igranje kitare, žar ...)?	a) da b) ne c) ne vem d) drugo: _____ _____ _____	a) da b) ne c) ne vem d) drugo: _____ _____	a) da b) ne c) ne vem d) drugo: _____ _____

Priloga 2

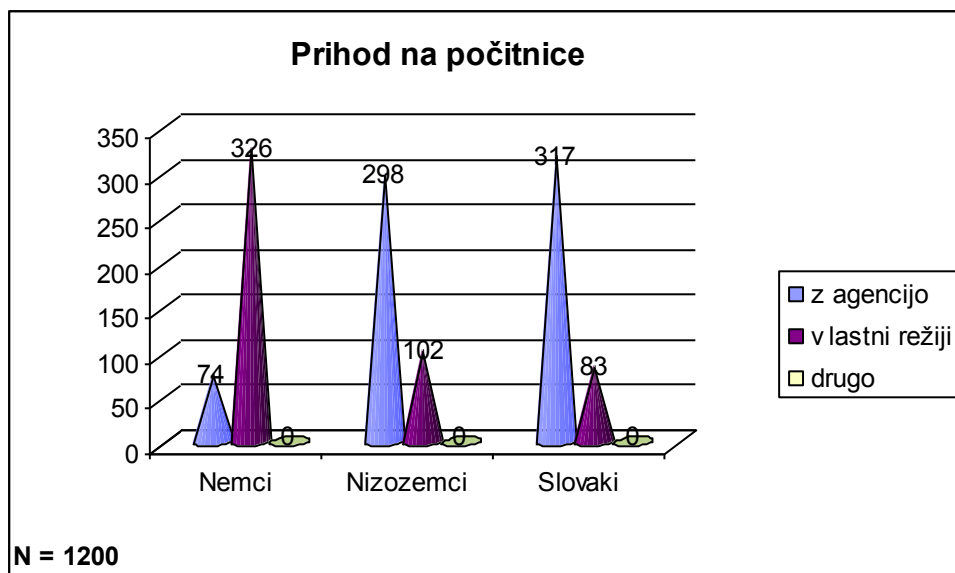
2. DEL VPRAŠALNIKA – o agencijah / podjetjih, ki poslujejo v vašem kampu

	Nemci	Nizozemci	Slovaki
1. Kako vi vidite njihovo organizacijo?	a) kot skupino individualistov, ki delajo skupaj, vendar vsak dosega svoje cilje b) kot kolektiv, ki dosega skupne cilje c) nisem prepričan d) drugo: _____ _____ _____	a) kot skupino individualistov, ki delajo skupaj, vendar vsak dosega svoje cilje b) kot kolektiv, ki dosega skupne cilje c) nisem prepričan d) drugo: _____ _____ _____	a) kot skupino individualistov, ki delajo skupaj, vendar vsak dosega svoje cilje b) kot kolektiv, ki dosega skupne cilje c) nisem prepričan d) drugo: _____ _____ _____
2. Ali je v njihovi organizaciji jasno razvidno, kdo je nadrejeni in kdo je podrejeni?	a) da b) ne c) ne vem d) drugo: _____ _____ _____	a) da b) ne c) ne vem d) drugo: _____ _____ _____	a) da b) ne c) ne vem d) drugo: _____ _____ _____
3. Ali po vašem mnenju kot kolektiv dobro sodelujejo?	a) da, vendar samo zaposleni med seboj, ne pa z nadrejenim b) ne, vsak dela zase c) da, vsi se med sabo odlično razumejo in odlično med seboj sodelujejo d) nisem prepričan e) drugo: _____ _____ _____	a) da, vendar samo zaposleni med seboj, ne pa z nadrejenim b) ne, vsak dela zase c) da, vsi se med sabo odlično razumejo in odlično med seboj sodelujejo d) nisem prepričan e) drugo: _____ _____ _____	a) da, vendar samo zaposleni med seboj, ne pa z nadrejenim b) ne, vsak dela zase c) da, vsi se med sabo odlično razumejo in odlično med seboj sodelujejo d) nisem prepričan e) drugo: _____ _____ _____

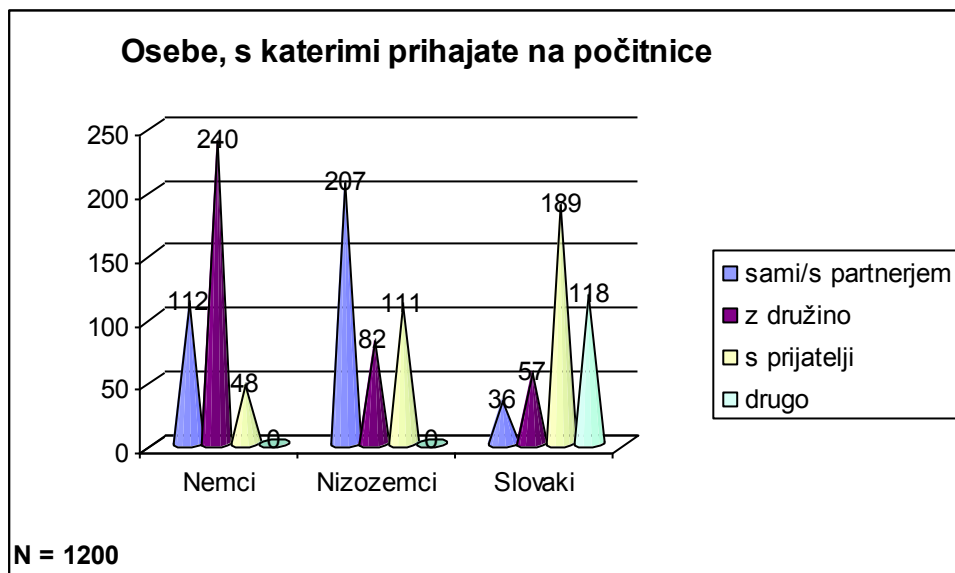
4. Kaj je po vašem mnenju poslovna prioriteta v podjetju?	a) da se povečuje dobiček b) organizacijska kultura c) zadovoljstvo strank d) organizacijska kultura in zadovoljstvo strank e) ne vem f) drugo: _____ _____	a) da se povečuje dobiček b) organizacijska kultura c) zadovoljstvo strank d) organizacijska kultura in zadovoljstvo strank e) ne vem f) drugo: _____ _____	a) da se povečuje dobiček b) organizacijska kultura c) zadovoljstvo strank d) organizacijska kultura in zadovoljstvo strank e) ne vem f) drugo: _____ _____
5. Ali je njihova organizacija poslovno urejena (upoštevajo urnike, plačila izvajajo redno, imajo jasna pravila v organizaciji in z gosti ...)?	a) je urejena b) ne urejena ne neurejena c) ni urejena d) ne vem e) drugo: _____ _____	a) je urejena b) ne urejena ne neurejena c) ni urejena d) ne vem e) drugo: _____ _____	a) je urejena b) ne urejena ne neurejena c) ni urejena d) ne vem e) drugo: _____ _____
	Nemci	Nizozemci	Slovaki
6. Koliko časa ima organizacija namen poslovati pri vas (samo letošnjo sezono ali ima daljše plane)?	a) več let, če bodo gostje agencij za to pokazali zanimanje b) je tu samo prehodno c) ne vem d) drugo: _____ _____	a) več let, če bodo gostje agencij za to pokazali zanimanje b) je tu samo prehodno c) ne vem d) drugo: _____ _____	a) več let, če bodo gostje agencij za to pokazali zanimanje b) je tu samo prehodno c) ne vem d) drugo: _____ _____

GRAFI, KI ANALIZIRAJO CELOTNE VPRAŠALNIKE

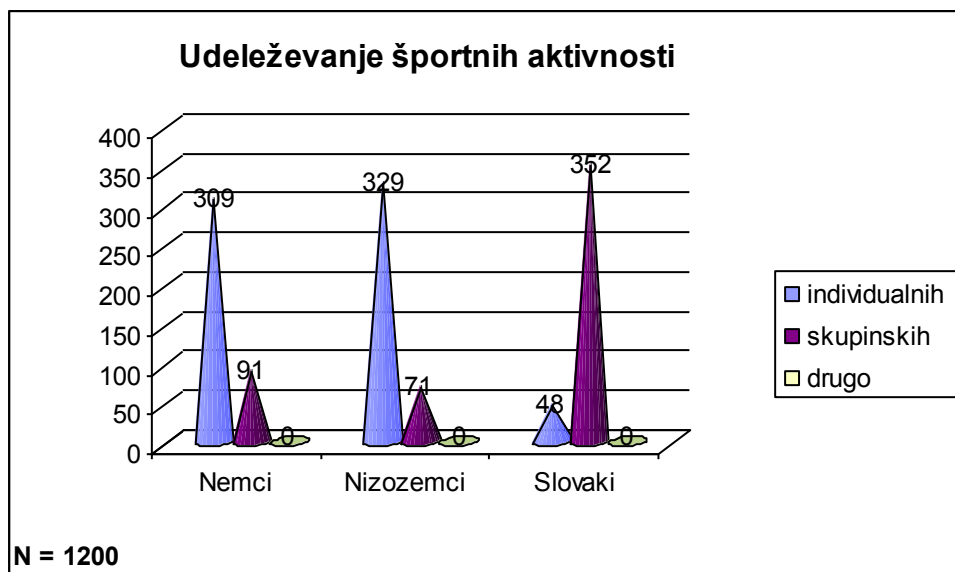
1. Grafi, ki nakazujejo dimenzijo identitete



Graf 1: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor s kom prihajajo gostje na počitnice

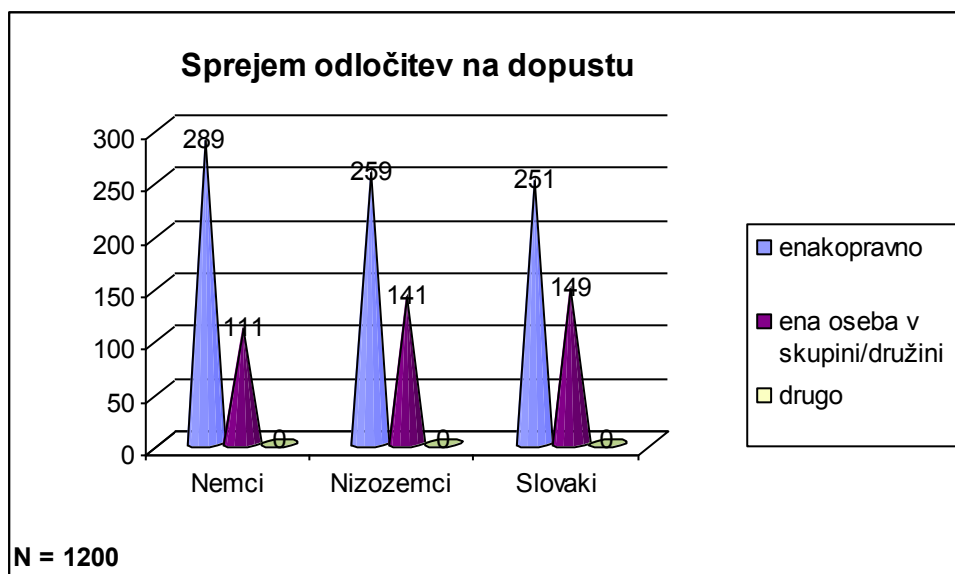


Graf 2: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor s kakšno družbo prihajajo na počitnice

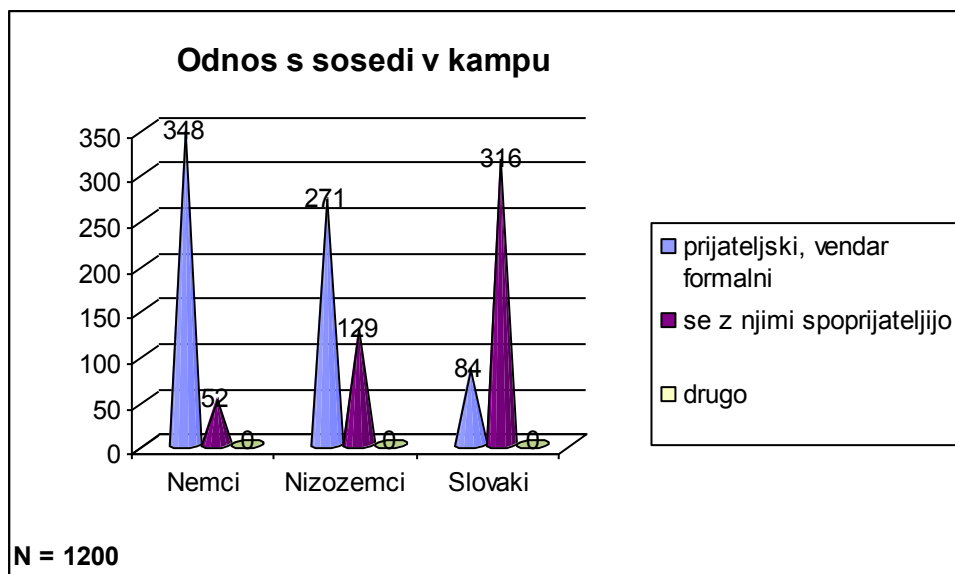


Graf 3: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor kakšnih športov se udeležujejo

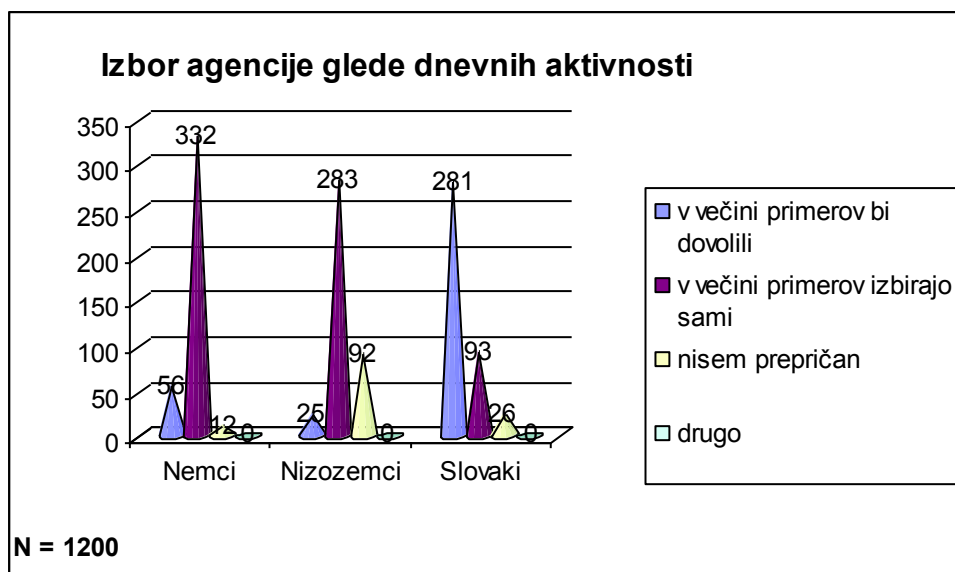
2. Grafi, ki nakazujejo dimenzijo hierarhije



Graf 4: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor kdo sprejema odločitve na dopustu

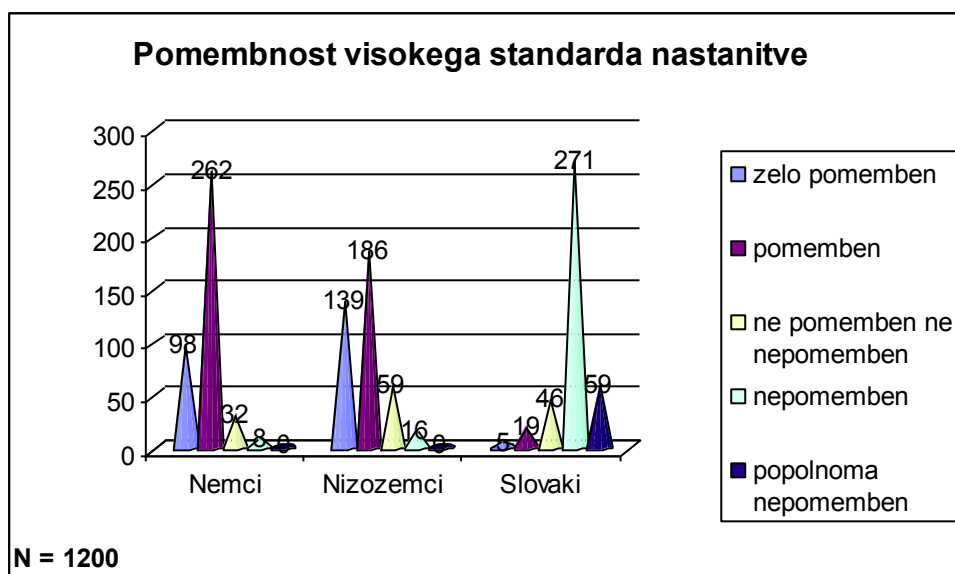


Graf 5: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor kakšne odnose imajo s sosedi v kampu

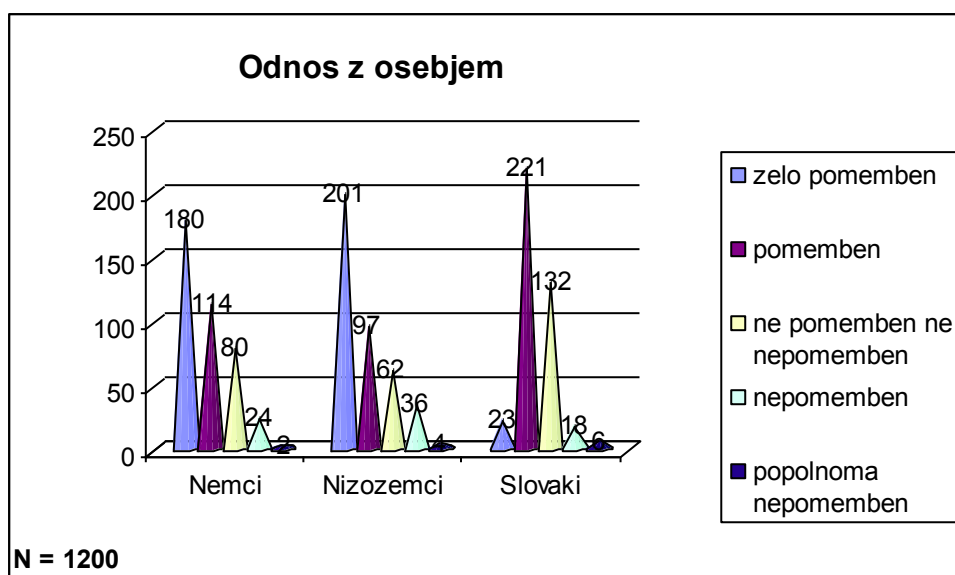


Graf 6: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor ali bi dovolili agenciji izbrati aktivnosti

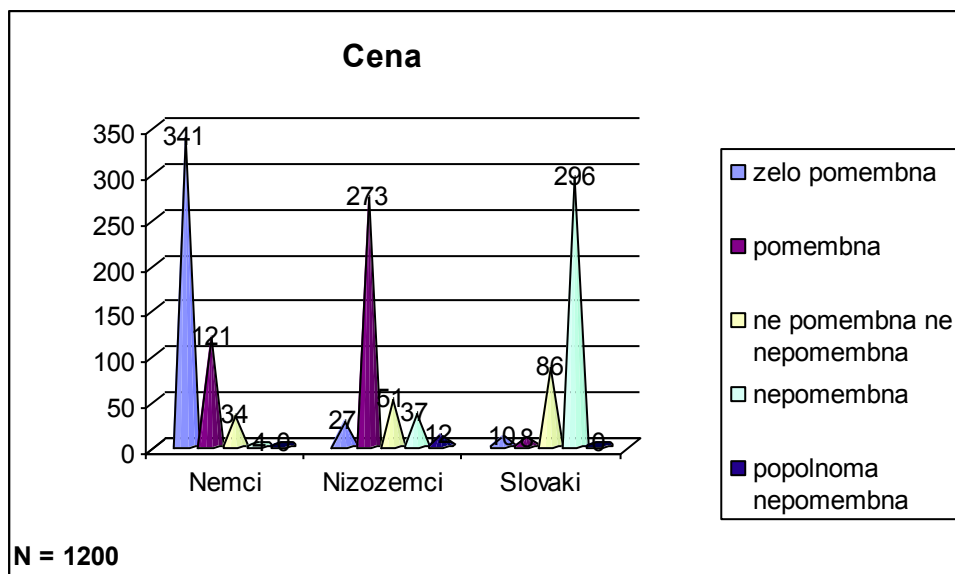
3. Grafi, ki nakazujejo dimenzijo spola



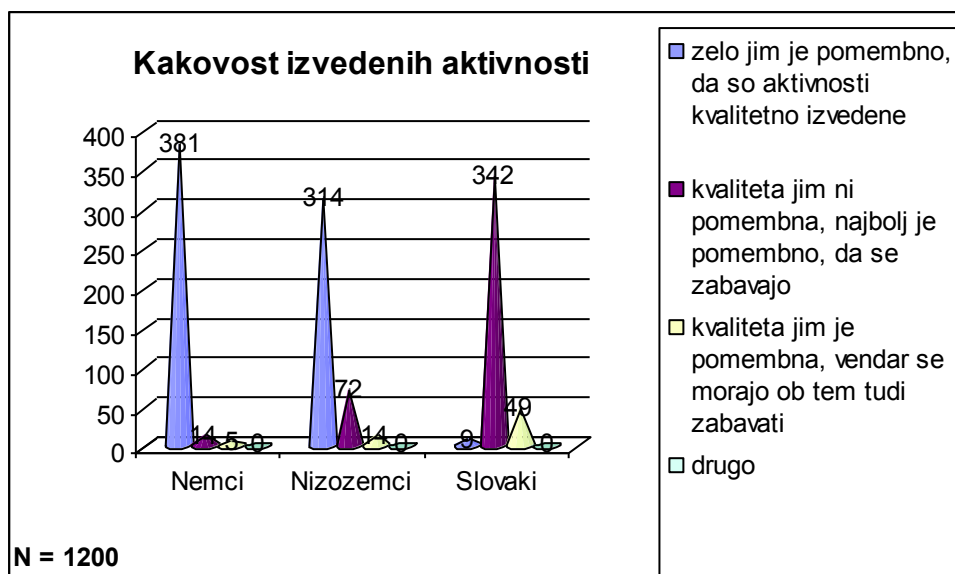
Graf 7: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor koliko jim je pomembna kvaliteta nastanitve



Graf 8: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor kakšen odnos imajo z osebjem

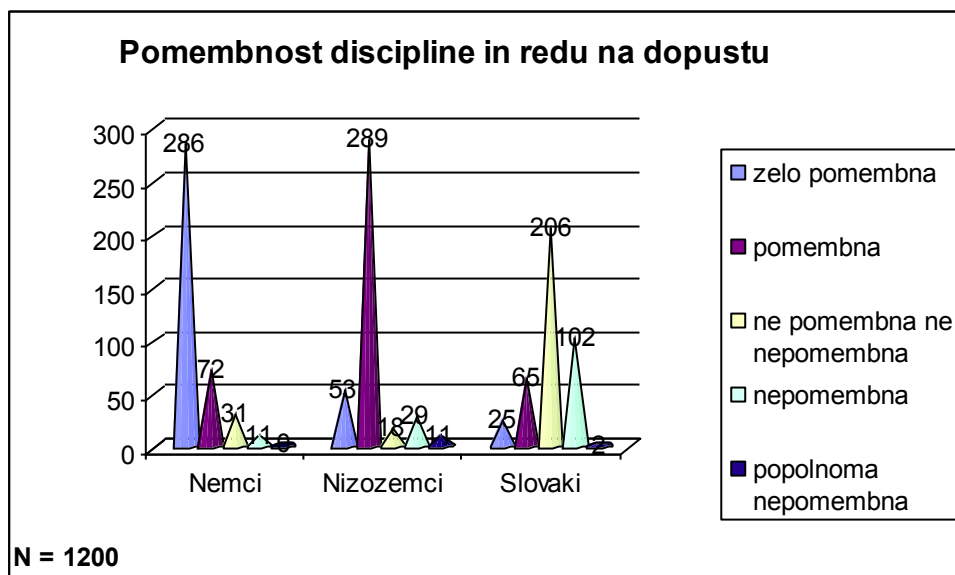


Graf 9: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor kako pomembna je za njih cena

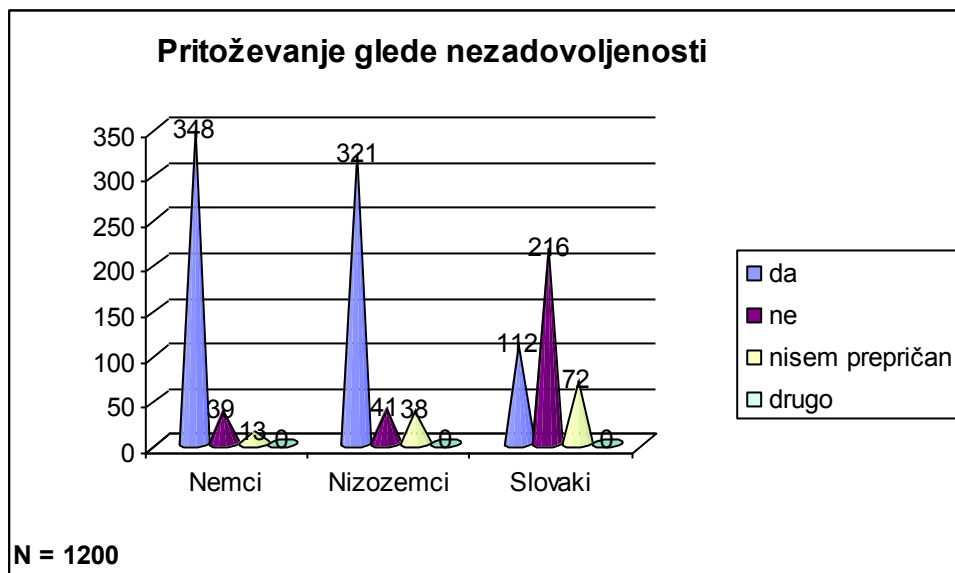


Graf 10: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor kako pomembna je kakovost storitev

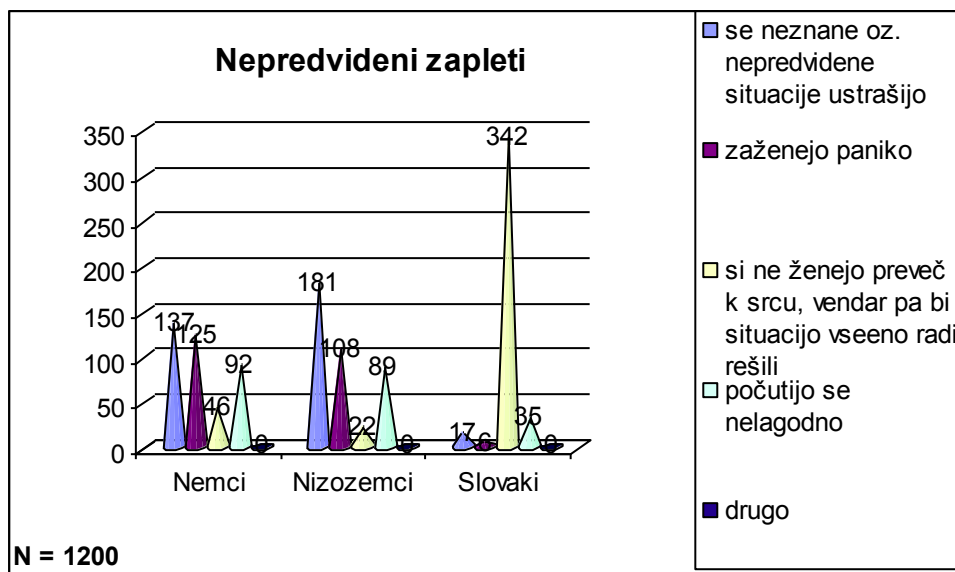
4. Grafi, ki nakazujejo dimenzijo resnice



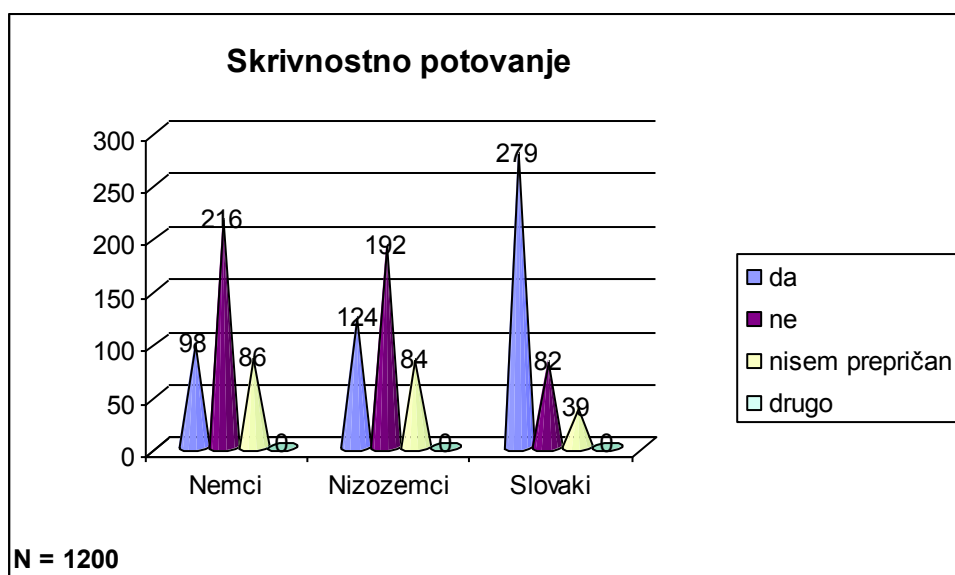
Graf 11: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor kako pomembna je disciplina na dopustu



Graf 12: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor ali bi se pritožili, če bi bili nezadovoljni

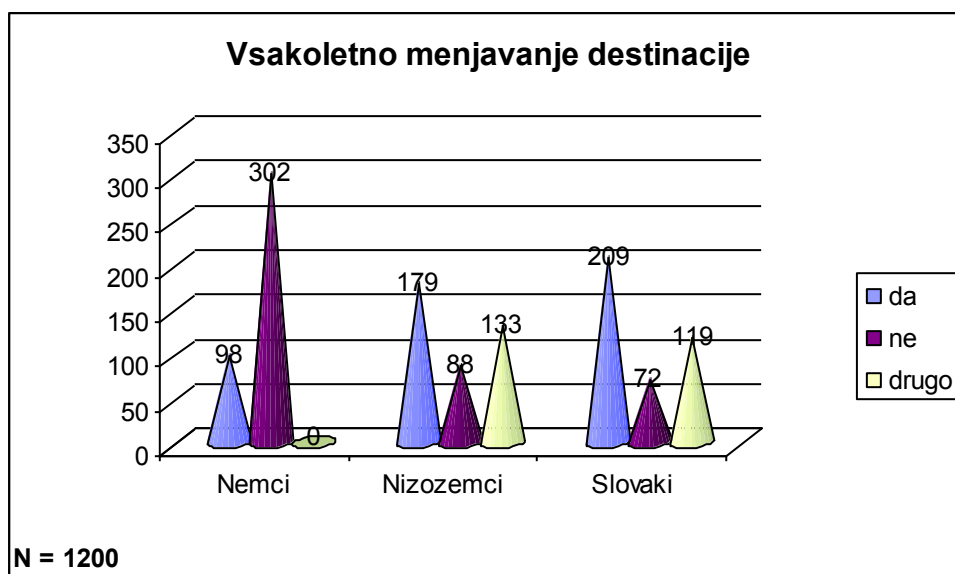


Graf 13: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor kaj bi storili, če bi prišlo do nepredvidenega zapleta

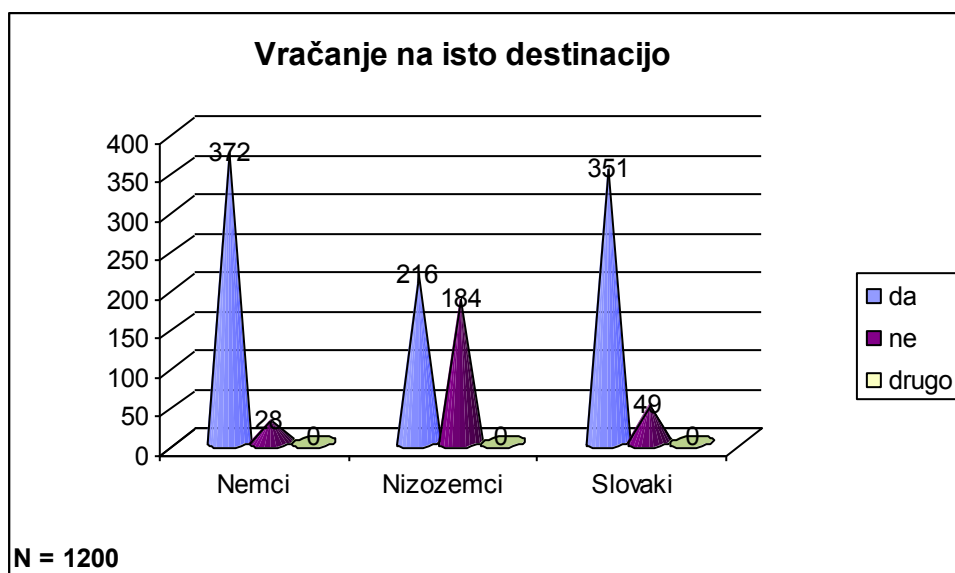


Graf 14: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor ali bi se udeležili skrivnostnega potovanja

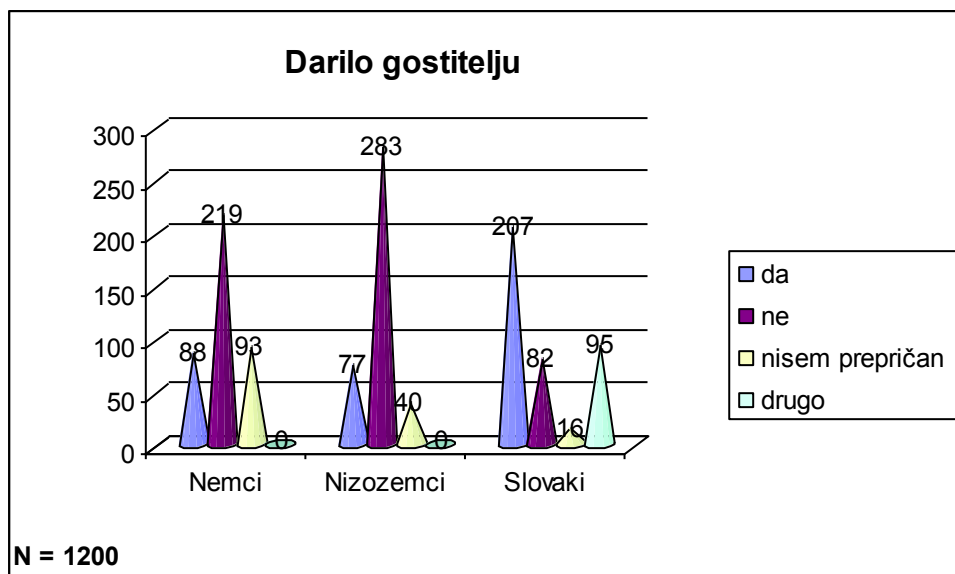
5. Grafi, ki nakazujejo dimenzijo vrednot



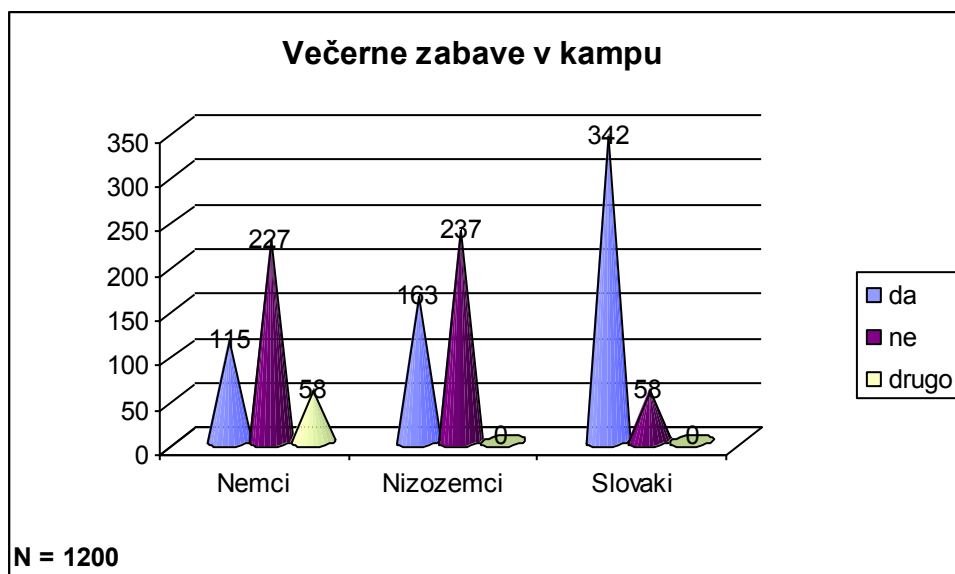
Graf 15: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor ali vsako leto zamenjajo destinacijo



Graf 16: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor ali se vračajo na isto destinacijo



Graf 17: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor, ali prinesejo darilo gostitelju

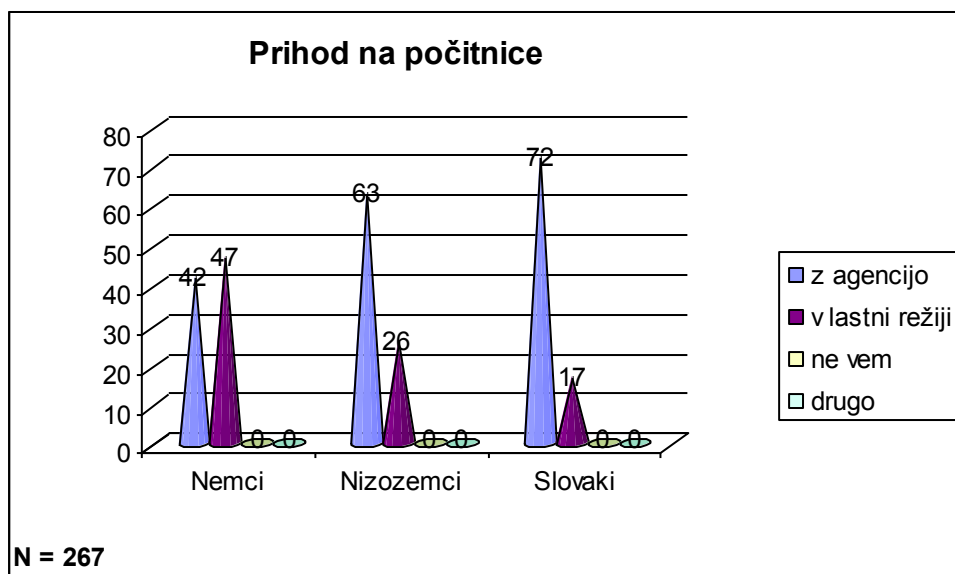


Graf 18: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor ali so jim pomembne večerne zabave v kampu

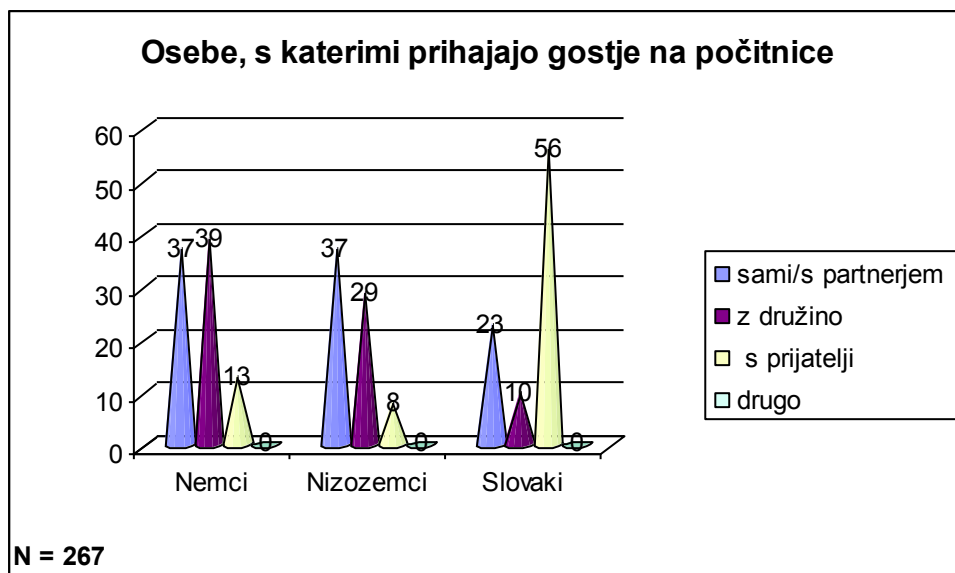
Analiza vprašalnikov za zaposlene

Analiza vprašalnika za zaposlene o gostih

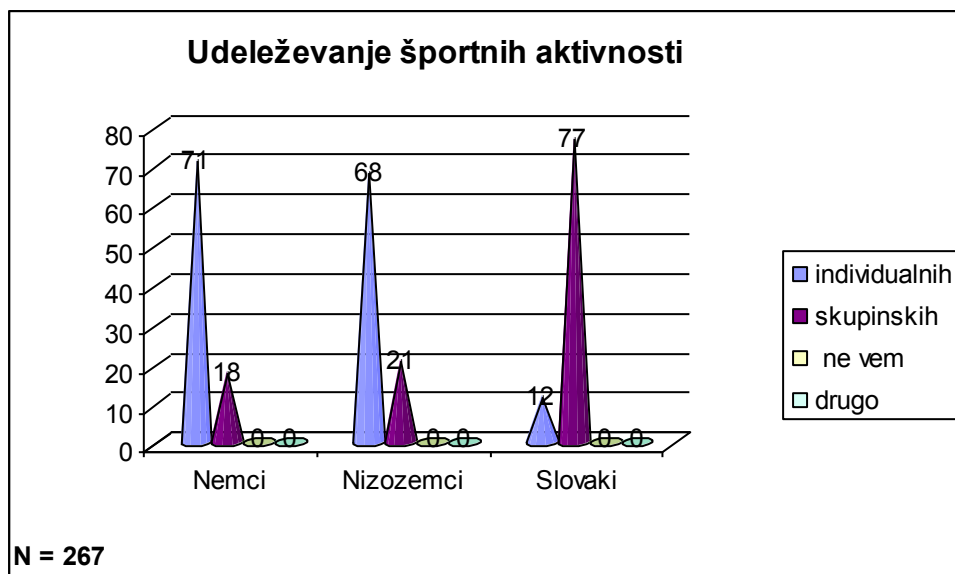
1. Grafi, ki nakazujejo dimenzijo identitete



Graf 1: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor s kom prihajajo gostje na počitnice

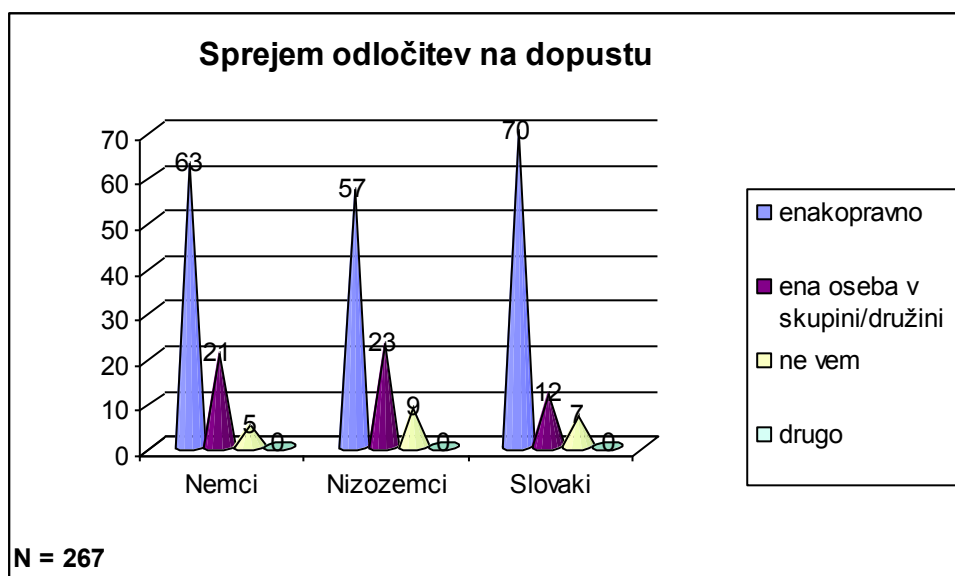


Graf 2: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor s kakšno družbo prihajajo na počitnice

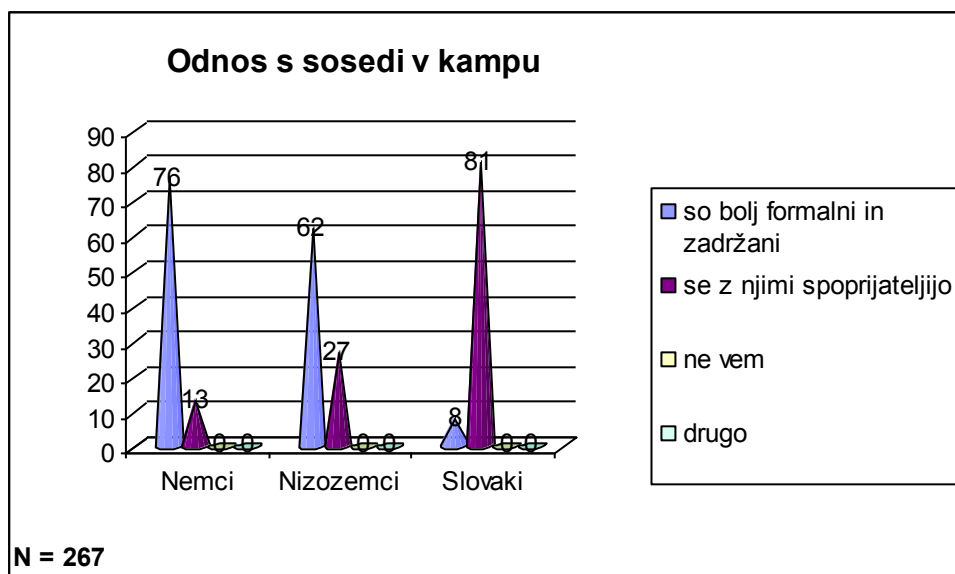


Graf 3: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor kakšnih športov se udeležujejo

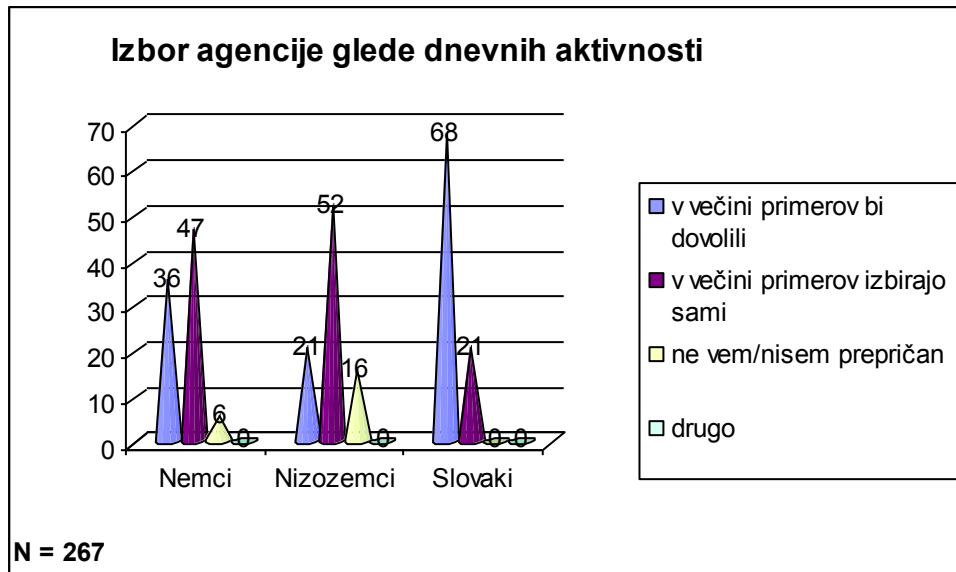
2. Grafi, ki nakazujejo dimenzijo hierarhije



Graf 4: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor kdo sprejema odločitve na dopustu

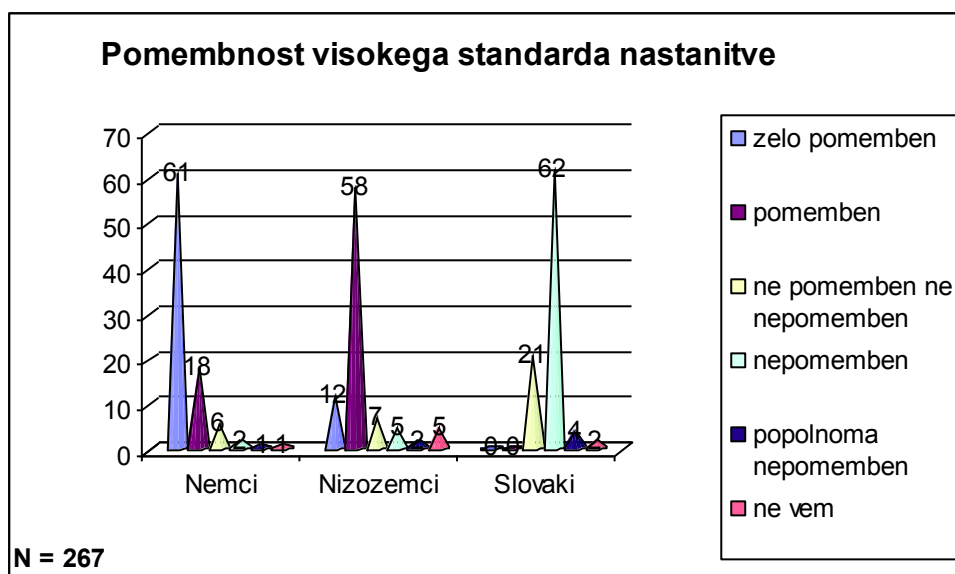


Graf 5: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor kakšne odnose imajo s sosedi v kampu

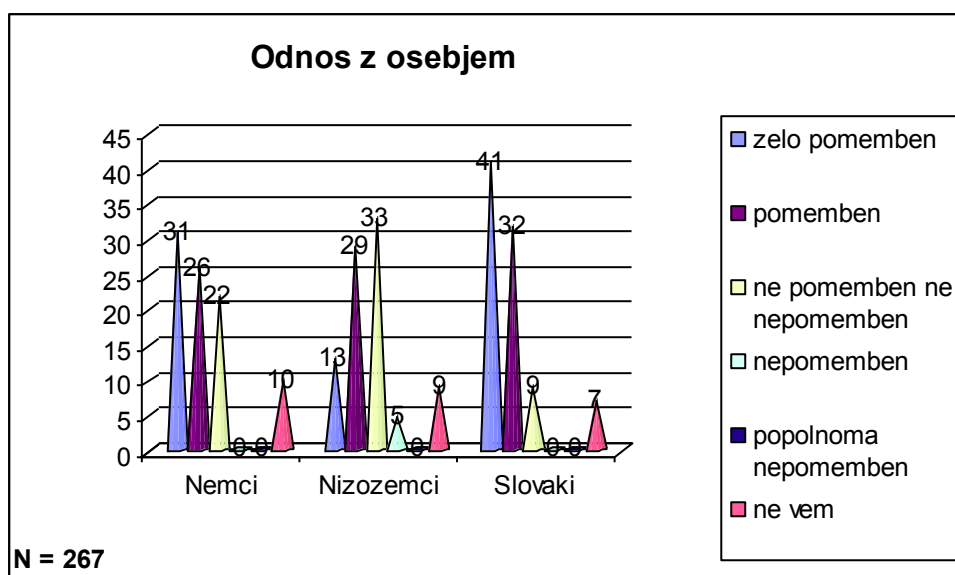


Graf 6: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor ali bi dovolili agenciji izbrati aktivnosti

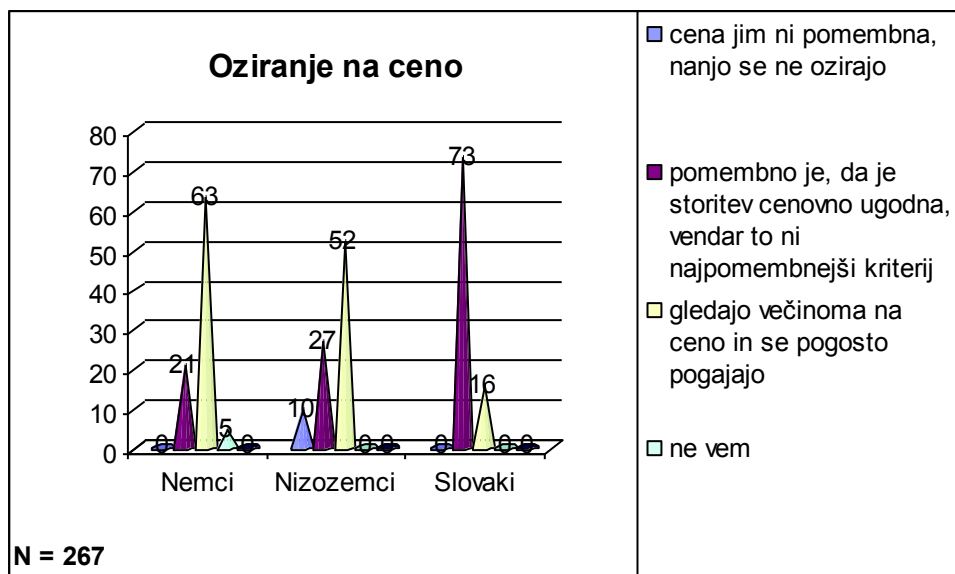
3. Grafi, ki nakazujejo dimenzijo spola



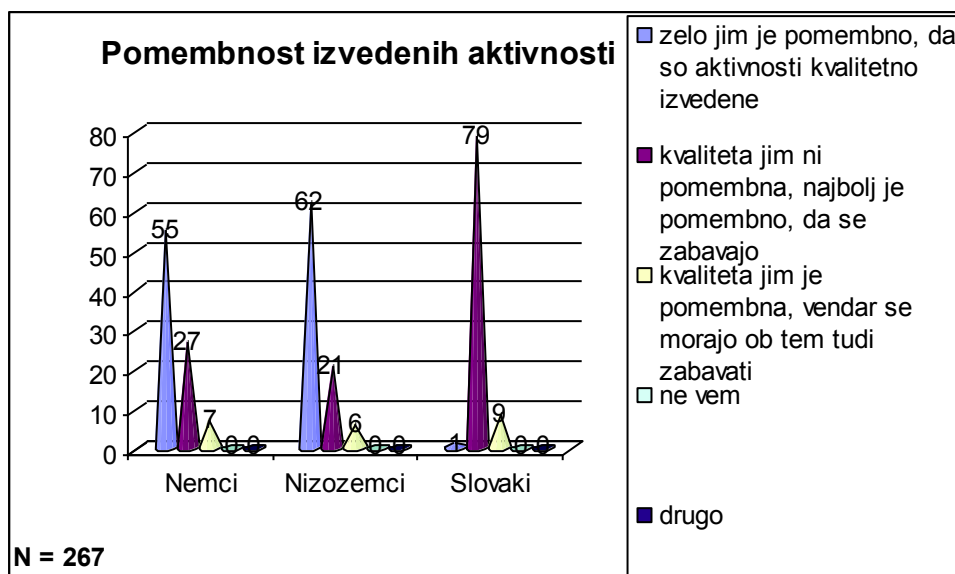
Graf 7: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor koliko jim je pomembna kvaliteta nastanitve



Graf 8: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor kakšen odnos imajo z osebjem

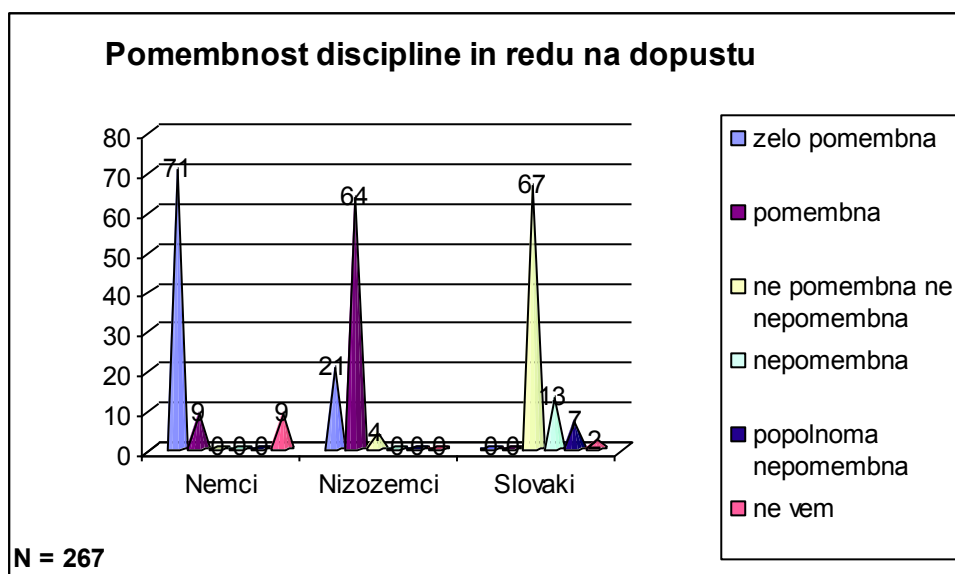


Graf 9: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor kako pomembna je za njih cena

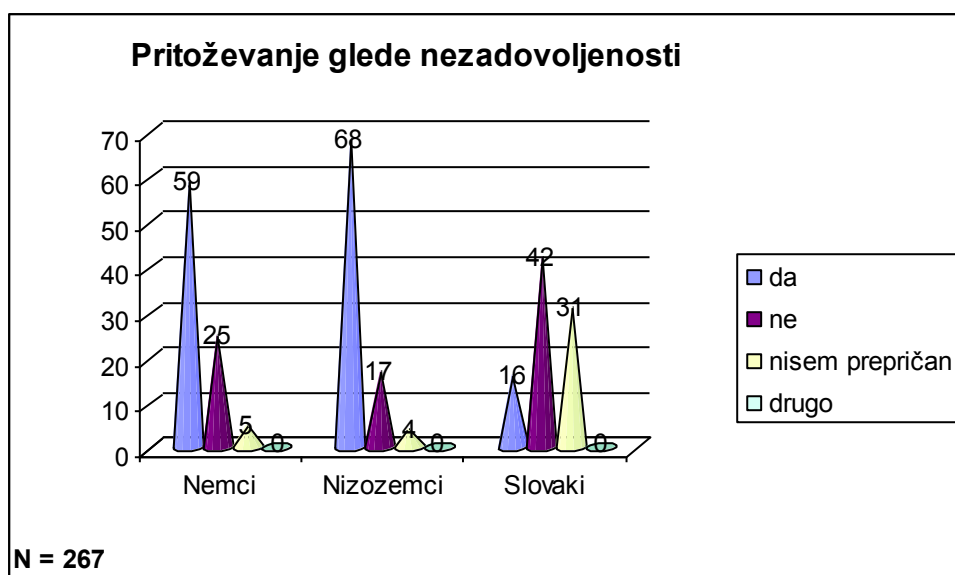


Graf 10: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor kako pomembna je kakovost storitev

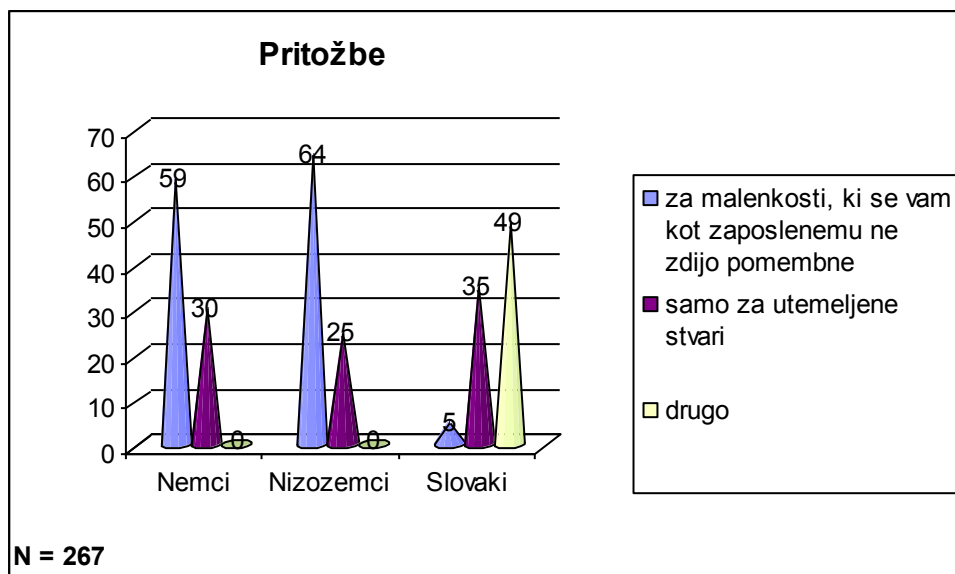
4. Grafi, ki nakazujejo dimenzijo resnice



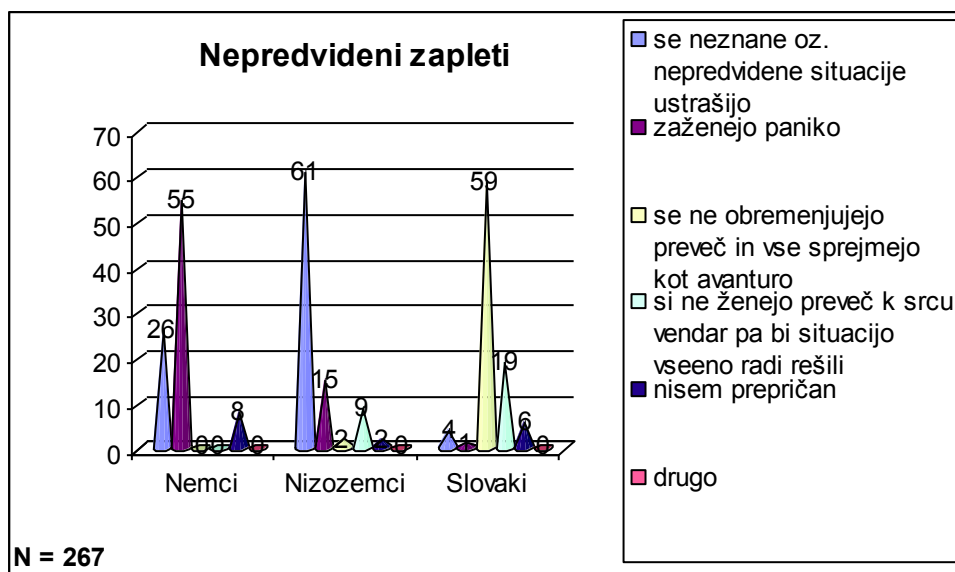
Graf 11: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor kako pomembna je disciplina na dopustu



Graf 12: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor ali bi se pritožili, če bi bili nezadovoljni

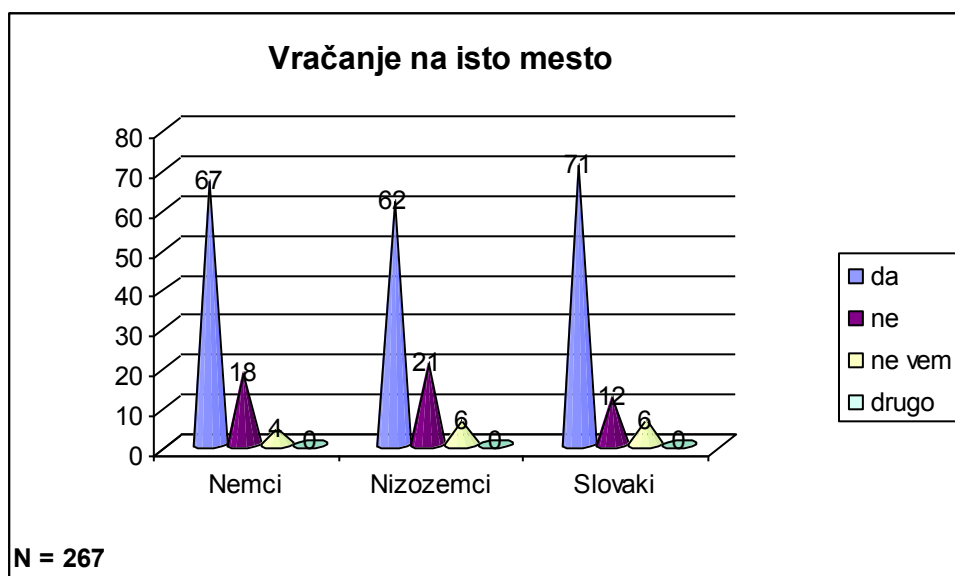


Graf 13: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor za kakšne stvari se gostje pritožujejo

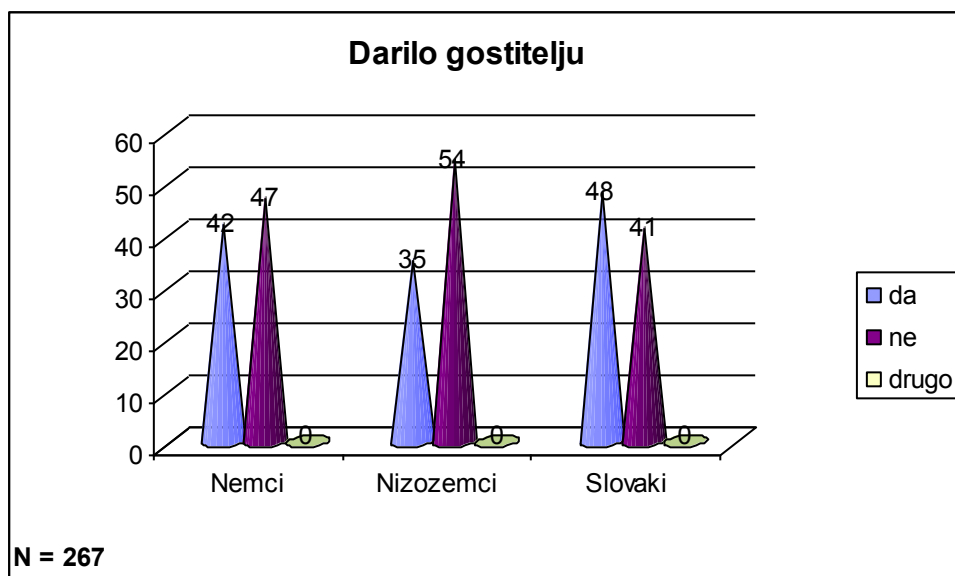


Graf 14: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor kaj bi storili, če bi prišlo do nepredvidenega zapleta

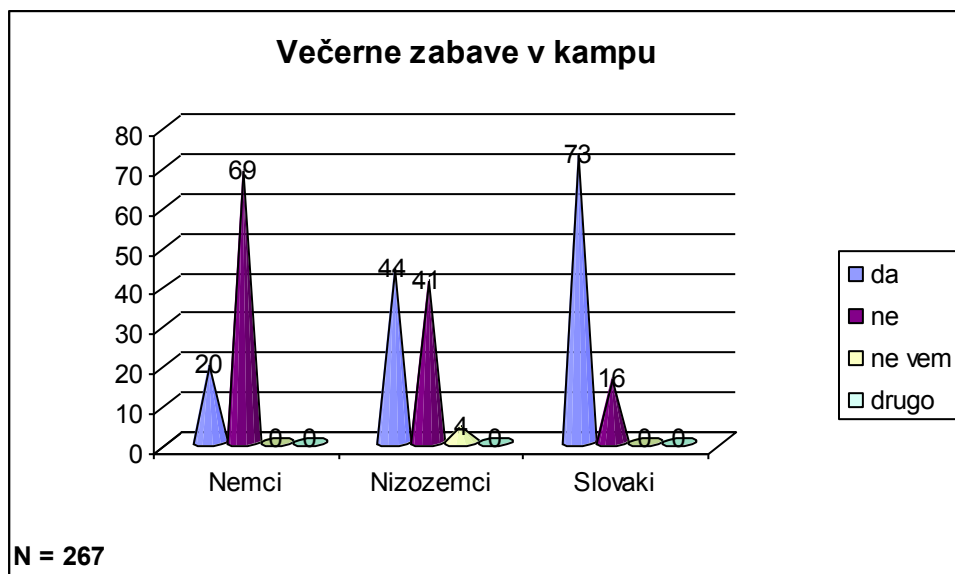
5. Grafi, ki nakazujejo dimenzijo vrednot



Graf 15: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor ali se vračajo na isto destinacijo



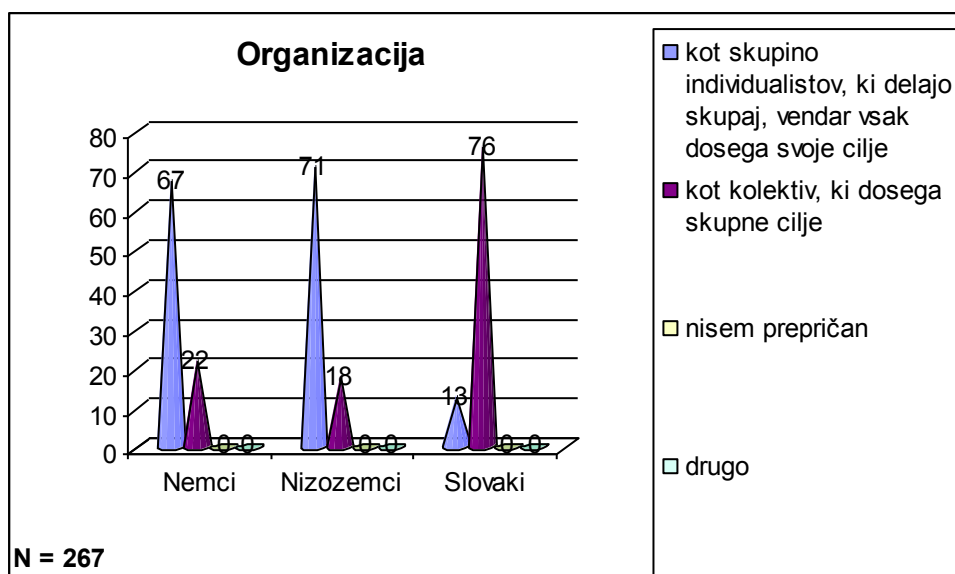
Graf 16: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor ali prinesejo darilo gostitelju



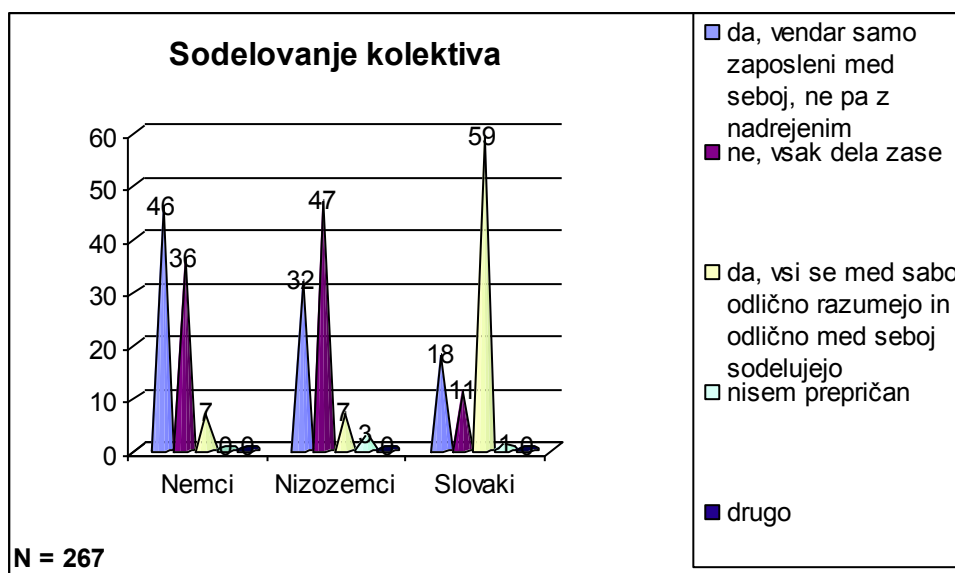
Graf 17: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor ali so jim pomembne večerne zabave v kampu

Analiza vprašalnikov za zaposlene o agencijah

1. Grafa, ki nakazujeta dimenzijo identitete

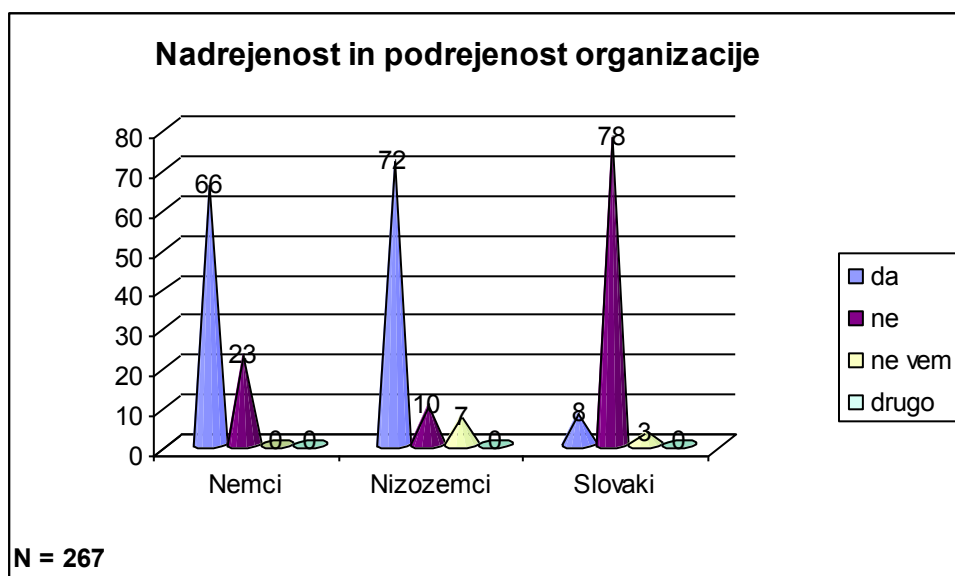


Graf 1: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor kako zaposleni vidijo organizacijo



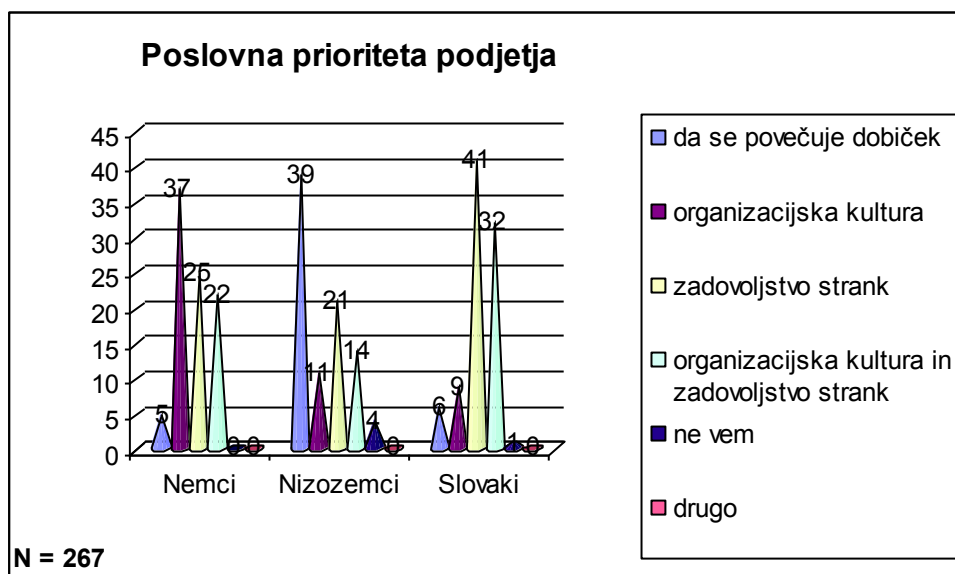
Graf 2: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor ali zaposleni v organizacijah sodelujejo med seboj

2. Graf, ki nakazuje dimenzijo hierarhije



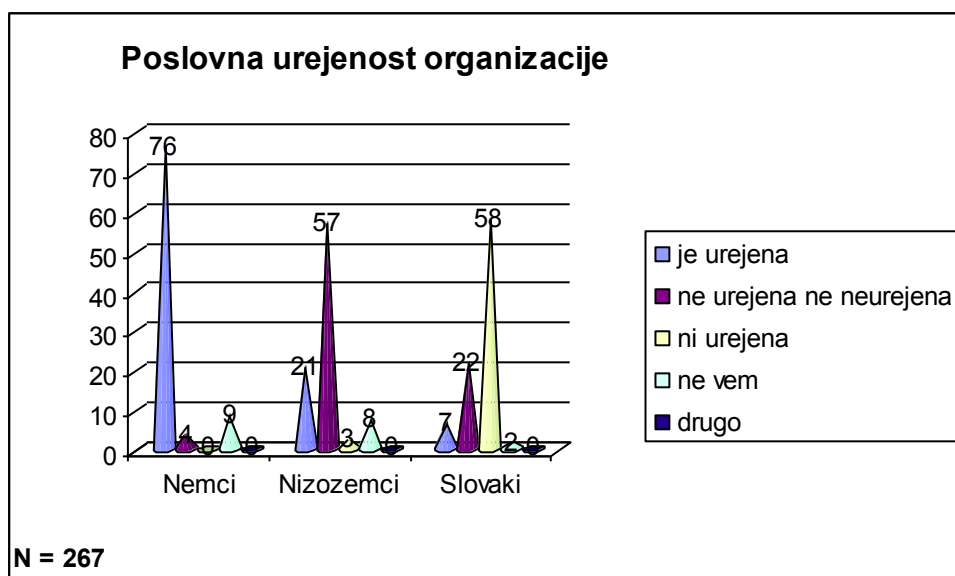
Graf 1: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor ali je v organizaciji vidno kdo je podrejen in kdo nadrejen

3. Graf, ki nakazuje dimenzijo spola



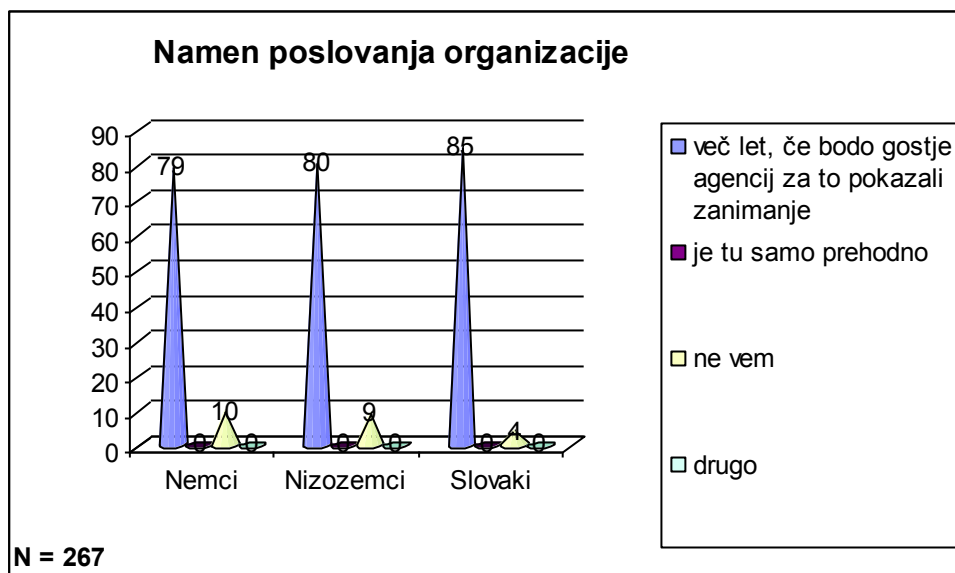
Graf 4: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor kaj je prioriteta v podjetju

4. Graf, ki nakazuje dimenzijo resnice



Graf 5: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor ali je organizacija poslovno urejena

5. Graf, ki nakazuje dimenzijo vrednot



Graf 6: Graf, ki prikazuje rezultate na odgovor ali je namen organizacije dolgoročno ali kratkoročno poslovanje