

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

VPLIV POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA V  
MEDNARODNEM POSLOVANJU

TILEN MRGOLE

KOPER, 2009



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

VPLIV POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA NA  
MEDNARODNO POSLOVANJE

Tilen Mrgole

Koper, 2009

Mentor: doc. dr. Dragan Kesič

Somentor: Branko Vodušek univ. dipl. soc.



## **POVZETEK**

Poslovno komuniciranje je eden od glavnih segmentov mednarodnega poslovanja, saj s pravilno izbiro komunikacije, poznavanjem kulture sogovornika in pravo ponudbo lahko dosežemo zastavljen cilj. Mnogi poslovneži, ki se še uvajajo v mednarodnem poslovanju, pogosto izpustijo ključni del vsake priprave na pogajanja, saj se osredotočijo predvsem na ponudbo in sam posel, pozabijo pa na pomen medkulturnih razlik. Različni teoretiki predvsem poudarjajo pomen medkulturnih razlik in njihov vpliv na mednarodno poslovanje. Z analizo različnih kultur, značilnih za posamezne države Evrope, sta bila evaluirana pomen in zahtevnost mednarodnega poslovanja ter predstavljena kompleksnost med njimi, čeprav narodi med sabo poslujejo in živijo že mnogo stoletij.

*Ključne besede:* poslovno komuniciranje, mednarodno poslovanje, kultura, verbalno komuniciranje, neverbalno komuniciranje.

## **SUMMARY**

Business Communication is one of the major segments of international commerce, recipient can achieve the objective with the correct choice of communication, knowledge of culture and the law of offer recipient. Many businessmen, who are put in the international business, often omit a key part of the preparations for the negotiations, since it focuses primarily on the supply and the business, but forget the importance of cultural differences. Different theorists particularly stress the importance of cultural differences and their impact on international business. The analysis of the different traditions, specific to the individual countries of Europe, has shown the importance of complexity in international business, even though people do business deals with each other for many centuries.

*Key words:* business communication, international business, culture, verbal communication, non-verbal communication.

**UDK:** 339:328.185(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Oprelitev osnovnih pojmov komuniciranja</b> .....	<b>3</b>
2.1	Mednarodno poslovanje .....	3
2.2	Komunikacijski sistem .....	4
2.2.1	Sestavine komunikacijskega sistema .....	4
2.2.2	Ovire komunikacijskega sistema .....	5
2.3	Poslovno komuniciranje .....	6
2.4	Načini poslovnega komuniciranja .....	7
<b>3</b>	<b>Poslovno komuniciranje v različnih kulturah</b> .....	<b>9</b>
3.1	Težave pri komuniciranju v različnih kulturnih okoljih .....	9
3.1.1	Verbalno poslovno komuniciranje .....	9
3.1.2	Neverbalna poslovna komunikacija .....	10
3.2	Teorije medkulturnih razlik .....	14
3.2.1	Hofstedejeva teorija .....	14
3.2.2	Kluckhohnova in Strodtbeckova teorija .....	17
3.2.3	Trompenaarsova teorija .....	19
3.2.4	Hallova teorija .....	22
3.2.5	Primerjava teorij različnih avtorjev .....	23
3.3	Etika pri poslovnem komuniciranju v različnih kulturnih okoljih .....	24
3.3.1	Korupcija in podkupovanje .....	25
3.3.2	Poslovna darila .....	26
<b>4</b>	<b>Primeri poslovanja v nekaterih evropskih državah</b> .....	<b>27</b>
4.1	Poslovno komuniciranje v Veliki Britaniji .....	28
4.2	Poslovno komuniciranje v Avstriji .....	28
4.3	Poslovno komuniciranje v Rusiji .....	29
4.4	Poslovno komuniciranje na Nizozemskem .....	30
4.5	Poslovno komuniciranje v Italiji .....	32
4.6	Poslovno komuniciranje v Bosni in Hercegovine .....	33
<b>5</b>	<b>Sklep</b> .....	<b>35</b>
	<b>Literatura</b> .....	<b>37</b>
	<b>Viri</b> .....	<b>38</b>
	<b>Priloge</b> .....	<b>39</b>





## **SLIKE**

Slika 2.1	Razsežnost mednarodnega poslovanja in mednarodnega marketinga.....	4
Slika 2.2	Viri motenj v komuniciranju .....	6
Slika 2.3	Načini komuniciranja.....	8
Slika 3.1	Deleži oblik sporazumevanja v poslovnem razgovoru .....	10
Slika 3.2	Hallov koncept posredovanja sporočil v različnih kulturah .....	22
Slika 4.1	Geografska slika Evrope.....	27

## **TABELE**

Tabela 3.1	Različice v usmerjenosti vrednot.....	17
Tabela 3.2	Sedem kulturnih dimenzij.....	19
Tabela 3.3	Države z več ali manj miselnimi zvezami pri komuniciranju .....	23

## KRAJŠAVE

FM	Fakulteta za management Koper
oz.	oziroma
itd.	in tako dalje
et al.	et altri – v prevodu in drugi
npr.	na primer
t. i.	tako imenovan

## 1 UVOD

»One can not not communicate« (človek ne more ne-komunicirati) se glasi znani aksiom (Watzlawick, Beavin in Jackson 1967, 48) in ravno tako tudi podjetja ne morejo obstajati ne da bi komunicirala s svojo okolico.

Vsem se zdi komuniciranje nekaj samoumevnega, vendar ali to počnemo vsi enako? V nalogi je predstavljeno, da komuniciranje ni samo govorjenje. Odraža ga sozvočje gibov, občutkov, navad, kulture in govora. V sami nalogi smo se odločili opredeliti poslovno komuniciranje, saj v normalnem vsakodnevnem komuniciranju nimamo postavljenih ciljev pogovora, kar pa je ključna značilnost poslovnega komuniciranja. Glavna razlika je posledica, ki se pri slabem poslovnem komuniciranju odraža kot nesklenjen posel.

Splošno mnenje med poslovneži je, da pri mednarodnem poslovanju predstavlja ponudba ključni podatek za dogovor, vendar zaradi nepozornosti na poslovne komuniciranja pogovori mnogokrat propadejo, zato je namen in cilj diplomskega dela predstaviti in poudariti pomen poslovnega komuniciranja v mednarodnem poslovanju.

Naloga je sestavljena iz dveh delov, teoretičnega in analitičnega. V teoretičnem delu so odgovorjena nekatera osnovna vprašanja: Kaj je komuniciranje, kako poteka, kaj nanj vpliva in kako si ga razlagajo različni svetovni teoretiki. V analitičnem delu pa je obrazloženo, da v srednjem velikem prostoru kot je Evropa poteka veliko razlik v poslovnem komuniciranju in predvsem opozoriti na ključne napake oz. stresne točke posamezne evropske države.

Za izdelavo diplomskega dela so uporabljene naslednje znanstvene metode. Z metodo deskripcije, so opredeljeni osnovni pojmi, nato se z uporabo analitične metode, analizirajo različni teoretiki in značilnosti poslovnih komuniciranj različnih Evropskih držav. Uporabljena je tudi komparativna metoda, kjer so primerjane različne teorije medkulturne komunikacije.



## **2 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV KOMUNICIRANJA**

Ker v nalogi govorimo o poslovnem komuniciranju v mednarodnem poslovanju bomo opredelili osnovne pojme. Komuniciranje, poslovanje, mednarodno poslovanje, komunikacijski sistem, poslovno komuniciranje.

Beseda komuniciranje je glagolnik, ki izhaja iz besede komunicirati. Ta je v Slovarju slovenskega knjižnega jezika razložena s pojmi in pomeni izmenjevati, posredovati misli, informirati, sporazumevati se; komunikacija pa je sredstvo, ki omogoča izmenjavo oz. posredovanje informacij in je zato komunikacijsko sredstvo. Beseda komuniciranje je latinskega izvora, *communicare* in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet (Trontelj in Snoj 2000a).

V sodobnem času je veliko avtorjev, ki pišejo o komuniciranju in vsak ga razloži in razume malce drugače. Wright opredeljuje komuniciranje kot: »proces prenosa mnenja med posamezniki«, Schramm pravi, da je komuniciranje »v bistvu izmenjava misli, občutkov ali razumevanja zaznavanja«. Možina razume komuniciranje kot: »proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem«. Lipovec pa je komuniciranje opisal kot oddajanje sporočila (na način, da ga prejemnik lahko sprejeme) in sprejemanje sporočil (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 23).

Beseda poslovanje je glagolnik besede poslovati, ki jo v Slovarju slovenskega knjižnega jezika razlagajo kot opravljati delo v zvezi z nalogami, obveznostmi, za katere je kdo pristojen, zadolžen. Poslovanje lahko poteka znotraj države ali med dvema državama, slednje imenujemo mednarodno poslovanje (Trontelj in Snoj 2000b).

### **2.1 Mednarodno poslovanje**

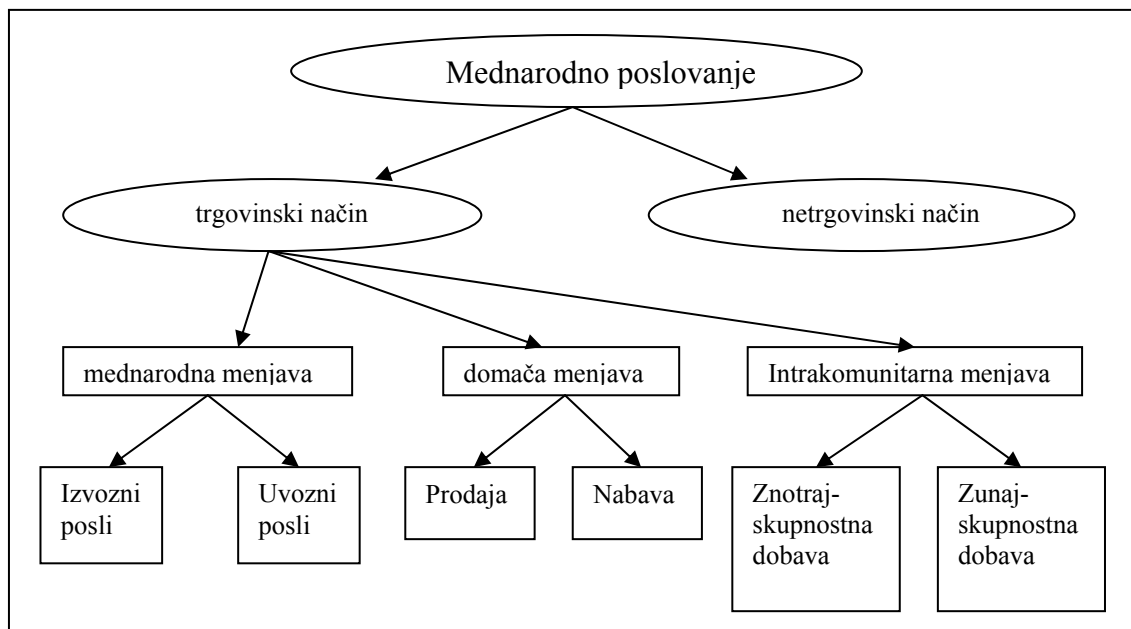
Mednarodno poslovanje ali poslovanje s tujino je najširši pojem mednarodnih poslovnih aktivnosti, ker vključuje vse poslovne transakcije, ki na trgovinski ali ne-trgovinski način zajemajo dve ali več držav. Ne-trgovinski način, ki hkrati ne bi bil nedoločljivo povezan še z mednarodnim trgovanjem, je v poslovni praksi sila redek primer (Dubrovski 2006, 15).

Mednarodno poslovanje se lahko bistveno razlikuje od znotraj-državnega poslovanja. Kompleksnost mednarodnega poslovanja povzroča zapletenost meddržavnih poslov, število in različnost trgov oz. odjemalcev, intenzivnost konkurence, mnogo večje tveganja ter zunaj-trgovinski režimi posameznih držav, vse to pa zahteva različne marketinške in administrativne pristope.

Izvozna in uvozna dejavnost je bistvo mednarodnega poslovanja, sam izvoz pa je ključni dejavnik stabilnosti in razvoja vsakega narodnega gospodarstva. Izvoz predstavlja v razmerju z uvozom dejavnik učinkovitega vključevanja v tokove mednarodnega poslovanja, s čimer si zagotavlja lasten razvoj. Tako se na izvozni strani praviloma pojavljajo izdelki in storitve, ki so v neki državi presežek in so nosilci

konkurenčnosti, na uvozni strani pa so praviloma izdelki in storitve, katere domača industrija in podjetja ne morejo proizvesti ali pa bi zato bil prevelik vložek.

**Slika 2.1** Razsežnost mednarodnega poslovanja in mednarodnega marketinga



Vir: Dubrovski 2006, 17.

Del mednarodnega poslovanja so pogajanja, pogovori, dogovori, itd., ki potekajo med nami in tujino. Zaradi želje po vse uspešnejšem sodelovanju pa je treba s tujino pravilno komunicirati, saj se lahko zelo hitro izrazi, poda nekaj kar nismo želeli in s tem ključno vpliva na nadaljnje sodelovanje.

## 2.2 Komunikacijski sistem

Komunikacijski sistem je sestavljen iz štirih elementov: oddajnik, prejemnik, sporočilo in komunikacijski kanal. Komunikacijski kanal je pot, po kateri potuje sporočilo od oddajnika k sprejemniku. Sporočilo lahko potuje ustno (z izgovorjeno besedo), neposredno, preko telefonske linije, ali pisno preko drugega medija: klasično pismo, elektronsko sporočilo (Možina in Damjan 1992, 6). Pot med oblikovanjem sporočila v oddajniku in sprejetim sporočilom prejemnika – komunikacijski sistem je tako zapleten, da se mnogokrat pojavijo motnje in je želeno poslano sporočilo napačno razumljeno. Pravimo, da pride do napake v komuniciranju.

### 2.2.1 Sestavine komunikacijskega sistema

Oddajnik oz. pošiljatelj je oseba, ki želi nekaj sporočiti. Sporočilo sestavi in ga odda. Če želi oddajnik sporočilo oddati tako, da bo pravilno razumljeno – torej doseglo

svoj namen, se mora držati določenih komunikacijskih pravil (Možina in Damjan 1992, 5):

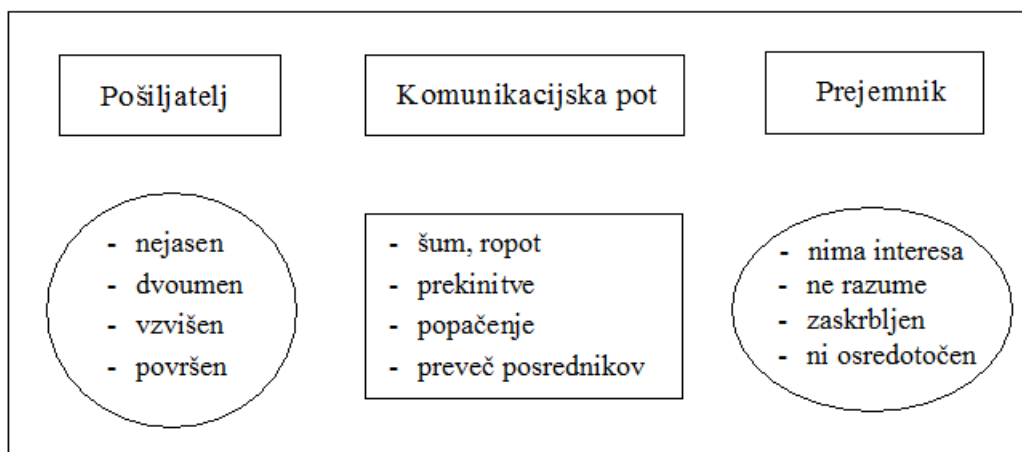
- oddano sporočilo mora biti razumljivo, da ga bo sprejemnik natančno razumel,
- oddajnik mora natančno vedeti kaj sporoča in kaj s sporočilom želi doseči – jasno mora biti opredeljen cilj sporočila,
- oddajnik mora poznati prejemnikove kulturne navade, vrednote, interese, ker le ti v veliki meri odločajo ali bo sprejemnik sporočilo pravilno razumel in kako se bo nanj odzval,
- v procesu komuniciranja je velikega pomena ravnanje posameznika, ki bo lažje ali težje predvidel odziv sprejemnika.

Oddajnik lahko sporočilo odda na različne načine. Lahko ga posreduje z besedami, ni pa nujno, sporočilo lahko oddamo tudi na neverbalni način. To je tudi velika delitev posredovanja sporočil na besedni in nebesedni način. Izbira načina komuniciranja je odvisna od posameznikovega načina komuniciranja, pa tudi od časa, stroškov, prejemnika. Uspešna komunikacija je pogojena s sposobnostjo pošiljatelja, da sporočilo pošlje in s sposobnostjo prejemnika, kako prejeta sporočilo sprejme. Komunikacijske motnje se lahko pojavijo v vseh fazah procesa.

### ***2.2.2 Ovire komunikacijskega sistema***

Motnje komunikacijskega sistema se lahko pojavijo v vseh fazah procesa, saj lahko nastanejo med pošiljateljem in prejemnikom zaradi njunega medsebojnega nerazumevanja ali različnega pogleda na obravnavano temo. V komuniciranju so pogosto pojavijo semantične motnje, ki nastanejo zaradi razlik med jezikom ali kulturami posameznikov v procesu komuniciranja. Vzrok za motnje v komuniciranju pa se lahko nahaja v komunikacijskem kanalu. Vsako sporočilo vsebuje informacijo, ki jo oddajnik želi posredovati sprejemniku. Sporočilo največkrat izrazimo z besedami, ki ga spremljajo še gibi ali drugi znaki. Sporočilo naj ne bi vsebovalo nepotrebnih fraz in odvečnih besed, s katerimi obremenjujemo komunikacijski kanal in ustvarjamo sporočilo zahtevnejše. Naj bi bilo jedrnato in razumljivo.

**Slika 2.2** Viri motenj v komuniciranju



Vir: Možina et. al. 2004, 75.

Komunikacijske motnje nastanejo pri oddajniku in prejemniku ali pri prenosu skozi komunikacijski kanal. Sporočevalec lahko odda nejasno oblikovano, predolgo ali napačno kodirano sporočilo. Neuspešno dekodiranje prejetega sporočila je lahko posledica medkulturnih razlik. Prejemnik sporočilo dekodira v skladu s svojimi navadami ter moralnimi in etičnimi načeli, le-ti pa se lahko razlikujejo od oddajnikovih.

Težave lahko nastopijo tudi zaradi nezbranosti ali nezainteresiranosti prejemnika. Motnje lahko nastanejo tudi v komunikacijskem kanalu, saj lahko na prenos sporočila vplivajo hrup iz okolice, slabše telefonske in internetne povezave, prezasedenosti omrežja, izgubljene pošte ... Poslovneži se pogosto teh težav niti ne zavedajo, res pa je, da marsikdaj privedejo do hujših nesporazumov. Dobro je, če se komunikacijskih motenj zavedata tako oddajnik kot prejemnik sporočila, zato morata preveriti ali sta sporočilo pravilno razumela in ga tudi pravilo dekodirala, le tako se bosta izognila nepotrebnim težavam in nesoglasjem pri poslovanju (Možina et al. 2004, 75).

### 2.3 Poslovno komuniciranje

Poznamo več oblik komuniciranja, najbolj pogosto je družabno komuniciranje, ki ga vsi poznamo. Poteka med posamezniki v družbi in navadno nima nekega vnaprej določenega cilja. Družabno komuniciranje je namenjeno predvsem v prostem času. Poslovno komuniciranje pa poteka v organizacijah ali med njimi, večinoma se nanaša na neka opravila posameznika, skupine ali organizacij. Cilj poslovne komunikacije je doseganje poslovnih rezultatov (Kavčič 2002, 61).

Rekli smo, da se poslovno komuniciranje nanaša na komuniciranje v organizacijah in med organizacijami. Posamezniki, ki se združujejo v organizacijo, da bi dosegli višje cilje in boljše rezultate, kot bi jih lahko dosegli kot posamezniki. Toda združevanje ni dovolj, za doseg boljših rezultatov mora biti vzpostavljena dobra komunikacija.



Poslovno komuniciranje je ciljno naravnano in je namenjeno doseganju za organizacijo koristnih ciljev. Cilji komuniciranja morajo biti merljivi, dosegljivi in izzivni. Merljivost ciljev je pomembna, saj moramo med komuniciranjem vedeti ali počnemo to dobro in pravilno. Vsak cilj mora biti dosegljiv, ker so nerealno postavljeni cilji za organizacijo škodljivi. Trud, ki je porabljen za doseganje nerealnih ciljev, je negativno porabljanje moči udeležencev in sredstev organizacije. Odlično je, če je cilj hkrati tudi izziv za udeležence, saj se bodo udeleženci tako še bolj potrudili (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 19).

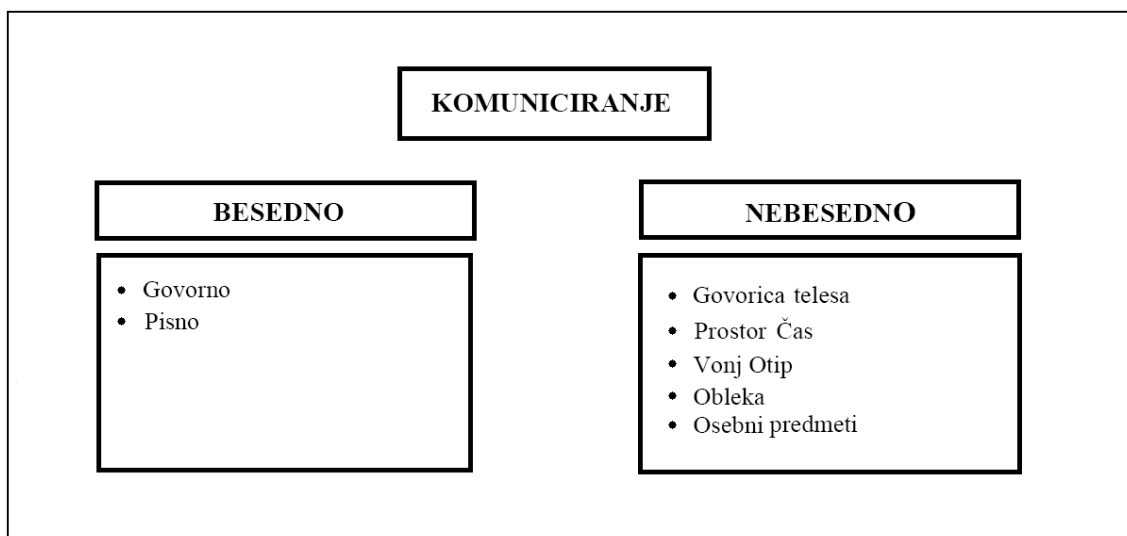
Komuniciranje je učinkovito takrat, kadar potrošimo primeren čas in sredstva in dobimo dobre rezultate. Učinkovito komuniciranje ni nujno vedno tudi uspešno, saj je mogoče, da smo npr. s stranko opravili veliko razgovorov, izmenjali veliko sporočil, na koncu pa posel ni bil sklenjen. Ob porabljenem času se mora vedno računati tudi na porabo sredstev. Zaključimo lahko, da obsežno in intenzivno komuniciranje samo zase ni dovolj, ob porabi časa in sredstev štejejo predvsem doseženi zastavljeni cilj (Možina et al. 2004, 19).

Zato je pri poslovnem komuniciranju zelo pomemben osebni pristop in dober vtis, katerega ustvarimo s posameznikom s katerim komuniciramo. Osnovni namen poslovnega komuniciranja je res izpolnjevanje ciljev organizacije, vendar ne smemo pozabiti, da komuniciranje poteka med posamezniki. Le tega je treba prilagoditi vsakemu posamezniku posebej, upoštevajoč njegove kulturne navade, želje in seveda cilje.

#### **2.4 Načini poslovnega komuniciranja**

Poznamo več vrst komuniciranja, v glavnem pa komuniciranje delimo na dve večji skupini: besedno (verbalno) in nebesedno (neverbalno). V besedno komuniciranje uvrščamo govorno in pisno komuniciranje. V nebesedno komuniciranje pa štejemo govorico telesa, osebne predmete, vonj, otip, prostor, čas (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 46). Pri poslovnem komuniciranju se največkrat uporablja pisno in govorno komuniciranje, vendar je pomembno tudi nebesedno komuniciranje. Veščin pisnega in govornega komuniciranja se lahko naučimo, na nebesedno komuniciranje pa vplivata podzavest in navade, zato se ga največkrat ne zavedamo.

**Slika 2.3** Načini komuniciranja



Vir: Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 46.

Govorna komunikacija zajema nagovore, razgovore, skupinske razgovore in neformalne pogovore. Govorno sporočilo je najhitrejše, ker imamo takojšnjo povratno informacijo in tako lahko oddajnik takoj ugotovi mnenje sogovornika. Pisno komuniciranje poteka preko pisem, časopisov, revij ter mnogih drugih elektronskih naprav, ki prenašajo sporočila. Prednosti pisnega komuniciranja so trajnost, jasnost in nazornost sporočila, katerega vsebino je mogoče kasneje preverjati (Možina et al. 2004, 54).

Nebesedno komuniciranje zajema vse načine komuniciranja, pri katerih za prenos sporočila niso uporabljene besede. Nebesedno sporočilo izrazimo z držo telesa, mimiko, dotikom, pogledom, oblačilom in vonjem ter prostorom med osebami, ki komunicirajo in se sporoča po več kanalih hkrati. Na znake nebesedne komunikacije moramo biti zmeraj pozorni. Pogosto se zgodi, da se govorno sporočilo ne ujema z znaki neverbalne komunikacije. Neusklajenost obeh načinov komuniciranja nam tako pomaga pri odkrivanju resničnih oz. neresničnih izjav našega sogovornika.

Zanimivo je, da ob verbalni komunikaciji v živo vedno poteka tudi neverbalna komunikacija. Pri pisni komunikaciji pa neverbalna komunikacija ni prisotna. Neverbalna komunikacija pa lahko nastopa tudi sama, takšen primer je govorica rok ali pa ne znanje jezika. Če hočemo res dobro razumeti sogovornika je najbolje, da komuniciramo govorno v živo, saj lahko zaznavamo tudi nebesedna komunikacijska sporočila. Kadar pa gre za že dogovorjene posle, je boljša pisna komunikacija, ker je preverljiva in dokazljiva.

### **3 POSLOVNO KOMUNICIRANJE V RAZLIČNIH KULTURAH**

Na kvaliteto poslovnega komuniciranja vpliva tudi kulturno okolje. Še posebej pa takrat, kadar sta sogovornika iz različnih kulturnih okolij. Takrat govorimo o medkulturni komunikaciji. Kultura postane ovira za uspešno komunikacijo takrat, ko se sogovornika iz dveh različnih kultur, na isto dogajanje, odzoveta različno. Težave pri medkulturni komunikaciji nastanejo zaradi razlik v jeziku, vrednotah, običajih in morali etiki in vedenju (obnašanju) ljudi.

#### **3.1 Težave pri komuniciranju v različnih kulturnih okoljih**

Raznolikost kultur je pestrost sveta, ki lahko pri poslovnem komuniciranju povzroča težave. To se zgodi, kadar posameznik interpretira besede in dejanje ljudi iz drugih kultur enako, kot pri pripadnikih njegove kulture (Traven 2001, 208). Vsak se v drugem kulturnem okolju sreča z drugačnim jezikom, verbalnim stilom in mnogimi neverbalnimi sporočili, ki se uporabljajo drugače kot v njegovi kulturi. Neupoštevanje drugačne kulture in drugačnega načina komuniciranja lahko privede do nesoglasij in nerazumevanja. Posledice so lahko različne od smeha, užaljenosti, prekinitve pogovorov, celo razdora pogodbe.

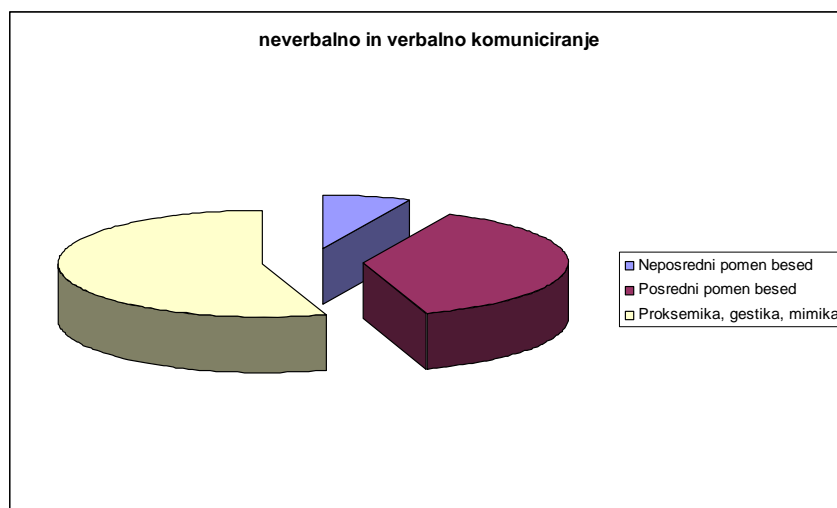
##### ***3.1.1 Verbalno poslovno komuniciranje***

Kulturne razlike ne zajemajo samo obnašanja in navad, olike in načina kako obravnavamo druge ljudi, tudi jezik ima pomembno vlogo v komunikaciji, saj so jezikovne razlike eden glavnih vzrokov medkulturnih komunikacijskih nesporazumov (Usunier 1993, 98). Težave v komuniciranju se pojavljajo tako med posameznikoma, ki se pogovarjata v istem jeziku, kot med posameznikoma, ki govorita različen jezik. Pri posameznikih, ki govore enak jezik pa se lahko pojavijo tudi težave zaradi različnega pomena enakih besed. Ljudje v ZDA in v Angliji govorijo angleško, vendar imajo drugačen besedni zaklad. Motnje t. i. semantične motnje pri komuniciranju med posameznikoma, ki govorita različna jezika, ponavadi nastanejo zaradi zapletene vsebine pogovora in besed ter fraz, ki se uporabljajo v določenem jeziku. Pri komuniciranju oseb iz jezikovno različnih držav zato pogosto uporabljajo prevajalce. Vloga prevajalcev je zelo pomembna, saj odpravlja veliko motenj pri komuniciranju. Vendar dobesedni prevodi niso vedno na mestu. To še posebno velja za prevode posameznih oglasov. Neki pregovor pravi, če želiš uničiti pomen sporočila, ga dobesedno prevedi (Czinkota, Ronkainen in Moffett 1996, 301). Pri prevodih oglasov in pomembnejših sporočil moramo paziti, da ohranimo pomen sporočila.

### 3.1.2 Neverbalna poslovno komunikacija

Pri poslovnem komuniciranju navidezno prevladuje besedno komuniciranje – pisno in govorno. Raziskave so pokazale, da ima neposreden pomen besed v povprečnem poslovnem razgovoru sedem odstotni delež, zvok (ritem, dinamika in glasnost) govora 38 odstotkov, kar 55 odstotkov pa pripada neverbalni komunikaciji (Tavčar 1995, 19). Govorimo torej o govorici telesa, tonu glasov in obrazni mimiki. Velikega pomena za to vrsto komunikacije so tudi očesni kontakti govornika in poslušalca, dotiki sogovornika, prostorska razdalja med enim in drugim, celo uporaba parfuma ali drugega dišavnega sredstva. V paleti različnih civilizacijskih kultur opazimo večje ali manjše razlike v uporabi navedenih nebesednih sporočil. Kar v eni kulturi razumejo kot nežno čustveno izražanje, morda v drugi zaznajo kot čustven izbruh.

**Slika 3.1** Deleži oblik sporazumevanja v poslovnem razgovoru



Vir: Tavčar 1995, 19.

Enaki gibi v enih kulturnih sredinah pomenijo nekaj pozitivnega, v drugih pa nekaj negativnega, celo vulgarnega. Zato je zelo pomembno, da poznamo govorice telesa, ki je značilna za kulturo našega sogovornika. Tako se ognemo nesporazumom ali celo konfliktom s sogovornikom. Uspešen komunikator mora dobro poznati ne-le jezik, ki ga uporabljajo v posamezni kulturi, pač pa tudi pomen neverbalnih znakov pri komuniciranju.

#### *Pozdravljanje*

Skozi zgodovino v isti kulturi, v istem času, v različnih kulturah ločimo različne oblike pozdravljanja. Te so natančno opisane v raznih bontonih – knjigah, ki opisujejo lepo obnašanje. Slovenci smo prve dobili konec 19. stoletja. Služili so zlasti meščanskemu sloju pri družabnih in poslovnih stikih. Z globalizacijo postaja to enoten

kulturni običaj, ki pa se še vedno loči po kulturnih miljenih. Za Francoze je npr. značilno rokovanje pri vsakokratnem srečanju, pri Azijcih je primernejši pozdrav poklon. V nekaterih kulturah se ob rokovanju tudi poljubijo na lice. Tradicionalen način pozdrava pri Japoncih je seveda poklon. Ločijo jih več vrst in so strogo določeni. Globina poklona nakazuje socialni status osebe, ki pozdravlja. Oseba, ki ima nižji socialni status poklon (pozdrav) začne, oseba z višjim statusom pa določi, kdaj se sme poklon končati. Nižje kot se posameznik prikloni, nižji je njegov socialni status v družbi (Ferraro 2002, 73).

### *Gibi in drugi telesni gibi*

Pomen in pogostost uporabe gibov posameznika med govorom se razlikuje med ljudmi samimi, pa tudi med kulturnimi običaji posameznih držav. Med njimi lahko potegnemo neke ločnice. V Italiji, Grčiji in določenih državah Latinske Amerike je uporaba gibov med govorom normalna, medtem ko v državah, kot sta Slovenija ali ZDA, ljudje pri komuniciranju redkeje uporabljajo gestikulativne gibe. Za Japonce in Kitajce je značilna še redkejša uporaba kretenj, ljudje v teh kulturah držijo v času pogovora roke strogo ob telesu (Treven 2001, 204). Tudi drža telesa pri sedenju ali hoji je element neverbalne komunikacije iz katerega lahko marsikaj razberemo. Sproščeno, včasih nerodno držo telesa ljudi iz ZDA lahko pripadniki iz drugih kultur razumejo kot grobo ali takšno, ki izraža pomanjkanje zanimanja za druge. Na Srednjem vzhodu pri sedenju ni dopustno prekrižati nog ali kazati sogovorniku podplatov svojih čevljev, ker je takšno vedenje sprejeto kot žaljivo.

### *Ton glasu in izraz na obrazu*

Ton glasu in izraz na obrazu veliko prispevata k učinku in pomenu tistega, kar povemo. Mrki obraz izraža drugačen pomen kot nasmeh. Tudi hladen ton glasu razumemo drugače kot topel, ki deluje prijateljsko. Če opazujemo obrazno mimiko in intonacijo glasu, lahko zaznamo sogovornikovo čustveno stanje npr. strah, agresivnost, aroganco ali sramežljivost.

Po glasu lahko določimo starost oseb, ne samo otrok in starejših, temveč tudi ljudi vmesnih starostnih obdobj, lahko določimo njihov spol itd. Dosti bolj kot po vsebini govorjenja lahko prav po glasu razberemo, ali je oseba, ki govori, samozavestna ali je negotova. Po načinu govora, poudarkih in frekvenci pa začutimo predvsem, kakšen odnos ima ta oseba do besedne vsebine, ki jo podaja, in do nas, ki nam je ta vsebina namenjena (Možina et al. 2004, 471).

Ob taka spoznanja in razumevanja bi bili prikrajšani ob pisnem sporočilu. Naša reakcija nanj pa bi bila lahko napačna.

### *Dotiki in stiki z očmi*

Pri komuniciranju se nas nekateri dotikajo, drugi ne. V Sredozemskih kulturah in državah v Latinski Ameriki je običajno, da komuniciranje spremljajo tudi dotiki. V državah severne Evrope pa takega običaja ni. V deželah Srednjega vzhoda in južni Aziji se med pogovori ne dotikajo niti člani družine, kaj šele, da bi se dotaknil tujca – poslovnega partnerja. V Latinski Ameriki ljudje pričakujejo, da bo stisk roke nežen, v ZDA pa trden. Moška, ki se držita za roko bi v Sloveniji razumeli kot eno spolno usmerjenost, na Srednjem vzhodu in v Latinski Ameriki pa kot resnično prijateljstvo. Stik z očmi med govornikom in sprejemnikom sporočila je v Sloveniji in ZDA znak dobre komunikacije, na Srednjem vzhodu pa je integralni del uspešne komunikacije. Japonci in Kitajci pa se stiku z očmi izogibajo in s pogledom v tla izražajo spoštovanje do sogovornika.

Oči so ogledalo duše, oči so izraz razuma! Oči povedo drugim, kakšni smo, kdo smo, ali smo iskreni, pošteni, odkriti. Naš pogled pa drugim pove tudi, ali smo sproščeni in samozavestni (Možina et al. 2004, 452).

### *Prostorska razdalja*

Tudi fizična razdalja (intimni in osebni pas) ima med udeleženci pogovora kot neverbalna komunikacija v različnih kulturah različen pomen.

V teoriji prostorsko razdaljo delimo na štiri različne pasovi, in sicer (Markič, Strniša in Tavčar 1994, 88–89):

- intimni pas (15–45 cm) ta del prostora je za pogajalca najpomembnejši. Mejo tega pasu prestopijo lahko prestopijo samo ljudje, na katere je pogajalec čustveno navezan. Sicer med pogajanjem vanj redko vstopamo, čeprav velja minimalna razdalja za intimni pas 15 cm, velja na Japonskem od 25 cm naprej,
- osebni pas (46–122 cm) je pas tipične pogajalske razdalje med ljudmi, tudi takrat, ko se pogajalci med seboj poznajo. Nemški pogajalci zahtevajo večjo razdaljo, od 60 cm naprej,
- socialni pas (122–360 cm) na tej razdalji se ponavadi pogajalci pogajajo na prvih srečanjih, ko se še ne poznajo,
- javni pas (nad 360cm) – taka razdalja je, kadar nagovarjamo večjo skupno ljudi.

Južnoameričani, južno in vzhodno Evropejci, tudi ljudje iz Bližnjega vzhoda dajejo prednost manjši razdalji pri komuniciranju. Azijci, severni Evropejci in severni Američani počutijo neprijetno, če v času pogovora stojijo tesno drug ob drugem (Treven 2001, 205). Očitno je, da je razdalja v kateri se posameznik počuti sproščeno, med kulturami različna.

Zanimivo je dejstvo, da fizična razdalja izhaja iz povezanosti ljudi v neki družbi. Pripadniki kulture z visoko stopnjo povezav med ljudmi radi stojijo drug ob drugem in se pri komuniciranju tudi dotikajo. Gestikulativni gibi so pogostejši. Stiki z očmi intenzivnejši. Večina takšnih kultur se je razvila v predelih Zemlje, kjer prevladuje toplo podnebje. Velja seveda tudi obratno, ljudje, ki pripadajo kulturam s hladnim podnebjem in so med seboj slabše povezani vzdržujejo med poslovnimi pogovori večjo fizično razdaljo in se le redko dotaknejo drug drugega.

### *Čas*

Razlike med kulturami se pojavljajo tudi v povezavi s časom, v katerem poteka komunikacija. V nekaterih kulturah posameznik opravlja v določenem času le eno nalogo, v drugih pa ima sestanek z eno ali več osebami. Prvi svoj čas natančno razporedi po nalogah, vsaki posveti določen čas, zato sestanek skliče ob točno določeni uri in traja omejen čas. Takšen način razporejanja časa je značilen za kulture v severni Evropi, Nemčiji, tudi Sloveniji. Druge kulture pa razpored časa pojmujejo bolj svobodno.

Ljudje hkrati opravljajo več dejavnosti, posameznik ima lahko sestanek z dvema ali več osebami, med sestankom se pogovarja po telefonu, odide na kavo, odda sporočilo tajnici ... Tako obnašanje bi v severni Evropi veljalo za nespodobno. Na jugu Evrope pa sploh ne bi razumeli, zakaj je med pogovorom treba spiti kavo, spregovoriti o vremenu in se obnašati, kakor, da se nam nikamor nem mudi. V takih kulturah načrtovanje časa pač ni tako pomembno. Tak način poslovanja najdemo predvsem v kolektivno zasnovanih kulturah, kot so na primer Latinska Amerika ali Srednji Vzhod.

Po lastnih izkušnjah se lahko sestanek s sogovorniki iz Srbije prevesi v družaben pogovor, mnogokrat pa sam sestanek traja dlje kot je predvideno in lahko preide tudi na osebno raven.

### *Vsebina komunikacije*

Zanimivo dejstvo je, da se tudi vsebina teme pogovora razlikuje od države do države. V mnogih tradicionalnih kulturah ljudje nikoli ne govorijo o smrti in z njo povezanih temah. Prepričani so, da bo pogovor o smrti privedel do dejanskega dogodka, oziroma smrti kakšnega posameznika. Pogovor lahko poteka neposredno o temi, ki nas najbolj zanima, lahko pa poteka tudi posredno, z veliko ovinkarjenja. Posrednost v pogovoru je značilna za kolektivistično zasnovane kulture. Tam se bodo najprej pogovorili o vseh drugih temah, preden preidejo do teme, ki je cilj pogovora. V individualistično usmerjenih kulturah, pa ljudje takoj pridejo na bistvo pogovora, ker menijo, da bi z dodatnim pogovorom o drugih temah zgolj izgubljali rdečo nit in dragocen čas.

Med pravili in priporočili, kaj in kako govoriti, obstaja drugi »zakon« ali priporočilo, ki govori o tem, o čem naj se ne bi pogovarjali s svojimi poslovnimi partnerji. Ta drugi »zakon« pravi: Ne govorite o svojih zasebnih, intimnih problemih. (Možina et al. 2004, 472).

### **3.2 Teorije medkulturnih razlik**

Znanstveniki so za preučevanje kultur oblikovali različne modele, v katerih so predstavili sisteme vrednot, značilnih za posamezne kulture. Na podlagi teh modelov lahko pričakujemo kakšno bo vedenje ljudi z isto kulturo. Vendar moramo poudariti tudi, da prihaja do vedenjskih razlik tudi med ljudmi z enako kulturo (npr. Slovenci). Zgodi se, da se med njimi pojavljajo celo večje razlike kot med ljudmi, ki sodijo v drugo kulturo.

#### **3.2.1 Hofstedejeva teorija**

Nizozemski raziskovalec Geert Hofstede je prvi opravil raziskavo, s katero je želel pokazati razlike med kulturami. Podatke je pridobil od delavcev iz štirideset različnih držav, ki so bili zaposleni pri podružnicah podjetja IBM. Namen raziskave je bil na primeru štirih (kasneje je vključil še peto) dimenzij prikazati najbolj pogoste razlike med posameznimi kulturami. Hofstede je kulturo označil, kot kolektivno programiranje duha po katerem se člani ene človeške skupine razlikujejo od drugih. Hofstede je prvotno navedel te dimenzije (Brislin 2000, 284–285):

- individualizem in kolektivizem,
- moška in ženska vloga,
- razlike v moči,
- izogibanje negotovosti,
- kasneje pa kratkoročno in dolgoročno usmerjenost.

#### *Individualizem in kolektivizem*

Ta dimenzija opisuje odnos med posamezniki in skupino, ki prevladuje v določeni kulturi. Nekatero kulture so bolj individualno usmerjene in poudarjajo pomen individualnih dosežkov ter si prizadevajo za izpolnitev lastnih interesov in interesov svoje ožje družine. Med takšne kulture spadajo ZDA, Velika Britanija in deloma tudi Slovenija. V nasprotju z njimi kolektivistično usmerjene kulture poudarjajo pripadnost skupini in uresničevanje skupinskih ciljev. Primeri takšnih držav so Pakistan, Tajvan in Kolumbija. Kolektivistična ali individualistična usmerjenost družbe se odraža tudi pri načinu sklepanja poslov. Družbe, ki so individualistično usmerjene največkrat uporabljajo licenčne pogodbe, prodajne akte in ostale transakcije, ki ne poudarjajo dolgoročnih zvez. Na drugi strani pa kolektivistično usmerjene kulture poudarjajo čut za



skupnost, dajejo prednost dolgim pogovorom in pogajanjem kot osnovi za sklenitev posla (Gudykunst in Young 1997, 71).

### *Ženska in moška vloga*

Ta dimenzija je povezana z delitvijo vlog med spoloma v družbi. V moško zasnovanih kulturah, denimo v Nemčiji ali na Japonskem, prevladujejo tradicionalne moške vrednote, kot so na primer doseganje vidnih uspehov, razkazovanje uspešnosti in pridobivanje materialnih dobrin. V žensko usmerjenih kulturah, ki so značilne predvsem za Švedsko in Norveško, upoštevajo predvsem tradicionalne ženske vrednote, kot so dobri odnosi med ljudmi, pomoč drugim, zaščita okolja. Te kulture poudarjajo solidarnost, skrb za otroke, invalide, starejše osebe ter dejavnosti za pomoč ljudem.

Hofstede pravi, da imajo v nasprotju z žensko usmerjenimi kulturami posamezniki v moško usmerjeni družbi večjo motivacijo za dosežki, ter da postavljajo vlogo službe na prvo mesto v življenju, kar spremlja tudi več stresnih situacij, napredovanje in izzivi pa jim pomenijo največje zadovoljstvo v življenju. V mednarodnih poslovnih pogajanjih so prisotne velike razlike med pogajalci iz obeh kultur. Moški pogajalci so agresivnejši in želijo čim hitreje priti so zaključka, medtem ko pogajalcev, v ženskih kulturah, čas ne priganja tako močno (Brislin in Yoshida 1994, 38). Razlike med spoloma se odražajo tudi skozi način pogajanja in komuniciranja. Moški se običajno pri pogajanjih držijo določenega vnaprej predvidenega načrta, od njega redko odstopajo. Pri komuniciranju so osredotočeni predvsem na svoja stališča, odzivom nasprotne strani se ne prilagajajo, so manj fleksibilni. Ženske pri pogajanjih bolje reagirajo na odziv nasprotne strani, ravnajo bolj po svojem občutku za ljudi in način komuniciranja prilagodijo določeni situaciji. Lastnost žensk v pogajanjih je večja mera čustvenosti in popustljivosti, ki je pri moških manj izrazita. V vseh kulturah obstajajo tako moški in kot ženski princip, le da določen princip v posameznih kulturah prevladuje.

Moški princip je prisoten predvsem v Japonski, Italiji, Nemčiji, Švici, pa tudi v Malti, Avstriji, Jamajki in Venezueli. Skandinavske države Švedska, Norveška, Danska, Finska ter tudi Nizozemska in Čile so po Gudykunstovem mnenju žensko usmerjene države (Gudykunst in Young 1997, 73).

### *Razlike v moči*

Dimenzija, imenovana moč, opredeljuje odnose med hierarhično porazdelitvijo moči v družbi in prikazuje stopnjo neenakosti med ljudmi, ki jo člani skupnosti še priznavajo kot normalno. Kulture z majhno stopnjo neenakosti si prizadevajo v čim večji meri odstraniti neenakost v razpolaganju z močjo, medtem ko dežele z veliko stopnjo neenakosti težijo k ohranjanju le-teh. V ZDA si prizadevajo komunikološko zmanjšati moč tako, da pri nagovarjanju posameznika uporabljajo njegovo osebno ime

brez priimka, na Japonskem ali v Mehiki pa zahtevajo navedbo polnega imena in priimka (Gudykunst in Young 1997, 73).

Razlike v moči niso prisotne zgolj v družbi, temveč se pojavljajo tudi v delovnem okolju. Tako je za organizacijo, kjer je prisotna velika razlika v moči značilna hierarhična struktura organizacije z velikim številom nivojev, centralizirano odločanje in avtokratičen način vodenja. Organizacijam z majhno razliko v moči pa bolj ustreza vertikalna struktura, z manjšim številom nadrejenih in demokratičnim načinom vodenja (Punnett in Ricks 1997, 151).

Za poslovno komuniciranje je pomembno, če poznamo kulturo sogovornika, saj se lahko primerno obnašamo in s tem zagotovimo uspeh poslovnega dogodka. Izjave o povečevanju in poudarjanju svojega statusa v družbi lahko naletijo na slab odziv pri sogovorniku, ki izhaja iz družbe, ki si prizadeva za enakost med posamezniki znotraj družbe. Podobno napako storimo, kadar v družbi, ki si prizadeva za ohranjanje razlik v moči, omenjamo enakost vseh slojev. Takšne napake nam zmanjšajo ugled in spoštovanje v očeh sogovornika. Gudykunst in Young navajata naslednje države, kjer je prisotna velika razlika v družbeni moči: Egipt, Etiopija, Gana, Gvatemala, Indija, Malezija, Nigerija, Panama, Savdska Arabija in Venezuela. Avstrija, Kanada, Danska, Nemčija, Irska, Izrael, Švedska, Nova Zelandija in ZDA pa so predstavnice kultur, kjer razlika v moči ni tako izrazita (Gudykunst in Young 1997, 73).

### *Izogibanje negotovosti*

Izogibanje negotovosti se nanaša na odnos posamezne kulture do negotovosti, ki je povezana s prihodnostjo. Nekatere kulture (Singapur in Jamajka) niso usmerjene k učinkovitemu izogibanju negotovim situacijam in vplivajo na ljudi tako, da ti sprejemajo negotovost ter vsakdanjost takšni kakršni pač sta, medtem ko druge kulture kot so Grčija in Portugalska, vzbujajo v ljudeh občutek, da se je do neke mere mogoče izogniti negotovosti, in sicer s pomočjo tehnologije, prava in religije. Zato v teh kulturah veljajo natančna pravila, kako naj se posameznik obnaša (Punnett in Ricks 1997, 151).

Posamezniki v kulturah z visoko stopnjo izogibanja negotovosti so nagnjeni k rutinskim opravilom, razvijajo organizacijske strukture, ki ohranjajo stabilnost, nespremenljivost. Takšne organizacije so polne birokracije in rutinskih opravil. Na drugi strani pa posamezniki v kulturah z nizko stopnjo izogibanja negotovosti pri svojem delu potrebujejo izzive, tveganje in fleksibilnost. Takšne kulture so navadno tudi bolj dovzetne za kakršnekoli spremembe, selitve in lažje medse sprejemajo tujce (Rouse in Rouse 2002, 260–261). Dimenzija izogibanja negotovosti je pomemben podatek poslovnem pri izbiri načina komuniciranja in predvsem predstavitve svojih predlogov. V državah, ki se izogibajo negotovim situacijam je treba svoj predlog in nastop podkrepiti s številnimi dokazi, potrdili in poudarjati zanesljivost pri sklepanju poslov. V

kulturah z nizko stopnjo izogibanja negotovosti je primernejši bolj živahen, dinamičen nastop, ki bo posameznike spodbudil k spremembam.

### *Dolgoročna oziroma kratkoročna usmerjenost*

Zadnja med omenjenimi dimenzijami izhaja iz filozofije Daljnega Vzhoda in se nanaša na dolgoročno ali kratkoročno usmerjenost kulture. Dolgoročno usmerjene kulture, denimo Japonska in Kitajska, so osredotočene na prihodnost in podpirajo vrednote, ki prinašajo korist v daljšem časovnem obdobju, na primer varčevanje ali vztrajnost. Kratkoročno usmerjene kulture namenjajo pozornost preteklosti in sedanjosti ter poudarjajo vrednote, kot so na primer spoštovanje tradicije in izpopolnjevanje družbenih obveznosti. Takšna usmeritev je značilna predvsem za kulture v ZDA, Rusiji in zahodni Afriki (Rouse in Rouse 2002, 261–262). Pri poslovanju z dolgoročno usmerjenimi kulturami je treba predstaviti dolgoročne cilje podjetja in zagotoviti tesnejše stike s posamezniki skozi daljše časovno obdobje, preden pride do morebitnega sklepanja poslov. V družbah, usmerjenih v sedanjost, ima pomembno vlogo ugled posameznika v družbi, zanima jih predvsem takojšen dobiček ter želijo posle speljati kar se da tekoče in hitro.

### **3.2.2 Kluckhohnova in Strodtbeckova teorija**

Ameriška antropologa Kluckhohn in Strodtbeck (1961 v Treven 2001, 59–62) sta uporabila šest razsežnosti vrednot. Z njimi sta opisala usmeritve v različnih kulturah. Kluckhohn in Strodtbeck (1961) menita, da v določeni kulturi, na primer slovenski, prevladujeta ena ali dve različici, ki sta povezani s posamezno usmeritvijo vrednot.

**Tabela 3.1** Različice v usmerjenosti vrednot

Usmeritev vrednot		Različice	
odnos do narave	podrejanje	harmonija	obvladovanje
časovna usmerjenost	preteklost	sedanjost	prihodnost
človeška narava	hudobna	nevtralna	dobra
usmerjenost k delovanju	zadovoljstvo	nadzor	delo
povezava med ljudmi	individualistične	kolektivne	hierarhične
prostorska usmerjenost	zasebna	kombinirana	javna

Vir: Treven 2001, 60.

### *Časovna usmerjenost*

Z vidika časovne usmerjenosti so posamezne kulture usmerjene v preteklost, sedanjost ali prihodnost. Kultura, ki je usmerjena v preteklost, poudarja vrednost tradicije in je značilna za Italijane ali Špance. V sedanjost usmerjena kultura prevladuje v ZDA ter državah zahodne Evrope. V teh državah vsako leto managerji ocenjujejo

učinkovitost in uspešnost zaposlenih, vsak mesec spremljajo finančne rezultate ljudje pa se zavedajo pomena časa. Kultura, ki je usmerjena v prihodnost, poudarja pomen daljšega obdobja v prihodnosti. Tako Japonci pri svojem ravnanju pogosto upoštevajo tudi koristi za prihodnje generacije. Pri poslovanju z Japonci je treba izpostaviti dolgoročne cilje, pri poslovanju z Američani pa predvsem kratkoročne.

#### *Človeška narava*

V okviru usmerjenosti k temeljni človeški naravi so nekatere kulture prepričane, da so ljudje dobri, druge kulture ocenjujejo ljudi kot hudobne, tretje vidijo v ljudeh kombinacijo dobrega in zla. Kultura, ki sprejema ljudi kot dobre, navadno zelo zaupa v poštenost ljudi. Na Japonskem direktorji pogosto zaupajo drug drugemu v tolikšni meri, da sklenejo le ustni dogovor o pomembnih poslovnih odločitvah. V kulturi, ki ocenjuje ljudi kot hudobne ni zaupanja v poštenost ljudi. V takšni kulturi zgolj ustni dogovori niso mogoči. Poslovneži v ZDA pričakujejo, da bo vsaka pomembnejša točka dogovora tudi napisana v končni pogodbi. Tretja vrsta kulture, ki sprejema ljudi kot mešanico dobrega in zla, poudarja da so ljudje v osnovi dobri, vendar pa se v določenih okoliščinah vedejo hudobno. Zato je pri njih običajna velika previdnost pri ravnanju z ljudmi. V Kanadi večinoma verjamejo v ustne dogovore, vendar iz previdnosti navadno zahtevajo tudi pogodbo v pisni obliki.

#### *Usmerjenost k delovanju*

Z vidika usmerjenosti k delovanju razlikujemo kulture, ki cenijo sedanost ter občutek zadovoljstva v tem trenutku, druge, ki poudarjajo delo, ter tretje, ki povečujejo nadzor nad samim seboj. Prva kultura, ki je značilna za Mehiko, ceni sposobnost uživanja življenja. Mehičani opravljajo svoje delo samo zato, da lahko živijo in ne živijo zato, da bi delali. Drugo vrsto kulture, ki poudarja dejavnost, delo in uspeh, najdemo v ZDA in državah zahodne Evrope. Ljudje v teh državah so zelo dejavni in si prizadevajo pridobiti priznanje za svoje dosežke. Tretja navedena kultura je značilna za večji del Azije, kjer si ljudje prizadevajo obvladati svoje želje z namenom, da bi dosegli ravnovesje med umom in telesom. Težave lahko nastanejo, ko se združijo posamezniki različnih kultur znotraj enega podjetja, saj lahko pride do različnih interesov med vodilnimi in uslužbenci, posledično do neuspešnosti podjetja, oziroma vsaj težav med zaposlenimi. Enako velja za podružnice podjetij v drugih državah, kjer lastnik ni iz države, v kateri je podružnica. V takem primeru je lahko lastnik razočaran, ker dobi drugačne rezultate, kot jih je pričakoval.

#### *Povezave med ljudmi*

Ljudje smo med seboj povezani na različne načine: individualno, kolektivno, tudi hierarhično. V individualistično zasnovani kulturi, na primer ZDA in delno Sloveniji, se

ocenjuje ljudi na podlagi njihovih osebnih značilnosti in uspehov. Kolektivno usmerjeno kulturo najdemo na Japonskem. Zanj velja da prevladuje pozitiven odnos do družbe. Ljudje ne prevzemajo le odgovornosti za člane svoje družine, ampak tudi za širše družbeno skupnost. V hierarhično zasnovani kulturi pa so skupine razvrščene znotraj družbe kot celote. Taka kultura je značilna za Indijo, v kateri je vzpostavljen kastni sistem. Po tem sistemu je že z rojstvom otroka določen njegov položaj v družbi in tudi možnosti, kaj bo v življenju delal.

### 3.2.3 Trompenaarsova teorija

Trompenaars je oblikoval svoj model za primerjanje kultur na podlagi teorije Kluckhohna in Strodtbecka ter drugih avtorjev. V modelu je uporabil sedem razsežnosti s katerimi je poizkusil opredeliti značilnosti in razlike med kulturami: univerzalizem in partikulizem, individualizem in kolektivizem, nevtralne in emocionalne povezave, osebne in prepletene povezave, pridobljen in prirojen uspeh, časovna usmerjenost, odnos ljudi do narave (Trompenaars, Trompenaars in Turner 2002, 7).

**Tabela 3.2** Sedem kulturnih dimenzij

Dimenzija	Odnosi	Sedem medkulturnih dimenzij
1	odnosi za ljudi	Kaj je bolj pomembno – pravila ali odnos? Univerzalizem proti partikulizmu
2	odnosi za ljudi	Delujemo v skupini ali kot posameznik? Individualizem proti kolektivizmu
3	odnosi za ljudi	Do kod se vpletemo? Specifične proti razpršenim kulturam
4	odnosi za ljudi	Razkazujemo svoja čustva? Čustvene proti nevtralnimi kulturam
5	odnosi za ljudi	Se moramo dokazovati, da dosežemo status, ali nam je dan? Dosežek proti pripisu
6	odnosi za ljudi	Počnemo stvari eno za drugo ali več hkrati? Zaporedne proti sočasnim kulturam
7	odnosi za ljudi	Nadzorujemo svoje okolje ali sodelujemo z njim? Notranji proti zunanjemu nadzoru

Vir: Trompenaars, Trompenaars in Turner 2002, 7.

#### *Univerzalizem in partikulizem*

V univerzalno zasnovani kulturi so ljudje prepričani, da so dobrota, poštenost in rabsodnost tiste značilnosti, ki se pojavljajo v vsaki okoliščini. Partikularno usmerjene

družbe so nasprotno bolj naklonjene pojavu naključij. Menijo, da okoliščine in povezave med ljudmi pomembno vplivajo na presojo o tem, kaj je pravično in kaj ne (Trompenaars, Trompenaars in Turner 2002, 8).

#### *Individualizem in kolektivizem*

Podobno kot Hofstede opredeljuje tudi Trompenaars individualistično kulturo, kot takšno kjer so posamezniki deležni priznanj za svoje delo in uspehe pri delu. Usmerjeni so predvsem na osebne dosežke in izpolnjevanje individualnih ciljev. V kolektivistični kulturi v ospredju ni posameznik, temveč je poudarek na skupini ter pripadnosti in prispevanju članov k uspehu celotne skupine (Trompenaars, Trompenaars in Turner 2002, 9).

#### *Nevtralne in emocionalne povezave*

Nevtralne in emocionalne povezave se nanašajo na izražanje čustev pri ljudeh. V emocionalnih kulturah je odkrito izražanje čustev povsem naraven pojav, v nevtralnih pa si prizadevajo nadzorovati čustva, da ne bi ta vplivala na njihovo mnenje in sposobnost pravilnega presojanja. Izražanje čustev je prisotno tudi v poslovnih situacijah kjer, na primer v Mehiki, zaposleni odkrito izražajo jezo ali veselje, medtem ko v Singapurju obravnavajo takšno vedenje kot nedopustno in neprofesionalno (Trompenaars, Trompenaars in Turner 2002, 9).

#### *Osebne ali prepletene povezave med ljudmi*

V kulturah z bolj osebnimi povezavami, kot je primer v ZDA, si ljudje prizadevajo ločiti svoje osebno življenje od javnega. V poslovnih situacijah z njimi sicer lahko hitro navežemo stike, vendar med poslovnim pogovorom ne omenjajo zasebnega življenja. V kulturah s prepletenimi povezavami, na primer v Španiji, pa ni vzpostavljena tako stroga meja med zasebnim in javnim življenjem. Tako se v poslovnih pogovorih pogovarjamo tako o zasebnem kot o poslovnem vidiku življenja (Trompenaars, Trompenaars in Turner 2002, 9).

#### *Pridobljen ali prirojen uspeh*

Ta razsežnost opisuje, kako si ljudje v določeni kulturi pridobijo moč in status. V kulturah, ki so zasnovane na pridobljenem uspehu, se predpostavlja, da se visok položaj in vpliv pridobita na podlagi znanja, veščin in talenta posameznika. V Avstraliji si posameznik pridobi spoštovanje drugih, če je uspešen na poslovnem področju. V drugih kulturah, na primer v Indoneziji, prevladuje prepričanje, da so nekateri rojeni za vodilne položaje. Tam je na določen položaj posameznik imenovan zaradi svojega družinskega

izvora, starosti ali drugih osebnih lastnosti in ne na podlagi znanja in izkušenj (Trompenaars, Trompenaars in Turner 2002, 9).

#### *Časovna usmerjenost*

Časovno usmerjenost Trompenaars obravnava iz dveh vidikov. Najprej deli kulture v podskupine po njihovi časovni usmerjenosti, ki je lahko v usmerjena v preteklost, sedanjost ali prihodnost. Ta vidik je enak kot pri Kluckhohnu in Strodtbecku. Drugi vidik časovne dimenzije obravnava zaporednost in sočasnost pri opravljanju nalog. Glede na to se kulture delijo na monokrone in polikrone kulture. V zaporedno zasnovanih kulturah (monokrona kultura) ljudje hkrati opravljajo zgolj eno opravilo, prihajajo na sestanke pravočasno in se običajno ne odmikajo od svojih planov. Posamezniki so umirjeni, potrpežljivi, preudarni in metodični, osredotočijo se na svoje delo in ne želijo sprememb. Improvizacijo sprejemajo zgolj kot rešitev v sili in ne kot trajno rešitev. Predstavniki monokrone kulture so Nemci, Švedsi, Angleži, Nizozemci in Američani.

V sočasno usmerjenih kulturah (polikronih kulturah) opravljajo ljudje hkrati več opravil, čas za sestanke ni natančno določen, pomembnejši od planov so medsebojni odnosi. Časovne dogovore jemljejo zelo fleksibilno in se jih pogosto ne držijo. So zelo vzkipljivi, nepotrpežljivi in delujejo zmedeno in nemetodično, saj pri svojem delu skačejo iz naloge na nalogo. So pa mojstri improvizacije in reševanja problemov po alternativnih poteh. Pri svojem delu dajejo prednost medčloveškim odnosom. Med polikrone kulture spadajo predvsem Italijani, Španci, Grki (Trompenaars, Trompenaars in Turner 2002, 10).

#### *Odnos ljudi do narave*

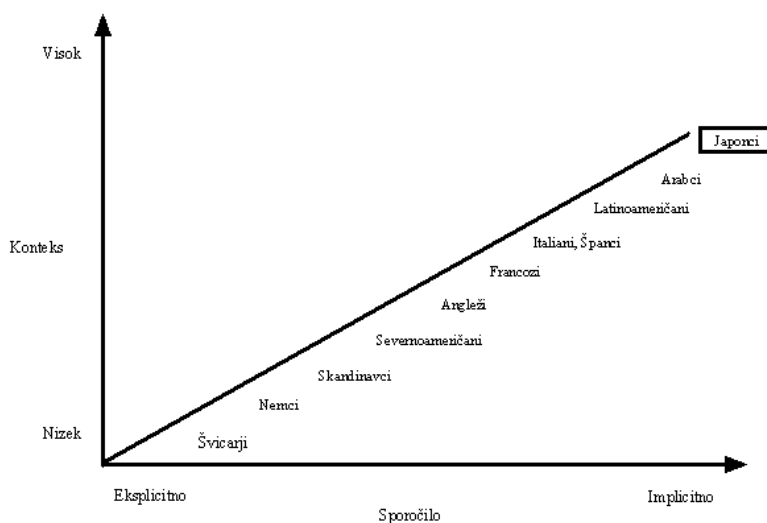
Ta razsežnost kulture obravnava odnos ljudi do narave. Nekatere kulture predpostavljajo, da je naravo in s tem tudi vedenje ljudi mogoče nadzorovati. Menijo namreč, da sta znanost in tehnologija močnejša od narave in da lahko človek ustvari praktično vse kar si želi. Dejanja posameznikov in njihova uspešnost sta odvisna zgolj od njih samih in ne od dogodkov v naravi. Na drugi strani pa so kulture, ki imajo na naravo povsem drugačen pogled. Prepričani so, da so zakoni narave močnejši od ljudi in da se morajo posamezniki prilagajati okolju in naravi. Njihova usoda ni vedno odvisna od njih samih temveč tudi od dogodkov v naravi. Poslovno komuniciranje mora biti vedno prilagojeno posamezniku s katerim imamo stike in mora upoštevati tudi vidik posameznikov do odnosa do narave. V kulturah, kjer so prepričani, da posameznik nima kontrole nad naravo in se ji mora vedno prilagajati, bomo bolj uspešni, če bomo pri komuniciranju in pogajanju omenili naš dober odnos do narave in okoljevarstvenega ukrepanja naše organizacije. V nasprotnem primeru naši pogovori in predlogi verjetno ne bodo padli na najbolj plodna tla (Trompenaars, Trompenaars in Turner 2002, 9).

### 3.2.4 Hallova teorija

Ameriški antropolog Edward T. Hall (1976) je imel precej drugačen pristop do proučevanja razlik med kulturami kot drugi avtorji. Razlike med načini komuniciranja pri različnih kulturah pojasnjuje s pomočjo koncepta miselnih zvez. Miselne zveze se nanašajo na informacije, ki jih uporabnik prejme o dogodku in so povezane s pomenom tega dogodka.

Hall (1976 v Treven 2001, 65–66) je kulture razvrstil na tiste z več in na tiste z manj miselnimi zvezami pri komuniciranju. Za kulture, ki uporabljajo več miselnih zvez (t. i. visokokontekstne kulture), je značilno, da največ informacij pridobijo iz neposredne povezanosti z oddajnikom sporočila. Pri sprejemanju informacij niso pozorni samo na vsebino sporočila, temveč tudi na nebesedno komunikacijo, predvsem barvo glasu sogovornika, njegove poteze obraza in držo telesa. Primer takšne kulture je Savdska Arabija, kjer imajo družine, prijatelji, sodelavci in njihove stranke med seboj izrazito tesne osebne povezave in razvejane informacijske mreže. Posamezniki imajo veliko informacij tudi o drugih članih skupine, ki ji pripadajo.

**Slika 3.2** Hallov koncept posredovanja sporočil v različnih kulturah



Vir: Bobek et al. 2002, 39.

V kulturah, kjer uporabljajo malo miselnih zvez pri komuniciranju (nizkokontekstne kulture), se največ informacij prenese v jasni, eksplicitni kodi. Pri sprejemanju informacij so običajno pozorni predvsem na besede sogovornika in na njihov pomen, manj pozornosti pa posvetijo njegovim kretnjam, mimiki obraza ali barvi glasu. Takšna kultura je značilna za Švico, kjer je prisotna stroga meja med poslovnim in zasebnim življenjem posameznikov. Zaradi majhnih povezav med posamezniki ni tesnejših stikov in o drugih nimajo veliko informacij. Ljudje nizkokontekstnih kultur



(ZDA, Nemčija, Velika Britanija) razvrščajo svoje osebne odnose, delo in mnogo vidikov vsakdanjega življenja v predalčke. Besede govornika nazorno povedo, kaj le-ta želi sporočiti poslušalcu. Komunikacija je osredotočena na dejstva in je eksplicitna (Treven 2000, 382).

**Tabela 3.3** Države z več ali manj miselnimi zvezami pri komuniciranju

Veliko miselnih zvez	Malo miselnih zvez
Kitajska	Kanada
Egipt	ZDA
Indija	Nemčija
Francija	Norveška
Italija	Danska
Japonska	Anglija
Španija	Švica
Savdska Arabija	Finska
Libanon	Švedska
Sirija	Avstralija

Vir: Treven 2001, 65.

### 3.2.5 Primerjava teorij različnih avtorjev

Razlike med posameznimi kulturami so raziskovali mnogi avtorji. Prvi je bil zagotovo Hofstede. Najpomembnejše teorije so razvili: Hofsted, Kluckhohn in Strodtbeck, Trompenaars ter Hall in smo jih že predstavili. Vsi avtorji so kulturo razdelili v skupine, uporabljali pa so različne kriterije. Hofstede je razvil štiri, oziroma pet različnih skupin, Kluckhohn in Strodtbeck šest, Trompenaars pa celo sedem skupin. Hall je pri svoji teoriji uporabil le en kriterij in dobil dve skupini.

Hofstedove kriterije o ugotavljanju razlik med kulturami lahko uporabimo tudi pri ugotavljanju kulturnega obnašanja pri Slovencih. Tako ugotovimo, da Slovenci nismo naklonjeni velikim razlikam v moči, tako v družbi kot v organizacijah. Stopnja naklonjenosti k razlikam je celo manjša, kot znaša evropsko povprečje, kar kaže na nagnjenost Slovencev k demokratičnemu režimu odločanja v družbi. Slovenci smo v privatnem in poslovnem življenju nagnjeni k individualizmu in k izpolnjevanju ciljev posameznikov. Na splošni ravni celotne države so ljudje malce bolj kolektivistično usmerjeni, čeprav tudi ne izrazito. Slovenija je kulturno še vedno predvsem moško usmerjena, vendar se razlike med spoloma počasi, a vztrajno, zmanjšujejo. Zaenkrat v Sloveniji vlada tudi negotovost glede prihodnosti in posledično težnja k izogibanju negotovosti. Dimenzijo dolgoročne ali kratkoročne usmerjenosti lahko merimo preko naklonjenosti dolgoročnim naložbam ali nagibanju k hitrem zaslužku. Na tem področju

Slovenija zasleduje predvsem kratkoročne cilje in je izrazito pod evropskim povprečjem, ki je nagnjeno k bolj dolgoročnim usmeritvam (Bobek et al. 2002, 94).

Primerjava teorij Hofsteda, Kluckhohna, Strodtbecka ter Trompenaarsa kaže na veliko raznovrstnost teorij. Pri vseh avtorjih najdemo eno samo podobno razdelitev in sicer delitev kultur po kriteriju individualizma in kolektivismu. Trompenaars je izhajal iz Kluckhohnove in Strodtbeckove teorije, zato med njima najdemo največ paralel. Obe teoriji opredeljujeta kulture po kriterijih odnosa do narave, individualizma in kolektivismu ter časovne usmerjenosti. Časovno usmerjenost bi lahko primerjali tudi z Hofstedovo razdelitvijo na dolgoročno in kratkoročno usmerjene kulture. V obeh primerih gre za pogled posameznikov v preteklost, sedanost ali prihodnost.

Napisali smo že, da so vsi naštetih avtorji raziskovali kulturne značilnosti, vsak je uporabil svoje kriterije. Skupno vsem pa je dejstvo, da so vsi med določenimi kulturami našli nekakšne povezave, ki so se ločile od drugih kultur. Kulture so po naravi tako zelo raznolike, da to omogoča delitev istih kultur po različnih kriterijih. Vsi avtorji tudi poudarjajo pomembnost poznavanja posameznih kultur, še posebej pri medkulturnih srečanjih. S pomočjo znanja o svoji kulturi in z znanjem o kulturi in navadah sogovornika se izognemo težavam pri komuniciranju.

### **3.3 Etika pri poslovnem komuniciranju v različnih kulturnih okoljih**

Etika je skupek pravil, po katerem se dejanja posameznikov ali skupine presojuje po kriteriju, kaj je prav in kaj narobe, kaj je dovoljeno in kaj ne. Te kriterije postavlja posameznik ali skupnost in po njih se človeška dejanja sodijo ali so moralno sprejemljiva.

Etika je odvisna od presoje posameznikov oziroma skupine, vendar ima vsaka skupina svoja merila etičnosti. Kar je v eni kulturi nekaj povsem sprejemljivo in etično, druga kultura z drugačnimi etičnimi načeli včasih obsodi kot neetično in nemoralno. V eni kulturi je dajanje poslovnih daril običaj, drugje pa se sprejemanje daril obravnava kot oblika podkupovanja. S procesom globalizacije in širitvijo prodajnega trga se srečujemo tudi s pojavom podkupovanja in korupcije v posameznih deželah. Podjetja, ki vstopajo na nove trge, se morajo zavedati svoje socialne odgovornosti.

Velja prepričanje, da bolj kot je mednarodna trgovina transparentna, lažje se je boriti proti podkupovanju in korupciji. Žal zaenkrat še ni bilo sprejeto nobeno globalno pravilo vedenja na globalnem trgu, vendar pa mednarodna trgovinska zbornica že izdeluje nekatere predloge za uvedbo skupnih pravil vedenja.

Kompleksnost in konkurenčnost poslovanja v svetovnem gospodarstvu se opazno povečuje, zagotavljanje dolgoročnega razvoja in rasti podjetij ob hkratnem zadovoljevanju pričakovanj vseh deležnikov ter spoštovanju zakonodaje je tako vedno bolj zahtevno in zapleteno (Kesič 2004, 2).

### **3.3.1 Korupcija in podkupovanje**

Korupcija je nezakonito in kaznivo dejanje v skoraj vseh državah sveta, vendar je donedavnega veljalo prepričanje, da sta korupcija in podkupovanje sestavni del kulture držav v razvoju. Resnično je v deželah v razvoju opaziti nekoliko močnejšo prisotnost korupcije in podkupovanja kot v industrijsko razvitih državah, vendar pa se moramo zavedati, da je vzrok za večjo prisotnost teh pojavov v določenih državah ekonomske in ne kulturne narave.

Podkupovanje je izmenjava nečesa med dvema udeležencema – med tistim, ki je podkupljiv (pasivni partner) in tistim, ki podkupuje (aktivni partner). Tisti, ki je podkupljiv sprejme denar – podkupnino ali določeno storitev, ki je sicer ne bi. Podkupovanje se lahko pojavlja v zelo različnih oblikah. Najbolj pogosta oblika podkupovanja je plačevanje raznih počitnic vodilnim delavcem s strani drugega podjetja ali pa nakazilo denarja, ki je prikazano kot strošek storitev podjetja, ki pa jih podjetje v resnici ni imelo. Pripravljenost za podkupovanje in sprejemanje podkupnine ter višina le-te se razlikuje od dežele do dežele. Tako je v državah v razvoju prisotnost korupcije večja, na Finskem pa je relativno majhna.

Pojmovanje posledic podkupovanja in korupcije se je v osnovi spremenilo. Podjetja poznajo danes ta problem iz dveh vidikov:

- na strani povpraševanja – korupcija,
- na strani ponudbe – podkupovanje.

Multinacionalna podjetja, ki imajo svoj sedež praviloma v bogatih industrijskih deželah Severne Amerike, Evrope in Azije, plačajo določeno vsoto podkupnine za sklenitev posla (Mitchell 2000, 187–191). Gallup International Association (GIA) je po naročilu Transparency International opravil v obdobju od aprila do julija leta 2007 raziskavo o prisotnosti podkupovanja v 164 vodilnih izvoznih deželah (priloga 1). Z raziskavo je bilo ugotovljeno, da je Finska, kjer se podjetja za sklenitev oziroma posla, ali pa, v želji, da bi posel obdržali ne poslužujejo podkupovanj. K temu je pripomogel z zakonom sprejet ukrep za preprečevanje podkupovanja. Tak zakon je bil sprejet tudi v ZDA, a je stopnja pripravljenosti za podkupljivost v tej deželi kljub temu kar visoka.

Raziskava je tudi pokazala, da je najvišja stopnja pripravljenosti za podkupovanje v kmetijskem sektorju, sektorju potniškega letalskega prometa in finančnem sektorju. Finska, Švedska, Avstralska in Kanadska podjetje so le redko pripravljena ponuditi podkupnino za doseg sklenitve določenega posla, medtem ko so Kitajska, Korejska pa tudi Italijanska podjetja hitro pripravljena skleniti posel, ki temelji na podkupnini (Payer 2001).

### **3.3.2 Poslovna darila**

Obdarovati pomeni dati komu darilo v last brez plačila. Darilo je vselej namenjeno osebi, bodisi tako, da dobi darilo v last ali pa uživa koristi tega darila (Tavčar 1997, 65–66). Obdarovanje je znak spoštovanja in je že uveljavljena navada tudi v poslovnem svetu. Poslovna darila povečujejo naklonjenost poslovnih partnerjev in sodelavcev. Prejemniki poslovnih daril so običajno odjemalci nasploh, poslovni partnerji v nastajanju ali stalni poslovni partnerji. Meja med dajanjem poslovnih daril in podkupnino je zelo tanka, zato nekatera podjetja popolnoma prepovedujejo dajanje kakršnihkoli daril. Težko je določiti merila za ločevanje daril od podkupnine, vendar na splošno velja, da darilo ni podkupnina kadar (Tavčar 1997, 66):

- darilo za prejemnika po merilu njegovega okolja nima omembe vredne materialne vrednosti,
- darilo ni neposredno namenjeno sklenitvi ali izvajanju posla in ni nagrada za pridobljeni posel,
- darila obdarovanec ni zahteval kot pogoj za koristno poslovno dejanje.

Poznamo tri vrste daril: promocijska, poslovna in protokolarna. Z njimi se izkazuje resen namen in managerjem pomaga k boljšemu sodelovanju (Bogataj 1994, 22). Poslovna darila so del poslovne strategije in poslovnih odnosov. Izmenjujejo se ob poslovnih stikih, pomembnih obletnicah podjetja, podpisu pogodbe ali po sklenitvi poslovnih poslov. Če so poslovna darila primerno izbrana, lahko predstavljajo samo podjetje ali celo kulturno okolje v katerem podjetje deluje. Promocijska darila imajo namen javnosti predstaviti podjetje ter pokazati značilnosti in prednosti njegovih blagovnih znamk. Pomagajo pri prepoznavanju posameznih izdelkov na trgu. Protokolarna darila so izraz stikov med državami, mesti in različnimi kulturami. So del najrazličnejših protokolov, kot so državni, cerkveni, mestni, podjetniški itd. V nekaterih državah imajo protokolarna darila limitirano vrednost, ki je ne smejo preseči.

#### 4 PRIMERI POSLOVANJA V NEKATERIH EVROPSKIH DRŽAVAH

Če želimo pridobiti naklonjenost tujega poslovnega partnerja, za kar si v resnici prizadevamo, je primerno, da ga v pogovoru prijetno presenetimo s poznavanjem nekaterih podrobnosti, ki se nanašajo na značilnosti države, iz katere prihaja.

Na splošno gledano so Evropejci dokaj formalni glede njihovih navad in običajev. V navadi je da se rokuje pred začetkom in ob koncu sestanka. V nekaterih vzhodno Evropskih državah je navada, da moški poljubijo ženski roko. Še posebej v romanskih državah je značilno, da se pride na večerjo približno pol ure pozneje, kot je bilo dogovorjeno. Nemci, Švicarji in še nekateri drugi so pa zelo točni. Evropejci navajajo priimke pred imeni. Tujci in občasni znanci vedno drug drugega imenujejo formalno in sicer pred priimki se pojavijo besede kot so gospa, gospod, gospodična, gospodič. Opaženo je tudi, da želijo v germanskih državah, kjer ponavadi pogovor o konkretnem poslu zelo hitro steče, predhodno dodobra spoznati in kvalitetno oceniti poslovnega partnerja, preden se z njim spustijo v pogodben poslovni odnos. Povsod po svetu, še precej na jugu in jugovzhodu Evrope, je dobro poznavanje in zaupanje osebi, s katero poslovno sodelujejo, osnova, na kateri gradijo uspešno poslovanje.

Kot je bilo ugotovljeno v teoretičnem delu, je veliko faktorjev, ki vplivajo na dobro in uspešno poslovno komuniciranje. Kljub veliki poslovni povezanosti Evropskih držav, pa se poslovni dialog med posameznimi državami zelo razlikujejo. Zato se je treba za poslovni pogovor pripraviti ter preučiti kulturo, navade in načine poslovnega komuniciranja za doseg ugodnega cilja. V nadaljevanju bodo prikazani primeri poslovanj v nekaterih evropskih državah.

**Slika 4.1** Geografska slika Evrope



Vir: Harris 2008.

#### **4.1 Poslovno komuniciranje v Veliki Britaniji**

Velika Britanija leži na severozahodnem delu Evrope in je parlamentarna monarhija, ki jo vodi kraljica kot uradna voditeljica vlade. Deli se na Anglijo, Škotsko, Wales in Severno Irsko, ki so se z Listino o uniji leta 1800 združile v skupno državo Združeno kraljestvo Velike Britanije in Severne Irske. Pomembno je vedeti, da Škoti, Valižani in Irci niso Angleži, zato jih moramo razlikovati. Najbolj enostavno je, če jih poimenujemo Britanci in tudi oni se tako najbolje počutijo. Za Britance velja stereotip, da so zelo formalni, zadržani resni ter se strogo držijo vseh (ne)napisanih pravil. Spadajo v sam vrh vljudnosti in bontona. Pri poslu z njimi vljudnosti ni nikoli preveč. Pri Britancih velja splošni kodeks oblačenja, navkljub zunanjim temperaturam, tako mora biti moški oblečen v elegantno obleko s kravato, za žensko pa je primerno krilo pod kolena. Ob prvem srečanju je zelo pomemben prvi stik. Paziti moramo, da spoštujemo osebni prostor našega sogovornika, zato ne stopamo vanj, sogovornika se ne dotikamo.

Britanci cenijo točnost. Nikoli ne bodite prezgodnji, pridite, kot je bilo dogovorjeno. Če že je bolj malce zamuditi, kot prehiteti čas. Britanca nikoli ne obiščemo ne da bi obisk pred tem napovedali in se zanj dogovorili. Vse uradne institucije odprejo ob deveti uri, in tudi noben pomemben poslovni pogovor ali sestanek se ne začne prej. Pomembno je vedeti, da poslovni sestanki niso zaželeni ob ponedeljskih zjutraj ali petkih popoldan, ker ga Britanci radi izkoristijo za podaljšan vikend. Zato pa jim ni težko »podaljšati« delovnega urnika in nadaljevati debate v baru/restavraciji, kjer se ne pogovarja samo o poslih, temveč tudi o privatnem življenju.

Poslovni dogovori ponavadi potekajo ob poznih kosilih oz. večerih, ki so njihov glavni obrok. Britanci ne slovijo po dobri in izbrani kuhinji, res pa je tudi, da prav nič ne zamerijo, če hrano odklonite, ker je pač ne jeste. Tradicionalni so »black pudding« značilen za Anglijo, klobase »haggis« iz Škotske, »leaverbread« iz Walesa in »Ulstar Fi« iz Severne Irske. Poklanjanje daril v Britaniji ni v navadi. Božična darila so obvezna, lepo zavita in izborna. Britanci se ne kregajo in ne pritožujejo. Če jim določen posel ni všeč ga enostavno ne sklenejo (Beno b. l.).

V lastnem sodelovanju z eno ob Britanskih podjetij je odnos med stranko in izvajalcem hitro prešel na prijateljskega, z vidika izvajanja del so selo temeljiti, vendar, ko so njihove zahteve zadoščene so zadovoljni z opravljenim delom.

#### **4.2 Poslovno komuniciranje v Avstriji**

Republika Avstrija leži v srednji Evropi in meji na sedem držav. Je sodobna demokratična država, ki si je uspešno utrdila prostor v mednarodni skupnosti narodov. V poslovnem svetu republike Avstrije se zrcalili tradicija stare Avstrije, ko je bila središče kulture in omike. Še vedno veljajo stroga pravila lepega obnašanja. Najbolj

pomembno je, ali bo naloga, ki je nekomu dodeljena tudi opravljena. Ni pa pomembno ali nalogo opravlja ženska ali moški. Za avstrijske poslovneže je čas denar, zato je zelo pomembno, da se držimo dogovorjenih rokov in terminov. Na sestanek ne zamudimo, s sogovorniki se rokušemo na začetku in tudi na koncu poslovnega ali družabnega srečanja. Rokovanje pomeni izraz spoštovanja. Vsi poslovneži imajo vizitke in jim pripisujejo velik pomen. Kot v večini bivših Avstro-ogrskih držav seveda tudi v Avstriji moramo biti pozorni na stari bonton, kjer natančno vemo, kdo je tisti, ki prvi ponudi roko ali vizitko (starejši mlajšemu, višji položaj nižjemu, ženska moškemu), sicer nas smatrajo za nevljudne. Prav tako veljajo stroga druga pravila. Nevljudno je držati roko v žepu, kadar se z nekom pogovarjate. Dobrodošlo je, da si za pomembnejšo stranko vzameš čas, jo povabiš na kosilo v kakšno boljšo restavracijo. Običaj je, da kosilo med delovnim časom plača tisti, ki povabi, in je zelo nevljudno, da poskuša povabljeni poravnati račun.

Če poslovneža po telefonu pokličeš ob neprimernem trenutku, ti bo rekel, da ga pokliči, ko bo v službi. Zasebno življenje Avstrijci ne mešajo s poslovnim. Meja je ostro začrtana, seveda pa je to odvisno tudi od same službe.

Poslovna darila so del avstrijskega poslovnega sveta. Vedno so dobrodošla in zaželena. Podarjajo se majhne pozornosti, kot so svinčniki in koledarji. Za ženske so priljubljeno in primerno darilo rože, tudi sami jih pogosto podarjajo. Priljubljena je tudi čokolada, ne pozabimo, da so Mozartove kroglice nacionalna posebnost Avstrije (Kakež 2008).

Po lastnih izkušnjah sodeč so zelo temeljiti in se z vso resnostjo držijo rokov. Pri pogajanjih največ odigra pravi pristop in dobra cena. Pri izvajanju del sodelujejo in jim nikakor ni težko pomagati.

### **4.3 Poslovno komuniciranje v Rusiji**

Rusija je zvezna republika, ki se razprostira med vzhodno Evropo in severno Azijo. Leži ob Atlantskem in Tihem oceanu ter Severnem ledenem morju, sicer pa ima obalo kar ob 11. morjih. Dolgo obdobje komunističnega režima je pustilo posledice na vseh področjih, tudi gospodarstvu, ki pa se je v zadnjih 15. letih liberaliziralo.

Rusija je surovinsko najbolj bogata država na svetu z velikimi potenciali in s hitro rastočo trgovino. Glavna izvozne skupne proizvodov so kovine, plin, nafta in naftni derivati, kemikalije, les in proizvodi iz lesa. V največji meri pa Rusija uvažata hrano in pijačo, zdravila, meso, sladkor ter stroje in opremo. V Rusiji je 60 predstavništev slovenskih podjetij in 15 mešanih (slovensko-ruskih). Najdaljšo proizvodno tradicijo v Rusiji ima Iskratel, največ pa je v ruski trg investirala Krka. Za večje posle je potreben dober glas, tudi priporočila, oziroma dobre veze v visokih krogih. Prava izbira oblačila za moške je temna obleka s svetlo srajco in kravato. Suknjiča ne slecite. Če vas

povabijo domov na kosilo ali večerjo, kar ni redek slučaj, ste lahko oblečeni bolj sproščeno. Na javnem mestu je nevljudno držati roko v žepu.

Posli se ponavadi sklepajo v podjetjih. Velik vtis boste pustili, če komunicirate v ruskem jeziku, čeprav ob tem naredite kakšno napako. Priporočen čas za poslovni sestanek je med deveto in deseto uro dopoldne. Ruski poslovneži so zelo potrpežljivi, natančni, pa tudi netočni. Medtem ko od vas pričakujejo točnost, bodo sami zamujali in ne pričakujte opravičila. S tem preizkušajo vašo potrpežljivost. Pripravljeni morate biti tudi na neučinkovitost uradov, včasih je za pospešitev pravnih postopkov potrebna celo podkupnina. Po sklenjenih obojestransko zadovoljnih poslih sledi kosilo ali večerja.

Rusi zelo cenijo draga in skrbno izbrana darila. Primerna poslovna darila so praktične narave, kot so predmeti za pisarne, kvalitetna vina, kvaliteten konjak ali povabilo na morje ali smučanje v Slovenijo. Naj vas zunanji videz Rusov, ki je precej mrk in hladen, ne zavede. To so odprti, topli, čustveni, neposredni in gostoljubni ljudje, ki vam bodo z veseljem razkazali kulturne znamenitosti in vam ob vsaki priložnosti postregli s čajem, vodko in hrano. Zavrnitev pa smatrajo za nevljudno (Mučič 2008).

Po lastnih izkušnjah lahko z gotovostjo trdim, da so zelo družabni in zgovorni, resno te pa začnejo jemati šele po kozarčku ali dveh njihove vodke. Zelo radi uživajo ob prijetni družbi, pijači in jedači. Pri samih poslih so pa zelo natančni in pričakujejo da se izkažete.

#### **4.4 Poslovno komuniciranje na Nizozemskem**

Kraljevina Nizozemska je od leta 1848 ustavno parlamentarna monarhija družine Oranien-Nassau, njena ustava pa je iz leta 1983. Nizozemska se nahaja v severozahodni Evropi. Pomembna je tudi njena vloga trgovinske posrednice, pristanišče Europort v Rotterdamu je med največjimi v svetu, vsekakor pa največje v Evropi.

Nizozemska ima eno od najbolj razvitih telekomunikacijskih omrežij v Evropi. Veliko internetnih povezav je podprtih s strani vlade, ki se dobro zaveda hitrosti modernizacije in s tem povezanega zniževanja stroškov, hitrejšega povratka investicij in posledičnega hitrega razvoja. Tega se poslužujejo tudi nizozemski poslovneži. Ne glede na hitrost komunikacije prek interneta pa je vseeno dobro napovedati sestanek vsaj teden dni vnaprej. Nizozemci so namreč znani po dobri splošni organiziranosti in učinkoviti prerazporeditvi časa. Pomembno je, da na sestanek pridemo celo nekaj minut prej. Z zamudo pokažemo nezainteresiranost in nesposobnost. Če vas preseneti nevšečna situacija in boste zamudili je priporočljivo, da o zamudi obvestite. Zaradi njihove razporeditve časa pa bo tako vaš čas, ki je bil namenjen za sestanek, sorazmerno krajši. Na sestanek vedno pridite dobro pripravljeni. Vizitke in naslov spletne strani vašega podjetja je dobro prevesti v angleški ali celo v nizozemski jezik, če imate to možnost. Svojo predstavitev podkrepite z dokazi in dokumentacijo. Nizozemci dajo veliko na kvaliteto, zgodovino in vizijo nekega podjetja.



Na Nizozemskem je v veljavi rokovanje. Rokovanje je v navadi na začetku, ko se predstavimo in spoznamo, pri sklenitvi posla in tudi ob odhodu. To velja tako za ženske kot za moške. Če je prisoten otrok, ga je treba ravno tako pozdraviti s stiskom roke. Počakati je treba, da nas gostitelj oziroma poslovni partner predstavi vsem. Nato ste na vrsti vi. Pri spoznavanju se ponavadi predstavlja s priimkom, fraze, kot so »Kako ste?« in podobno, niso v navadi.

Prejemnika pomembnega dokumenta je treba nasloviti s pravim, polnim imenom in naslovom izobrazbe, ne glede na to, če na sestanku uporabljata osebno ime. V poslovnih pismih je pomemben pravopis in vse oblike formalnosti. Ko prejmete poslovno pismo, obvestite pošiljatelja o prejemu z zahvalo.

Nizozemski poslovneži so zelo učinkoviti, vendar si za dokončno odločitev vzamejo premislek. Vsak zaposleni, ki je vpleten v projekt poda svoje mnenje, ob upoštevanju vseh mnenj se posl lahko sklene. Če pride do pozitivnega odgovora in sklenitve posla, so nadaljnji koraki hitri. Če pa do sklenitve posla ne pride, je na odgovor treba počakati malo dlje in nikoli ne boste dobili direktnega »ne«, obrazložitev bo diplomatska, da bodo še razmislili, saj so predvideni zapleti in komplikacije ... Izrečeno obljubo je treba izpolniti, drugače boste ob pogodbo. Če pa se odločijo poklepetati pred sestankom, bodite pripravljeni, da vas bodo povprašali o vašem letu, prenočišču in od kje prihajate. Nizozemci ne zapravljajo časa pred sestankom, takoj preidejo na posel. Šele z dolgotrajnejšim sodelovanjem dodajo malo privatne note. So zelo samozavestni in hitro presodijo, ali se spleča poslovati ali ne. Imajo tudi dolgo tradicijo trgovanja, zato so še bolj spretni. Pogosto že vnaprej preverijo delo in ugled podjetja.

Nizozemci so zelo liberalen narod, ki pa ima konzervativne temelje. Radi imajo drugačnost in svobodo mišljenja. To se kaže tudi v poslovnem svetu. Vsakdo ima pravico povedati svoje mnenje, četudi je v nasprotju z mnenjem nadrejenega. Šele različnost mnenj in idej ustvari neko celovitost, ki ponavadi obrodi dobre sadove. Vedno je za uspeh kriva cela posadka, nikoli posamezen člen. Če je nekdo posebno prispeval v skupno dobrobit, se pohvala izvrši privatno, javno pa je zmeraj pohvaljena cela skupina. To je rezultat timskega dela, ki je v postmodernem poslovanju zelo pomemben element. Vrata pisarn so zaprta in vedno je treba potrkati pred vstopom.

Nizozemci strogo ločujejo poslovni svet od privatnega. Najraje hitro opravijo poslovne obveznosti, da lahko potem kvalitetno preživljajo prosti čas s svojo družino. Poslovna kosila niso nujna, lahko bi rekli, da so celo redkost, glede na to, da je čas tako pomemben dejavnik v poslovnem svetu. V ta namen uporabljajo restavracije. Le malokrat se zgodi, da vas povabijo v svoj dom. Če pa se to zgodi poskrbite, da gostiteljici prinesete ali pošljete šopek cvetja.

Vsako kosilo je vnaprej načrtovano in se nikoli ne zgodi spontano, saj spontanost pomeni amaterstvo. Za kosilo je potrebna primerna obleka. Za moške je priporočljiva

črna obleka, bela srajca in ustrezna kravata. Ženska obleče kostim temnejših tonov in belo bluzo. Draga obleka ne pomeni večjega ugleda, lahko ima celo negativno konotacijo.

Pri kosilu vedno uporabljajte pribor. Malo je jedi, ki se dejansko jedo z rokami. Za Nizozemce je značilno, da celo kruh jedo z nožem in vilicami. Roke imejte vedno položene na mizi, ker je to znak odprtosti in dobrih namenov. Pričakujete lahko veliko kave, saj jo Nizozemci veliko in radi pijejo. Če pa kave ne pijete, poskrbite vnaprej, da so partnerji o tem obveščeni.

Pri izbiri poslovnih daril bodite previdni. Nikoli ne poklonite predragega darila, saj boste s tem človeka spravili v neroden položaj, ker se bo čutil dolžnega. Darilo naj bi nosilo simboliko in seveda kvaliteto. Steklenica vina iz domačega vinskega okoliša je lahko zadetek v polno. Pomembna je tudi izbira vina za določeno osebo. Lahko izberemo tudi domač zeliščni liker ali druge vrste žganja. Primerna darila so tudi kvalitetna nalivna peresa, žepni računalniki in druge malenkosti, ki jih poslovneži uporabljajo (Valentinčič 2008).

#### **4.5 Poslovno komuniciranje v Italiji**

Večina Italijanov pripisuje velik pomen obveščeni, zato Italijani, bolj kot drugi narodi, spremljajo medije od jutranjega radia, dnevnih časopisov in večernega TV dnevnika. So ponosni narod, ki se zaveda svoje zgodovine. Italijani s pravico veljajo za vesel narod, radi pojejo, se zabavajo in nadvse pa imajo radi svoje družine. Italija je zibelka katoliške religije in cerkve kot institucije, v samem jedru države se nahaja država Vatikan, tudi zato je 90 odstotkov Italijanov katolikov in vsi so izredno verni.

Italijani tudi v poslovnem svetu dajejo velik pomen zunanjemu videzu. Draga in lepa oblačila, urejen videz ima ključen pomen, npr. če imate drago ročno uro boste v sogovorniku takoj vzbudili zanimanje. Posel bodo sklenili le, če bodo videli dobiček ali korist, zato je navdušujoča in zanimiva predstavitev dobrodošla. Italijani so odprt in komunikativen narod, zato kmalu preidejo iz formalnega vikanja na prijateljsko tikanje. Točnost na sestanek pa je nujnost za uspeh. Velik pomen dajejo nazivom, če jih pravilno ne tituliramo, bodo zamerili. Sestanka se ponavadi udeleži samo dogovorjeni, v primeru prezentacije pa se mu lahko pridruži tudi pomočnik, le-ta bo opazoval kako se obnašate, kako gestikulirate, kam gledate, v kakšnem položaju so vaše roke, kako sedite in tako bo analiziral vašo telesno govorico. Nekatere firme imajo ljudi, ki so zaposleni samo za tovrstna opazovanja. Sestanki so ponavadi kratki, v povprečju ne trajajo več kot 30 min, prvi del sestanka je rezerviran za spoznavanja, predstavljanje in traja okoli 10 min, preostalih 20 min pa je čas za bistvo sestanka, kjer izčrpno podate vaše argumente. Posli se nikoli ne sklenejo na prvem sestanku, ta je rezerviran samo za spoznavanje in predstavitev ponudbe, sogovornik bo ocenil vas, vaš potencial in vašo ponudbo. Če je ponudba dobra in če je sogovornik ocenil da ima korist, se bo pogodba

kmalu sklenila. Držite se tega, kar ste obljubili in bodite pošten sogovornik, tako boste pridobili zaupane in stkali dobre odnose, ki so pri Italijanih zelo cenjena vrlina. V podjetjih se držijo dokaj stroge hierarhije in velika verjetnost je, da se boste najprej pogovarjali s šefom oddelka, nato pa z generalnim direktorjem.

Poslovna darila so izjema, ne pravilo. Če pa nekomu res želite pokazati svojo naklonjenost ali se mu zahvaliti, ne podarjajte daril z osebno vsebino. Neosebna darila – steklenica ali zaboj vina, kozarec domačega medu, ali kakšne druge tipične slovenske specialitete bo vaš partner najbolj cenil (Korošec 2008).

Iz lastnih izkušenj lahko povem, da so Italijani zelo zviti, noben problem jim nebo zahtevati še enega zabojnika vaših izdelkov, kljub temu da prejšnjega niso plačali. Zelo pozorni so v naročanju in zmeraj se pritožijo na kvaliteto izdelave, rok dobave, itd. Poslovanje z njimi mora biti na začetku zelo pazljivo, vendar skozi čas, ko si ustvariš medsebojno zaupanje, se postavi poslovanje v uravnilovko.

#### **4.6 Poslovno komuniciranje v Bosni in Hercegovine**

Če pogledamo na zemljevid jugozahodne Evrope, se država Bosna in Hercegovina zdi kot srce, ujeto med jadranskim morjem in Panonsko nižino. Državo sestavljata dve entiteti, določeni z Daytonskim sporazumom, to sta Federacija BiH in Republika Srbska. Prebivalstvo v državi ni homogeno, tu namreč na majhnem območju živijo trije narodi; Bošnjaki, ki so muslimani, Pravoslavni Srbi ter katoliški Hrvati, vsak od omenjenih pa ima svojo kulturo, verske in ostale običaje, posledično pa tudi poslovne.

Danes je situacija nekoliko drugačna, ta podjetja so nekoliko manjša od zahodnih pa tudi slovenskih, a še vedno izredno uspešna. Prav ta majhnost ima svoje posebnosti, lastnik je torej običajno tudi vodilni manager. Mnogokrat se po določenem času poslovneži zblížajo in postanejo osebni prijatelji. Takšen način obnašanja je zaželen in celo pričakovan. To prispeva tudi k lojalnosti, ki je v poslovnem svetu zelo pomembna. V primeru nespoštovanja dogovora se vsekakor možne tudi velike zamere, kar pa ni običajno za zahodne narode. V poslovnem svetu gre tudi za drugačen odnos do časa, kot ga poznamo v zahodnem svetu. Tu gre za bistveno bolj ohlapno pojmovanje pojma »biti točen«. Poslovneži ne marajo priganjanja, saj potrebujejo čas, da spoznajo in ocenijo sogovornika. Vnaprejšnji strogi urniki zato niso preveč smiselni. Nazivi se uporabljajo, prav tako se izmenjujejo vizitke, vendar tu ni nobenih posebnosti. Ob pozdravu je obvezen stisk roke, v večini primeru pa sledi poljub. V bošnjaškem delu dva, prvi na levo in drugi na desno lice, v srbskem pa trije. Zelo narobe je, če bi storili obratno. Ženske na vodilnih in vodstvenih položajih so redke. Tuje poslovne ženske sicer lahko pričakujejo spoštljiv odnos, ne pa tudi povsem enakovredne obravnave, sicer pa na to veliko vpliva etnična oz. verska pripadnost.

Prisotnost in občutek za sogovornika sta potrebna tudi pri poslovnih darilih. Ta so v poslovnem svetu sicer jasno opredeljena, dajanje in sprejemanje je torej omejeno. Za

darili se vpliva na obnašanje poslovnega partnerja, saj so darila obojestranska gesta. Poslovna darila naj bodo osebna, izražajo naj spoštovanje in naj upoštevajo rang poslovnega partnerja (Savšek 2008).

Po lastnih izkušnjah poslovanje v Bosni in Hercegovini poteka zelo netočno in nenatančno, že podatek da revije praviloma nikoli ne izidejo na dan kot je predvideno pove veliko o njihovem načinu. Na začetku poslovnega odnosa je poslovanje prežeto z nezaupanjem vendar se ta skozi čas izgubi. S sodelovanjem so pripravljene zmeraj ponovno pričeti z istimi dogovori, kot so bili prej. Po večini se držijo dogovorjenih stvari, poslovni odnos pa hitro preide na prijateljski in osebni.

## 5 SKLEP

Poznavanje osnov kulture, etike, navad in bontona tujih poslovnih partnerjev je bistvenega pomena in pomembno vpliva na uspešnost poslovanja. Poznavanje le-teh je v današnjem času, ko podjetna postajajo multinacionalke in poslujejo z več državami, že nujno potrebno. Vendar zgodbo o uspehu zaokrožimo, ko ustvarimo sinergijo med poznavanjem sogovornikove kulture in pravil mednarodnega poslovanja. Le tako lahko oblikujemo iskrene in trdne poslovne vezi, ki povečajo našo učinkovitost in pripomorejo k uspešnosti v mednarodnem poslovanju.

Opaziti je, da se pojavlja trend po iskanju znanja iz mednarodnega poslovanja. Veliko poslovnežev in drugih vplivnih ljudi se do sedaj ni zavedalo, da ima poznavanje sogovornikovega poslovnega protokola tako velik vpliv na izide pogajanj in uspešnost v mednarodnem poslovanju. V želji po uspešnem poslovanju z ljudmi iz tujih okolij in drugačnih kultur je poznavanje kulture in navad poslovnega partnerja zelo pomembno, saj se le tako lahko dovolj približamo in pridobimo njihovo zaupanje ter s tem napravimo dober vtis.

Več kot bomo vložili pozitivne energije v odnose in komunikacijo, tem manj ovir si bomo postavljali na poti osebnega in poslovnega uspeha. Jasno je, da razumevanje tujega jezika še ne pomeni poznavanje navad in običajev drugega naroda.

V poslovnem svetu smo vselej in povsod opazovani, tudi ko se tega ne zavedamo. Vsak naš izraz, kretnja in drža sporočajo, včasih tudi tisto, kar bi raje zamolčali. S temeljito pripravo na neverbalno komunikacijo si vedno olajšamo verbalni del poslovnega stika. Pozornost je treba posvetiti tudi na gibom, ki jih označujemo kot govorico telesa: spredaj prekrižane roke sporočajo nestrinjanje ali obrambo, kar ni nujno tudi res, oseba lahko namreč tako položi roke samo zato, ker enostavno ne ve, kam z njimi; praskanje po obrazu ali glavi pomeni negotovost, lahko pa gre samo za trenutno srbenje.

Kakorkoli se bomo odločili, vselej in vsakokrat se moramo zavedati, da bomo drugim dali priložnost, da nas na podlagi našega obnašanja in dejanj ocenjujejo ter si ustvarjajo lastna mnenja. Za nepravilno obnašanje se ne moremo odločiti, lahko pa ga nadzorujemo in spremenimo v pravilno.

S podrobno analizo medkulturnih razlik in vplivov na mednarodno poslovanje lahko zagotovo zatrdimo, da v današnjem mednarodnem poslovanju slovenski poslovneži dajejo premajhen poudarek poznavanju sogovornikove kulture in njegovih poslovnih navad, zato se dogovori mnogokrat končajo z negativnim izidom. Če povzamem besede svojega somentorja Branko Vodušek, direktor podjetja Dialog co: »Slovenija aktivno prehaja v globalizacijski splet poslovanja, vendar se še zmeraj zanaša na lastno okolje.«



## LITERATURA

- Bobek, Vito, Vida Struk, Sonja Treven, Milan Zver in Tjaša Živko. 2002 *Kulturne orientacije Slovencev v kontekstu evropske kulture*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Institut za ekonomske odnose s tujino.
- Bogataj, Janez. 1994. *Kultura poslovnih, promocijskih in protokolarnih daril*. Ljubljana: Ethno.
- Brislin, Richard. 2000. *Understanding Culture's Influence on Behavior*. Forth Worth: Harcourt Collage.
- Brislin, Richard in Tomoko Yoshida. 1994. *Intercultural communication training*. Thousand Oaks: Sage.
- Czinkota, Michael R., Ilkka A. Ronkainen in Michael H. Moffett. 1996. *International Business*. Forth Worth: Dryden.
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Ferraro, Gary. 2002. *The Cultural Dimension of International Business*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Gudykunst, William B. in Kim Yun Young. 1997. *Communicating with strangers*. New yourk: Mc Graw – Hill.
- Hall, Edward T. 1976. *Beyond culture*. New York: Doubleday.
- Kavčič, Bogdan. 2002. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kluckhohn, Florence R. in Fred L. Strodtbeck. 1961. *Variations in value orientations*. Evanston: Row, Peterson
- Markič, Peter, Marija Strniša in Mitja Tavčar. 1994. *Poslovna pogajanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mitchell, Charles. 2000. *Interkulturelle Kompetenz im Auslandsgeschäft entwickeln und einsetzen*. Köln: Dt. Wirtschaftsverlog.
- Možina, Stane in Janez Damjan. 1992. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane, Mitja I. Tavčar in Ana Nuša Kneževič. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Možina, Stane, Mitja I. Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Kneževič. 2004. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
- Punnet, Betty J. in David A. Ricks. 1997. *International business*. Cambridge: Blackwell.
- Rouse, Michael J. in Sandra Rouse. 2002. *Business communication – a cultural and strategic approach*. London: Thompson Larning.
- Tavčar, Mitja. 1997. *Preprosti poslovni bonton*. Ljubljana: Novi Forum.
- Tavčar, Mitja. 1995. *Uspešno poslovno sporazumevanje*. Ljubljana: Novi Forum.
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV.

- Treven, Sonja. 2000. Vpliv kulture na organizacijsko vedenje. *Naše gospodarstvo: revija za aktualna gospodarska vprašanja* 46 (2): 377–389.
- Trompenaars, Fons, Hampden Trompenaars in Charles Turner. 2002. *Riding the waves of culture*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Usunier, Jean Claude. 1993. *International Marketing*. New York: Prantice Hall.
- Watzlawick, Peter, Janet H. Beavin in Don D. Jackson. 1967. *Pragmatics of human communication*. New York: Norton & Company.

## VIRI

- Beno, Ana. B.1. *Združeno kraljestvo »štiri v enem«*. [Http://www.zdruzenje-manager.si/si/publikacije-dokumenti/vodnik/vb/](http://www.zdruzenje-manager.si/si/publikacije-dokumenti/vodnik/vb/) (27. 8. 2009).
- Harris, Xander. 2008. *Europa it politica classic color*. [Http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/4/43/Europa-it-politica-classic-color.svg/690px-Europa-it-politica-classic-color.svg.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/4/43/Europa-it-politica-classic-color.svg/690px-Europa-it-politica-classic-color.svg.png) (27. 8. 2009).
- Makež, Mateja. 2008. *Mozartove kroglice kot nepogrešljivo darilo*. [Http://www.zdruzenje-manager.si/si/publikacije-dokumenti/vodnik/avstrija/](http://www.zdruzenje-manager.si/si/publikacije-dokumenti/vodnik/avstrija/).
- Kesič, Dragan. 2004. *Upravljanje gospodarskih družb postaja vse pomembnejše in polno odgovorno*. [Http://www.socius.eu/media/uploads/file/article\\_385.pdf](http://www.socius.eu/media/uploads/file/article_385.pdf) (15. 9. 2004).
- Korošec, Boštjan. 2008. *Pokaži, kaj imaš, in povem ti, kaj lahko ponudim*. [Http://www.zdruzenje-manager.si/si/publikacije-dokumenti/vodnik/italija/](http://www.zdruzenje-manager.si/si/publikacije-dokumenti/vodnik/italija/) (28. 8. 2009).
- Mučič, Tina. 2008. *Država ekstremov*. [Http://www.zdruzenje-manager.si/si/publikacije-dokumenti/vodnik/rusija/](http://www.zdruzenje-manager.si/si/publikacije-dokumenti/vodnik/rusija/) (27. 8. 2009).
- Payer, Margarete. 2001. 8. *Kulturelle Faktoren: Bürokratie und Korruption. – 3. Teil III: Korruption*. [Http://www.payer.de/kommkulturen/kultur083.htm](http://www.payer.de/kommkulturen/kultur083.htm) (29. 8. 2009).
- Savšek, Ana. 2008. *Kulturni kolaž sredi Balkana*. [Http://www.zdruzenje-manager.si/si/publikacije-dokumenti/vodnik/bih/](http://www.zdruzenje-manager.si/si/publikacije-dokumenti/vodnik/bih/)(28. 8. 2009).
- Transparency international. 2007. [Http://www.infoplease.com/ipa/A0781359.html](http://www.infoplease.com/ipa/A0781359.html) (25. 8. 2009).
- Trontelj, Jože in Marko Snoj. 2000a. *Slovar slovenskega knjižnega jezika:spletna izdaja*. [Http://bos.zrc.sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj\\_testa&expression=komuniciranje&hs=1](http://bos.zrc.sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=komuniciranje&hs=1) (25. 8. 2009).
- Trontelj, Jože in Marko Snoj. 2000b. *Slovar slovenskega knjižnega jezika:spletna izdaja*. [Http://bos.zrc.sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj\\_testa&expression=poslovanje&hs=1](http://bos.zrc.sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=poslovanje&hs=1) (25. 8. 2009).
- Valentinčič, Maja. 2008. *Majhna dežela velikih ljudi*. [Http://www.zdruzenje-manager.si/si/publikacijedokumenti/vodnik/nizozemska/](http://www.zdruzenje-manager.si/si/publikacijedokumenti/vodnik/nizozemska/) (27. 5. 2009).



## **PRILOGE**

Priloga 1: Mednarodni kazalnik podkupovanja



## MEDNARODNI KAZALNIK PODKUPOVANJA

<i>Uvrstitev države</i>	<b>DRŽAVA</b>	2007 CPI točke	<i>Uvrstitev države</i>	<b>DRŽAVA</b>	2007 CPI točke	<i>Uvrstitev države</i>	<b>DRŽAVA</b>	2007 CPI točke	<i>Uvrstitev države</i>	<b>DRŽAVA</b>	2007 CPI točke
1.	Finland	9.4	51	Latvia	4.8	100	Vanuatu	3.1	150	Papua New Guinea	2.0
2	Denmark	9.4	52	Lithuania	4.8	101	Algeria	3.0	151	Turkmenistan	2.0
3	New Zealand	9.4	53	Jordan	4.7	102	Armenia	3.0	152	Venezuela	2.0
4	Sweden	9.3	54	Mauritius	4.7	103	Belize	3.0	153	Congo, Democratic Republic of	1.9
5	Singapore	9.3	55	Oman	4.7	104	Dominican Republic	3.0	154	Equatorial Guinea	1.9
6	Iceland	9.2	56	Greece	4.6	105	Lebanon	3.0	155	Guinea	1.9
7	Switzerland	9.0	57	Namibia	4.5	106	Mongolia	3.0	156	Laos	1.9
8	Netherlands	9.0	58	Samoa	4.5	107	Bolivia	2.9	157	Afghanistan	1.8
9	Canada	8.7	59	Seychelles	4.5	108	Albania Iran	2.9	158	Chad	1.8
10	Norway	8.7	60	Kuwait	4.3	109	Argentina Libya	2.9	160	Sudan	1.8
11	Australia	8.6	61	Cuba	4.2	110	Burkina Faso	2.9	161	Tonga	1.7
12	Luxembourg	8.4	62	Poland	4.2	111	Djibouti	2.9	162	Uzbekistan	1.7
12	United Kingdom	8.4	63	Tunisia	4.2	112	Egypt	2.9	163	Haiti	1.6
14	Hong Kong	8.3	64	Bulgaria	4.1	113	Ukraine	2.7	164.	Iraq	1.5
15	Austria	8.1	65	Croatia	4.1	114.	Comoros	2.6			
16	Germany	7.8	66	Turkey	4.1	115.	Burundi	2.5			
17	Japan	7.5	67	El Salvador	4.0	116	Honduras	2.5			
18	Ireland	7.5	68	Colombia	3.8	117	Iran	2.5			
19	France	7.3	69	Ghana	3.7	118	Libya	2.5			
20	USA	7.2	70	Romania	3.7	119	Nepal	2.5			
21	Belgium	7.1	71	Senegal	3.6	120	Phillipines	2.5			
22	Chile	7.0	72	Brazil	3.5	121	Yemen	2.5			
23.	Barbados	6.9	73	China	3.5	122	Cameroon	2.4			
24	St. Lucia	6.8	74	India	3.5	123	Ethiophia	2.4			
25	Spain	6.7	75	Mexico	3.5	124	Pakistan	2.4			
26	Uruguay	6.7	76	Peru	3.5	125	Paraguay	2.4			
27	Slovenia	6.6	77	Morocco	3.5	126	Syria	2.4			
28	Portugal	6.5	78	Suriname	3.5	127	Gambia	2.3			
29	Estonia	6.5	79	Georgia	3.4	128	Indonesia	2.3			
30	Israel	6.1	80	Grenada	3.4	129	Russia	2.3			
31	St. Vincent and the Grenadines	6.1	81	Saudi Arabia	3.4	130	Togo Nigeria	2.3			
32	Qatar	6.0	82	Serbia	3.4	131	Angola	2.2			
33	Malta	5.8	83	Trinidad and Tobago	3.4	132	Guinea-Bissau	2.2			
34	Macao	5.7	84	Bosnia and Herzegovina	3.3	133	Nigeria	2.2			
35	Taiwan	5.7	85	Gabon	3.3	134	Azerbaijan	2.1			
36	United Arab Emirates	5.7	86	Jamaica	3.3	135	Belarus	2.1			
37	Dominica	5.6	87.	Lesotho	3.3	136	Congo, Republic	2.1			

Priloga 1

38	Botswana	5.4	88	Kiribati	3.3	137	Côte d'Ivoire	2.1			
39	Cyprus	5.3	89	Kiribati	3.3	138	Ecuador	2.1			
40	Hungary	5.3	90	FYR Macedonia	3.3	139	Kazakhstan Uzbekistan	2.1			
41	Czech Republic	5.2	91	Maldives	3.3	140	Kenya Bangladesh	2.1			
42	Italy	5.2	92	Montenegro	3.3	141	Kyrgyzstan	2.1			
43	South Korea	5.1	93	Swaziland	3.3	142	Liberia	2.1			
44	Malaysia	5.1	94	Thailand	3.3	143	Sierra Leone	2.1			
45	South Africa	5.1	95	Madagascar	3.2	144	Tajikistan	2.1			
46	Bahrain	5.0	96	Panama	3.2	145	Zimbabwe Iraq	2.1			
47	Bhutan	5.0	97	Sri Lanka	3.2	146	Bangladesh	2.0			
48	Costa Rica	5.0	98	Tanzania	3.2	147	Cambodia	2.0			
49	Cape Verde	4.9	99	Egypt	2.9	148	Central African Republic	2.0			
50	Slovakia	4.9				149	Papua New Guinea	2.0			

Vir: Transparency international 2007.