

2012

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

NINA PEČOVNIK

NINA PEČOVNIK

KOPER, 2012

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

POMEN KULTURE V MEDNARODNEM
POSLOVANJU: ŠTUDIJA PRIMERA

Nina Pečovnik

Koper, 2012

Mentor: izr. prof. dr. Dragan Kesič

POVZETEK

Vsak posameznik je del kulture in kultura je del vsakega posameznika. Ljudje prebivamo v različnih okoljih, govorimo različne jezike, imamo različne navade, običaje, verska prepričanja in različno kulturo. Zaradi nepoznavanja drugih kultur ob stiku z njimi doživimo kulturni šok ali pa jim pripisujemo stereotipe. Da bi se kot posamezniki in poslovneži temu izognili, se moramo o drugih kulturah izobraževati. V teoretičnem delu so podane definicije kulture in mednarodnega poslovanja, načini in oblike mednarodnega poslovanja, sestavine kulture, teorije medkulturnih razlik ter značilnosti kultur po posameznih državah. V empiričnem delu je bila s pomočjo anketnih vprašalnikov izvedena raziskava v podjetju X. Ugotovili smo, da pomanjkanje izobraževanja na področju kulture podjetju onemogoča hitrejši, lažji in uspešnejši prodor na tuje trge. Če bi namenili več sredstev za izobraževanje zaposlenih, bi jim to uspelo, prav tako pa bi povečali prodajo izdelkov na tujih trgih in izboljšali poslovanje z državami, ki so geografsko bolj oddaljene.

Ključne besede: kultura, mednarodno poslovanje, izobraževanje zaposlenih, medkulturne razlike, sestavine kulture, tuji trgi.

SUMMARY

Every individual is a part of a culture, and culture is a part of every individual. We live in different environments and talk different languages therefore we have different manners, customs, religion and culture. Ignorance of other cultures causes culture shocks and attribution of stereotypes. In order to avoid this as individuals and business men, we have to learn about other cultures. The theoretical part includes definitions of culture and international business, manners and forms of international business, components of a culture, theories of intercultural differences and characteristics of a culture in specific countries. In the empirical part I presented a research in the enterprise X, which was carried out with questionnaires. We ascertained that lack of education of other cultures renders impossible a faster, easier and more successful entry into foreign markets. A solution would be to assign more means for education of employees. Moreover that would increase the sale of products on foreign markets and improve business with geographically more distant countries.

Key words: culture, international business, education of employees, intercultural differences, components of a culture, foreign markets.

UDK: 303.446.2:339(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelevitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela.....	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu	3
2	Mednarodno poslovanje	4
2.1	Vpliv globalizacije in internacionalizacije za kulturo in mednarodno poslovanje	4
2.2	Opredelevitev pojmov: mednarodna trgovina, mednarodni marketing, mednarodno poslovanje	5
2.3	Merila za izbor tujih trgov.....	7
3	Načini in oblike mednarodnega poslovanja.....	9
3.1	Izvozne oblike vstopa na trge.....	9
3.2	Pogodbene oblike vstopa na trge.....	10
3.3	Investicijske ali naložbene oblike vstopa na trge.....	17
4	Kultura.....	19
4.1	Opredelevitev kulture.....	19
4.2	Ravni kulture.....	21
4.2.1	Transnacionalna kultura	21
4.2.2	Nacionalna kultura	22
4.2.3	Panožna kultura.....	22
4.2.4	Profesionalna kultura	22
4.2.5	Organizacijska kultura	22
4.2.6	Subkultura	23
5	Sestavine kulture	24
5.1	Materialna kultura	24
5.2	Jezik.....	24
5.3	Estetika.....	25
5.4	Raven izobrazbe	25
5.5	Vera.....	26
5.6	Stališča in vrednote	26
5.7	Družbena organiziranost in politika.....	27
6	Teorije medkulturnih razlik.....	28
6.1	Hofstedejeva teorija	28
6.2	Kluckhohnova in Strodbeckova teorija.....	30
6.3	Trompenaarsova teorija.....	32
6.4	Hallova teorija.....	33
6.5	Primerjava teorij medkulturnih razlik	34
7	Značilnosti kultur po posameznih državah	36
7.1	Nemčija	36
7.2	Bosna in Hercegovina (BiH).....	36
7.3	Rusija	37
7.4	Japonska	38

7.5 Kitajska	38
7.6 Združene države Amerike (ZDA)	39
7.7 Arabske države	40
8 Raziskava o pomenu kulture v mednarodnem poslovanju v podjetju X.....	41
8.1 Predstavitev podjetja X, mednarodno poslovanje in aktivnosti podjetja X	41
8.2 Opredelitev predmeta raziskave in cilji.....	41
8.3 Analiza raziskave	42
8.4 Ugotovitve raziskave in preverjanje hipotez.....	54
9 Sklep.....	566
Literatura.....	57
Priloga.....	601

SLIKE

Slika 1: Kultura v obliki dvojne ledene gore.....	20
Slika 2: Tri ravni edinstvenosti človekove duhovne določenosti po Hofstedeju	20
Slika 3: Čebulni diagram.....	21
Slika 4: Ravni kulture.....	23

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Prednosti in pomanjkljivosti licenčnega poslovanja	14
Preglednica 2: Različice v usmerjenosti vrednot	30
Preglednica 3: Primerjava teorij medkulturnih razlik	35
Preglednica 4: Spol.....	42
Preglednica 5: Starost.....	43
Preglednica 6: Dokončana stopnja izobrazbe.....	44
Preglednica 7: Kako lahko spoznavanje in poznavanje drugih kultur koristi podjetju (možnih je več odgovorov)?	45
Preglednica 8: S katerimi težavami se sooča podjetje, ki ne izobražuje zaposlenih o drugih kulturah (možnih je več odgovorov)?	45
Preglednica 9: Ali vaše podjetje izobražuje zaposlene o drugih kulturah?.....	46
Preglednica 10: Če ste na 6. vprašanje odgovorili z »Da«, na kakšen način poteka to izobraževanje (možnih je več odgovorov)?	47
Preglednica 11: Bi se udeležili dodatnega izobraževanja o drugih kulturah, če bi vam podjetje to omogočilo?.....	47
Preglednica 12: Ali je za podjetje smiselno, da več sredstev nameni za izobraževanje o drugih kulturah?.....	48
Preglednica 13: Ste kdaj med poslovanjem z drugimi kulturami doživeli kulturni šok?.....	48
Preglednica 14: Na kakšen način vam je poznavanje kulture poslovnih partnerjev koristilo pri nadaljnjem poslovanju z njimi (možnih je več odgovorov)?	49
Preglednica 15: Kaj pa vaši poslovni partnerji menijo o naši kulturi, jo dovolj poznajo in na kakšen način jim jo vi predstavljate?	50
Preglednica 16: Ali so izdelki, ki jih proizvajate, odraz naše kulture?	50
Preglednica 17: Na kakšen način izdelke razvijate in jih prilagajate za povpraševalce iz drugih kultur (možnih je več odgovorov)?	51
Preglednica 18: Ali menite, da stereotipi vplivajo na poslovanje z neko kulturo?	52
Preglednica 19: Oštevilčite (1-8), katera sestavina kulture je v vašem podjetju najpomembnejša (1) in katera najmanj (8).....	52
Preglednica 20: Oštevilčite (1-7), s katerimi poslovnimi partnerji, ki prihajajo iz naštetih kultur, bi najraje sodelovali (1) in s katerimi najmanj (7)?.....	53

KRAJŠAVE

BiH	Bosna in Hercegovina
MTV	Glasbena televizija
OECD	Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj
RR	raziskave in razvoj
ZDA	Združene države Amerike

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

V vsakdanjem življenju kulturo označujemo kot nekaj prefinjenega. Človeka, ki se spozna na kulturo, označujemo kot osebo, ki namesto Beatlesov posluša Bacha, v restavraciji si namesto reber na žaru naroči escargot (polže), razlikuje umetniški stil Moneta in Toulouse-Lautreca ter si raje ogleda balet kot hokejsko tekmo. Antropologi pa kulturo opredeljujejo širše, zanje to niso samo prefinjene stvari v življenju. Menijo, da ne bi smeli ločevati ljudi na tiste, ki se na kulturo spoznajo in tiste, ki se na kulturo ne spoznajo, kajti vsi ljudje imamo kulturo. Med avstralskim aboriginom, ki živi skoraj brez tehnologije, in Pavarottijem ni nobene razlike, oba predstavljata vrhunsko kulturo. Iz tega sledi, da so kulturne stvaritve, kot so npr. puščice, miti in slamnate barake zakonsko popolnoma enakovredne kulturnim stvaritvam, kot so npr. Beethovnova simfonija, Warholova slika in Sondheimov muzikal (Ferraro 1998, 18).

Če bi nas kdo vprašal, kaj je to kultura in bi jo mi definirali kot glasbo, literaturo, likovno umetnino, arhitekturo ali jezik, se ne bi motili. Vendar pa tudi ne bi imeli čisto prav. Vse stvari, ki izhajajo iz kulture in jih ljudje lahko zaznamo z vsemi petimi čutili, so preprost dokaz, da ima kultura globlji pomen – je vse tisto, kar delamo, mislimo in čutimo (Centre for Intercultural Learning 2011).

Na svet vplivajo tehnološki, ekonomski in širše družbeni elementi, med katere uvrščamo tudi kulturne razlike. Ti elementi ga spreminjajo v vedno bolj enoten trg. Tako lahko govorimo o globalizaciji, saj postaja vedno bolj pomembno, da podjetje deluje mednarodno, da se torej internacionalizira in da to poslovanje poteka po vedno bolj enotnih načelih (Jaklič 1999, 173-174).

V preteklosti je bilo mogoče kulture določiti geografsko. Danes je to skoraj nemogoče, saj sta se zelo povečali ponudba in hitrost pretoka informacij, značilne so tudi številne selitve. Migracije lahko povzročajo zaplete, saj se ljudje, ki prebivamo na različnih koncih sveta, med seboj zelo razlikujemo (Mumel 2008, 591).

Globalizacija vedno bolj vpliva na poslovno okolje, ga tudi spreminja in sooblikuje. Tehnološki napredki povečujejo možnosti in potrebe po komuniciranju z ljudmi iz drugih kultur. Ravno zaradi tega morajo organizacije okrepiti sposobnosti zaposlenih za komunikacijo z ljudmi iz teh kultur. V Sloveniji je to še posebej izrazito, saj smo relativno majhna država in se praktično vsakodnevno srečujemo s predstavniki drugih držav in kultur, ki se razlikujejo od naše (Mumel 2008, 591).

Ljudje v podjetjih, ki sklepajo posle, se lahko znajdejo v neprijetnem položaju ali celo izgubijo izvrstno priložnost, če se pred srečanjem z drugačno kulturo ustrezno ne pripravijo na to dejstvo in seznanijo z medkulturnimi razlikami. Že samo dojemanje prostora, časa ter tega, kaj je prav in kaj je napačno, naravno in nenaravno, lepo ali grdo, primerno in neprimerno,

normalno ali nenormalno, kaj je zaželeno in nezaželeno itd., pa med pripadniki različnih kultur ni enako (Mumel 2008, 591).

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen diplomske naloge je preučiti in opredeliti kulturo v mednarodnem poslovanju ter hkrati raziskati in preučiti, kakšen pomen ima kultura v slovenskem podjetju X. Podjetje X je slovensko podjetje, ki posluje v 14 državah sveta ter ga lahko opredelimo kot mednarodno podjetje. V slovenskem podjetju X je bilo v letu 2010 zaposlenih 857 ljudi v Sloveniji, v vseh tridesetih podjetjih v 14 državah pa je zaposlenih še okoli 2600 ljudi (Interni viri podjetja X 2011; 2012).

Glavni cilji naloge:

- preučiti, kako lahko spoznavanje in poznavanje drugih kultur koristi slovenskemu podjetju X,
- ugotoviti, ali v slovenskem podjetju X svoje zaposlene izobražujejo na področju kulture,
- raziskati, ali je za slovensko podjetje X smiselno, da več sredstev nameni za izobraževanje o drugih kulturah v cilju uspešnejšega mednarodnega poslovanja.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela

V teoretičnem delu smo z metodo deskripcije na osnovi domače in tuje literature opredelili pojme s področja kulture in mednarodnega poslovanja. Z uporabo analitične metode smo analizirali različne teoretike s področja kulture ter različne kulture po posameznih državah oz. regijah. Prav tako smo s področja mednarodnega poslovanja z uporabo analitične metode analizirali različne načine in oblike mednarodnega poslovanja. Uporabili smo tudi komparativno metodo, s pomočjo katere smo med seboj primerjali različne teorije preučevanja medkulturnih razlik.

Empirični del pa obsega raziskavo o pomenu kulture v mednarodnem poslovanju, ki smo jo opravili v slovenskem podjetju X, ki posluje tudi mednarodno. Primarne podatke smo pridobili na osnovi anonimnega anketnega vprašalnika, ki smo ga posredovali vodji za Splošno – kadrovskega sektorja preko internetne pošte. Vodja je nato izbrala zaposlene, ki so primerni za reševanje vprašalnika in jim ga posredovala po internetni pošti, preko katere smo tudi dobili vrnjene odgovore za analizo. Vzorec je zajemal zaposlene, ki imajo bodisi posredne bodisi neposredne stike s tujimi trgi oz. kulturami. To so predvsem zaposleni z univerzitetno, visokošolsko in višješolsko izobrazbo, nekaj jih je tudi z magistrsko in srednješolsko izobrazbo. Raziskava je potekala v mesecu marcu in aprilu v letu 2012. Anketni vprašalnik je sestavljen iz dveh delov. V prvem so demografska vprašanja, v drugem delu pa so vprašanja, ki se nanašajo na pomen, ki ga ima kultura v mednarodnem poslovanju. Večina vprašanj je zaprtega tipa, zaposleni so imeli na razpolago že pripravljene odgovore, ki so jih morali le obkrožiti. Nekatera vprašanja pa so kombinirana: lahko so izbrali že ponujen

odgovor, lahko pa so dopisali poljuben odgovor. Pridobljene odgovore smo analizirali in na osnovi rezultatov podali ustrezne ugotovitve in končne sklepe.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu

S pomočjo teoretičnih izhodišč in spoznanj smo postavili hipoteze, ki jih bomo na osnovi rezultatov raziskave potrdili ali ovrgli.

H1: Izobraževanje zaposlenih na področju kulture omogoča slovenskemu podjetju X hitrejši, lažji in uspešnejši prodor na tuje trge.

Na izbor trgov vpliva kulturna oddaljenost od trgov. Prednost pri izbiri imajo trgi, na katerih zaznamo manjše kulturne razlike, marketinškega spleta pa ni potrebno povsem spremeniti (Dubrovski 2005, 105).

H2: Slovensko podjetje X bi bolje poslovalo z državami, ki so geografsko bolj oddaljene, če bi bolje poznalo njihovo kulturo.

Na izbor trgov vpliva fizična oddaljenost od trgov. Prednost pri izbiri imajo trgi, ki jih lažje spoznavamo in nadziramo, saj so geografsko bliže (Dubrovski 2005, 105).

H3: Če bi slovensko podjetje X namenilo več sredstev za izobraževanje zaposlenih o drugih kulturah, bi to povečalo prodajo njihovih izdelkov na tujih trgih.

Na izbor trgov vpliva psihološka oddaljenost od trgov. Prednost pri izbiri imajo trgi, za katere je značilna manjša negotovost in manjše težave za pridobitev novih informacij (Dubrovski 2005, 105). Za uspešno delovanje v poslovnem okolju je raven izobrazbe zelo pomembna. Podjetja, ki poslujejo z Afriko, kjer je velik delež prebivalstva nepismenega, morajo oglase in oznake prilagoditi. Tako je namesto natančnih navodil, ki jih ne bi razumeli, na embalaži fotografija, ki predstavlja vsebino embalaže (Mumel 2008, 600).

Omejitve raziskave:

- obstaja možnost, da zaposleni ne bodo razumeli določenega vprašanja,
- neiskrenost zaposlenih pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika,
- rezultatov raziskave ne bomo mogli posploševati na vsa slovenska podjetja, saj bomo odgovore pridobili samo od enega slovenskega podjetja.

2 MEDNARODNO POSLOVANJE

2.1 Vpliv globalizacije in internacionalizacije za kulturo in mednarodno poslovanje

Globalizacija je povzročila zmanjševanje lokalnih trgov. Ti se umikajo širšim. Tudi posamezne organizacije poslujejo na vse širšem prostoru, se povezujejo med seboj ter poslujejo po več državah in celinah. Vse več izdelkov in surovin se prodaja na enem samem svetovnem trgu. Tako lahko danes v Sloveniji že decembra jemo češnje iz Čila, marca jabolka iz Koreje, se vozimo z japonskimi avtomobili, proizvedenimi v Angliji, kupujemo v Hongkongu narejene tekstilne izdelke in v Rusiji izdelano pohištvo. Ker podjetja odpirajo svoje enote izven svojih lokalnih meja, se spreminja tudi način zaposlovanja. V oddaljene kraje odhajajo managerji in drugi strokovnjaki, ki pridobijo status začasnega izseljenca v tujino oz. ekspatriiranca. Takšne selitve iz ekonomskih razlogov so vse pogostejše. Stopnja zaposlovanja priseljencev iz tujine se povečuje, zmanjšuje pa se prirastek domačega prebivalstva. Zato morajo nekatere države uvažati mlade delavce iz tujine. Tudi Slovenija se počasi uvršča med takšne države. Delavci se iz lokalnega trga dela selijo na svetovne trge, kjer se v istem podjetju, na istem mestu srečujejo različne narodnosti, govorijo različni materni jeziki in, kjer imajo zaposleni različne navade (Kavčič 2004, 257).

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika je pojasnjena beseda globalizacija kot pridevnik besede globalen, kar pomeni celoten ali skupen. Prav tako je podana razlaga besede globalen kot nanašajoč se na vso zemljo, ves svet. S socialnega vidika pa lahko globalno družbo opredelimo kot bolj ali manj razlikujočo se politično, gospodarsko in kulturno celoto človeštva (Trontelj in Snoj 2000a). Globalnost pomeni, da že dolgo živimo v svetovni družbi. Predstava o zaprtih prostorih je postala fiktivna, kajti nobena država, nobena skupina se ne more zapreti pred drugimi. Vse, kar se na našem planetu odvija, ni več le krajevno omejen proces. Vsaka iznajdba, zmaga in katastrofa zadeva cel svet, zato moramo svoje življenje in delovanje, svoje organizacije in institucije, usmerjati vzdolž osi lokalno-globalno (Beck 2003, 24-25).

Globalizacija in internacionalizacija sta povezani in soodvisni, saj globalizacija omogoča rast internacionalizacije podjetij in obratno (Makovec Brenčič idr. 2006, 17). Podjetja bi se zaradi tega morala naučiti misliti internacionalno, sprejeti sodoben način trženja, ki vključuje tudi sprejemanje zgledov in navdihov iz drugih območij po svetu. Ena izmed možnosti za novodobno trženje bi bil lahko pogled v lastno zgodovino, s pomočjo katere bi lahko podjetniki ugotovili, kaj je bilo takrat takšnega, kar bi lahko bilo ponovno zanimivo za kupce. Razmisliti bi morali tudi o stvareh, ki jih uporabljajo v vsakdanjem življenju, drugje po svetu pa jih ne poznajo. Poiskati bi morali iznajdljivega managerja, ki bi te stvari uvozil na tuje trge. Seznan predmetov, ki jih v ZDA ne poznajo, v Evropi pa so vsakdanje, je dolg. Kot primer lahko izpostavimo divjačino, ki je v trgovinah Severne Amerike skoraj ni, redki so tudi beli beluši. Znano je tudi to, da Američani niso dobri peki kruha, zato bi jih lahko naučili, kako se peče kruh, hrustljave žemljice in drugo slano pecivo. Nemško podjetje Tengelman, ki ima

verigo trgovin z živili, je v Ameriko poslalo managerje, ki so opravili raziskavo njihovega tržišča. Odkrili so mnoge razlike in se v svojo državo vrnili z dolgim seznamom predlogov za izdelke in storitve, ki bi jih lahko prodajali tamkajšnjim kupcem. Tudi japonska podjetja svoje zaposlene ves čas izobražujejo na takšnih potovanjih, od koder se vračajo polni novih idej za izdelke, ki jih izpopolnijo in jih nato uspešno izvažajo na tuje trge (Dichter 1993, 150-151).

Takšno podjetje, ki posluje internacionalno, lahko opredelimo kot podjetje, ki je aktivno udeleženo v mednarodnem poslovanju. Podjetje mora iti skozi proces mednarodnega poslovanja in se z vedno večjim obsegom vključevati v mednarodna poslovna razmerja. Internacionalizacija pa ne predstavlja samo razvojnega procesa, ampak je tudi končni rezultat takšnega procesa in način poslovnega razmišljanja. Internacionalizacijo lahko merimo na dva načina, in sicer kvantitativno, kjer lahko merimo npr. povečevanje deleža izvoza, in kvalitativno, pri čemer lahko opazujemo npr. vključevanje novih načinov vstopa na mednarodne trge (Dubrovski 2002, 21). Poenostavljeno lahko rečemo, da internacionalizacija pomeni širjenje podjetja preko meja matične države. Najpogostejša in najenostavnejša oblika internacionalizacije je izvoz proizvodnje. Temu sledijo višje oblike internacionalizacije, med katere spadajo licence, podizvajalstvo, svetovanje, pogodbeno sodelovanje, skupna vlaganja, lastna podjetja in različne oblike nekapitalskih mednarodnih povezav (Jaklič 1999, 173-174).

Na področju mednarodnega poslovanja so učinki globalizacije izraziti in se kažejo predvsem v povečevanju števila držav in podjetij, ki se aktivno vključujejo v procese pospešene globalizacije in internacionalizacije, v postopni liberalizaciji svetovnega gospodarskega tržnega prostora, prizadevanju za stalni tehnološki razvoj in inoviranje, pospešenem razvoju telekomunikacij, informacijske tehnologije in logistike, rasti mednarodnega poslovanja in tujih neposrednih naložb, spremembah svetovnih strateških razmerij moči in hitremu razvoju nekaterih svetovnih gospodarstev (Kitajska, Brazilija, Indija, Južna Koreja), spreminjanju in povečevanju pričakovanj in potreb svetovnih potrošnikov, povečevanju števila prebivalstva v manj razvitih območjih sveta, velikih nihanjih in spreminjanjih razmerij vrednosti najpomembnejših svetovnih valut, stalnemu in trajnemu pritisku na zniževanje cen izdelkov, storitev, surovin, sestavin, itd. Na področju kulture pa lahko učinke globalizacije zaznamo v obliki prepletanja lokalnih kultur, različnih veroizpovedi, običajev, tradicij, vrednot, pričakovanj, načinov razmišljanja in delovanja. Globalna miselnost se vedno bolj krepi tako v različnih poslovnih kot tudi v kulturoloških in verskih okoljih (Ruzzier in Kesič 2011, 23-24).

2.2 Opredelitev pojmov: mednarodna trgovina, mednarodni marketing, mednarodno poslovanje

Obstajajo različne razlage mednarodne trgovine, mednarodnega marketinga in mednarodnega poslovanja, zato je smiselno te pojme natančno opredeliti.

Mednarodna trgovina je obstajala že pred več kot dva tisoč leti. Poimenujemo jo lahko tudi zunanja trgovina, svetovna trgovina ali meddržavna trgovina. Obsega izvozne, uvozne posle

ter tudi zunanjetrgovinske posle. Ker mednarodna trgovina in mednarodni marketing nista sopomenki, po mnenju Terpstra (1987) v mednarodni marketing ne uvrščamo:

- dela mednarodne trgovine, npr. nekaterih osnovnih surovin, ki jih posredujejo tradicionalne tržne organizacije (borze, avkcije) in posredniki. To je le enostavna menjava blaga, brez marketinške zamisli,
- dela trgovine, ki jo izvajajo države. Organi oblasti se lahko ukvarjajo zgolj s financami in ne ugotavljajo, če je proizvod primeren za prodajo na posameznih tržiščih.

Obseg mednarodne trgovine v primerjavi z mednarodnim marketingom je manjši. Del mednarodnega marketinga poteka tako, da blago sploh ne prestopi državnih meja. Organizacije imajo v tujih državah podružnice zaradi donosnejšega poslovanja in to poslovanje podružnic je del mednarodnega marketinga matične organizacije, ni pa del mednarodne trgovine te organizacije. Mednarodna trgovina poteka med gospodarsko samostojnimi in neodvisnimi strankami. Te so pravno in kapitalsko samostojne, kar pa ne velja tudi za mednarodni marketing, ki se od mednarodne trgovine razlikuje tudi v poslovnem smislu (Hrastelj 1990, 17-18). Po najožji definiciji mednarodna trgovina pomeni nadaljevanje notranje trgovine in je hkrati materialna podlaga mednarodnega trženja (Hrastelj 1995, 12).

Najširši pojem je mednarodno poslovanje, ki pomeni izvajanje tudi drugih nalog organizacije, npr. proizvodnih nalog zunaj države, kjer ima sedež organizacija. Mednarodno poslovanje ne pomeni vedno premikov blaga med državami, saj podružnice ali sestrška podjetja neke organizacije v tujini lahko proizvajajo in distribuirajo izdelke izključno na tržiščih, kjer delujejo. Ni nujno, da mednarodno poslovanje poteka med gospodarsko in pravno samostojnimi strankami, temveč med pravno neodvisnimi, gospodarsko pa odvisnimi enotami organizacije, ki so razporejene po različnih delih sveta. Mednarodno poslovanje in mednarodni marketing avtorji označujejo kot sopomenki, vendar moramo ta dva pojma ločevati (Hrastelj 1990, 18).

Poenostavljeno je mednarodno poslovanje opredeljeno kot mednarodno trženje in izvajanje drugih netrženjskih poslovnih nalog v tujini (Hrastelj 1995, 12). Vsebinsko pa je to zelo širok pojem, saj mednarodno poslovanje ali poslovanje med narodi ali poslovanje s tujino obsega vse poslovne aktivnosti in transakcije, ki potekajo preko meja domače, nacionalne države in njenega poslovnega okolja. Pogoji, da govorimo o mednarodnem poslovanju, so aktivnosti, ki se morajo izvajati v vsaj dveh državah sveta, običajno pa se izvajajo v več državah. Zadovoljevanje potreb posameznih držav, podjetij in svetovnih potrošnikov je ključni in temeljni cilj mednarodnega poslovanja. V mednarodno poslovanje morajo biti vključene vse poslovne aktivnosti, ki jih potrebujemo, da bi zagotovili kvalitetno in dolgoročno zadovoljevanje potreb svetovnih potrošnikov, s čimer si prislužimo njihovo zadovoljstvo in zvestobo. Mednarodno poslovanje torej obsega celovit mednarodni razvoj, raziskavo, načrtovanje in oblikovanje izdelkov, proizvodnjo, odpremo, distribucijo, marketinške,

prodajne, mednarodne poprodajne storitve, mednarodne naložbe denarja, mednarodne finančne trge in mednarodne poslovne tokove (Ruzzier in Kesič 2011, 11).

Razlike med temi tremi pojmi so zgolj teoretične narave, praktično jih lahko zanemarimo zaradi prepletanja načinov in oblik mednarodnega poslovanja (Hrastelj 1995, 12).

2.3 Merila za izbor tujih trgov

Podjetje ima veliko možnosti, kako vstopiti na tuje trge. Izbira med možnostmi, ki jih ima na voljo, ne temelji le na željah managementa, ki se odloči za internacionalizacijo poslovanja podjetja. Podjetje mora upoštevati tudi značilnosti sestavin okolja, značilnosti in posebnosti izdelkov, značilnosti in posebnosti trgov, strateških usmeritev podjetja in ne nazadnje tudi samih zmožnosti podjetja (Dubrovski 2000, 79).

Potencialnih trgov je veliko. Podjetje, ki prvič vstopa na tuje trge ali pa se želi zgolj razširiti v tuje države, mora izbrati tiste trge, na katerih bo lahko najboljše uresničilo svoj namen. Sledi ožja izbira trga, kajti nemogoče je, da bi podjetje istočasno vstopilo na vse trge sveta in na njih poslovalo. Izbira trga je za podjetje zelo težka naloga, saj se lahko odloči za napačen trg, kar terja resne posledice. Mednarodna poslovna praksa je namreč pokazala, da osvajanje tujega trga povprečno traja 3-4 leta, kajti šele po preteku tega časa uspe podjetju izvoziti zadostne količine izdelkov ali storitev, ki omogočajo donosnost. V prvem letu se podjetje ukvarja z raziskavo trga, išče potencialne zastopnike ali kupce, razvija blagovno znamko in na nove trge pošlje zgolj vzorce izdelkov. Drugo leto mora dodatno vlagati na tuje trge, kar mu preprečuje doseganje dobička, ne glede na to, da že izvažata posamezne pošiljke. Šele v tretjem letu je lahko obseg izvoznih količin takšen, da na letni ravni prinaša pozitiven poslovni izid. Podjetja morajo zato tehtno premisliti o vstopu na tuje trge, kajti če se odločijo za napačnega že na začetku in to odkrijejo šele drugo ali tretje leto, bodo izgubila vsa dotedanja vložena sredstva. Izgubljena sredstva pa so skoraj nepomembna v primerjavi z oportunitetnimi stroški ali koristmi, ki bi jih lahko pridobila z ustrezno izbiro trga (Dubrovski 2005, 103).

V mednarodnem poslovanju je izbira trga torej zelo pomembna stopnja za nadaljnje nastopanje na tujih trgih, kar je še posebej razvidno pri višjih oblikah sodelovanja s tujimi državami, kot je npr. ustanovitev proizvodnega ali trgovskega podjetja v tujini (Dubrovski 2005, 103).

Ni nujno, da želimo samo izvažati v tuje države, iz teh območij lahko tudi uvažamo različne izdelke, materiale, storitve in opremo, pri čemer se prav tako soočamo z izbiro in selekcijo trgov. Zelo pomembna je tudi izbira trga, ko iščemo kooperativne partnerje, želimo seliti proizvodnjo ali se odločamo za zunanje izvajanje dejavnosti. Vsaka napačna izbira ne povzroči zgolj velikih stroškov, temveč pomeni tudi ogromno izgubo časa. Prav zato je potrebno izbrati takšne trge, ki podjetju glede na njegov proizvodni program nudijo največjo perspektivnost, najmanjše tveganje in prinašajo večje donose. Pri teh merilih je potrebno

poudariti, da se velikokrat razhajajo, saj najvišja tveganja lahko prinašajo najvišje donose in trgi, ki se nam danes zdijo nezanimivi, so lahko že jutri izvrstna priložnost (Dubrovski 2005, 103-104).

Na izbor trgov vplivajo tudi ovire, ki jih označimo kot (Dubrovski 2005, 105):

- psihološka oddaljenost: prednost pri izbiri imajo trgi, za katere je značilna manjša negotovost in manjše težave za pridobitev novih informacij,
- kulturna oddaljenost: prednost pri izbiri imajo trgi, na katerih zaznamo manjše kulturne razlike, marketinškega spleta pa ni potrebno povsem spremeniti,
- fizična oddaljenost: prednost pri izbiri imajo trgi, ki jih lažje spoznavamo in nadziramo, saj so geografsko bliže.

3 NAČINI IN OBLIKE MEDNARODNEGA POSLOVANJA

Podjetja za vstop na mednarodne trge uporabljajo različne načine in oblike, ki jih lahko razdelimo na tri osnovne skupine (Makovec Brenčič idr. 2009, 69):

- izvozne,
- pogodbene,
- investicijske oz. naložbene.

3.1 Izvozne oblike vstopa na trge

Pri izvoznih oblikah vstopa na trge podjetja običajno izdelke ali storitve proizvajajo na domačem trgu ali v drugih državah. Proizvedeni izdelki in storitve nato preko posredne, neposredne in kooperativne oblike izvoza vstopajo na mednarodne trge (Makovec Brenčič idr. 2006, 56).

Posredni izvoz

Podjetja zaradi pomanjkanja lastnih zmožnosti (kadri, informacije, dostop, prednost domačega trga itd.) sklenejo partnerska razmerja s posredniki. Posredniki so zunanji sodelavci podjetja, ki dobijo plačilo za opravljeno delo. Plače in denarni zneski, ki jih podjetje izplača posrednikom, predstavljajo bistveno nižje stroške v primerjavi s stroški, ki bi nastali, če bi lahko posrednikovo delo podjetje opravilo samo. Mnogokrat pa takšnega dela podjetje ne more opraviti, saj nima na voljo potrebnih informacij in dostopa do distribucijskih kanalov (Dubrovski 2000, 81).

Posredni izvoz vključuje posrednike na domačem trgu. To je prva stopnja procesa internacionalizacije podjetja, pri kateri domači posrednik prevzame določene funkcije in tveganja, odvisno od njegove vloge. Pri tem lahko gre za posrednika, ki je (Dubrovski 2000, 81):

- izvozni trgovec, ki posluje na lasten račun in v svojem imenu,
- provizijski posrednik,
- komisionar, ki posluje v svojem imenu in za tuj račun.

Neposredni izvoz

Ločiti moramo posrednike na domačem trgu (posredni izvoz) od posrednikov na tujem trgu, ki so zadolženi za neposredni izvoz (Dubrovski 2000, 82).

Neposredni izvoz predstavlja zrelejšo stopnjo internacionalizacije poslovnega procesa. Prodaja je lahko usmerjena na vse zunanje povpraševalce ali na ekskluzivnega zastopnika oz. uvoznika. V tujini imajo kupci dve možnosti: izdelke izvoznika lahko kupujejo za svoj račun ali pa jih kupujejo za račun drugih in za to prejmejo provizijo. Izvozno podjetje, ki ima več

izvoznih zmogljivosti, se globlje vključuje v distribucijsko mrežo in je intenzivneje prisotno na tujem trgu, opravlja neposredni izvoz z naložbami. Ta pa lahko poteka s pomočjo (Dubrovski 2000, 82):

- predstavništva, ki nima statusa pravne osebe in ni vpisano v nacionalni register,
- registriranega predstavništva ali podružnice, vendar z vpisom v sodni register,
- sestrskega podjetja, ki ima lasten ali skupni status pravne osebe.

Na tujem ima lahko podjetje vlogo grosista, kar pomeni, da mora razpolagati s skladiščem. Lahko posluje tudi brez skladišča in ne prevzema grosistične vloge, temveč zgolj vlogo zastopnika, ki prejema provizijo (Dubrovski 2000, 82).

Kooperativni izvoz

O kooperativnem izvozu govorimo takrat, kadar podjetje sklene dogovor o sodelovanju z ostalimi podjetji. Izvozno-trženjske družbe izvajajo vse izvozne aktivnosti in opravljajo posle mednarodnega poslovanja za tista podjetja, ki so si med seboj večinoma sorodna. To so predvsem majhna podjetja, ki jim primanjkuje izkušenj ter lastnih virov za izvajanje poslov na mednarodnem trgu. Izvozno-trženjske družbe usmerjajo trženjske aktivnosti teh podjetij na ciljnih trgih (Makovec Brenčič idr. 2006, 56).

Izvozna združenja so bolj tradicionalne oblike mednarodnega poslovanja. Konzorciji so po obsegu in delovanju kratkotrajni in strateško bolj omejeni (Makovec Brenčič 2006, 56). Izvozna združenja pa so poznana po celem svetu, saj s skupnim nastopom izboljšujejo konkurenčnost v izvozu. Ta oblika je primerna za majhna in srednje velika podjetja, ki nimajo blagovne znamke in so pod nadzorom. Neprimerna pa je za velika podjetja, saj bi s takšnim združevanjem kršila protimonopolno zakonodajo in preprečevala zdravo konkurenco na tržišču (Kenda 2001, 160). Manjša in srednja podjetja s tem pridobijo veliko prednosti, kot so: izločitev nelojalne konkurence, manjši stroški oglaševanja zaradi skupnega nastopa, enoten nastop, zajetje širšega asortimana itd., kljub temu pa v praksi po tej obliki še vedno poteka premajhen del blagovnega prometa (Špec in Turk 2000, 93).

3.2 Pogodbene oblike vstopa na trge

Pri pogodbenih oblikah izvoz ali uvoz nista več potrebna, ker na tuje trge ne prenašamo več zgolj izdelkov ali storitev, temveč prenesemo celotno proizvodnjo z vsem znanjem za razvoj izdelkov ali razvoj procesov oblikovanja storitev (Makovec Brenčič idr. 2006, 60).

Za podjetje pomeni takšen način vstopa ogromne prednosti, saj je lahko bližje odjemalcem, ima nižje stroške proizvodnje zaradi ugodnejših cen delovne sile v drugih državah, tržne poti so krajše, transportni stroški nižji, izogne se carinskim in necarinskim omejitvam, pospešuje lokalno proizvodnjo, pridobiva subvencije in spodbude k tujim vlaganjem ter je lahko prisotno

na trgu in neposredno proizvaja izdelke ali storitve, kot da bi bilo tam doma (Makovec Brenčič idr. 2006, 59).

Prav gotovo so pogodbene oblike prevzele prevladujočo obliko vstopov na tuje trge, vendar pod pogojem, da podjetja sodelujejo z verodostojnimi partnerji. Med pogodbene oblike spadajo franšizing, licenčno poslovanje, pogodbeno proizvodnja in skupna vlaganja ter strateške zveze oz. zaveze (Makovec Brenčič idr. 2006, 60).

Franšizing

Franšizing se je prvič pojavil v Nemčiji na sredini 19. stoletja. Nemške pivovarne so množično sklepale pogodbe z lastniki gostinskih lokalov, da so ti lahko prodajali njihovo pivo. Leta 1851 pa je v ZDA nastala prva franšiza, ko je Isaac Singer začel prodajati šivalne stroje ameriškim gospodinjam. Le nekaj let za tem je na tržišče prišla Coca-cola. Lastniki te gazirane pijače so že takrat pričeli s prodajo pravic za ustekleničevanje pijače različnim polnilcem. S tem so jim omogočili ekskluzivno pravico za prodajo pijače na določenem ozemlju. Danes je ena najbolj poznanih franšiznih mrež na svetu prav gotovo McDonald's, v Sloveniji pa najboljši sosed, Mercator (Jug 2011).

Franšizing deluje na podlagi pogodbenega sporazuma, ki ga skleneta dve neodvisni poslovni stranki; franšizor in franšizij. Po pogodbi franšizor za določeno plačilo dodeli franšiziju pravice in obveznosti. Franšizij je pooblaščen in zavezan k temu, da uporablja franšizorjevo ime ali blagovno znamko, know-how, poslovne in tehnične metode, sistem postopkov in druge pravice, ki izhajajo iz intelektualne lastnine (Mendelsohn 2004).

V Sloveniji franšizing še ni tako razvit kot v drugih državah po svetu. Prav v času gospodarske krize bi morala večja podjetja izkoristiti priložnost in si poiskati partnerja, ki bi zastopal njihovo blagovno znamko na tujih trgih. Osredotočiti bi se morali na trge nekdanje Jugoslavije in Sovjetske zveze, kjer so slovenski izdelki še vedno cenjeni, kupci pa jih dobro poznamo. Manjša in srednje velika podjetja, ki so finančno šibkejša, pa bi si v povezavi z močnejšim partnerjem zagotovila večjo varnost naložb ter znanje, ki bi pripomoglo k razvoju (Pivk 2010).

Prednosti in pomanjkljivosti franšizinga

Prednosti za franšizorja (Povalej 1992, 58-59):

- za ustvarjanje dodatnega dobička ne porablja lastnih sredstev, saj praviloma sredstva za naložbe zagotavlja franšizij,
- hitra in učinkovita marketinška navzočnost na trgu, ki je cenejša od tradicionalnih oblik trženja in financiranja,
- tveganje je porazdeljeno med dajalca in pridobitelja franšize,

- franšizor lahko več sredstev nameni za razvoj tehnologije franšizijskega sistema ter za izobraževanje,
- kadrovsko izpopolnjevanje in koncentracija znanja,
- položaj franšizorja se na trgu utrjuje, zato ima pri pogajanjih ugodnejši položaj v obliki količinskih popustov, plačilnih pogojev in kreditnih ugodnosti.

Pomanjkljivosti za franšizorja (Povalej 1992, 59):

- če franšizor ne zagotavlja kakovosti izdelkov in storitev, je lahko zaradi reklamacij na teh ob dobro ime. Kljub temu, da bi reklamacije zakrivil franšizij, bi to pomenilo nižjo tržno vrednost sistema in zmanjšalo dohodke franšizorja,
- ni trajnih jamstev v primerjavi s pridobiteljem. Njuno medsebojno razmerje temelji predvsem na zaupanju, zato so utaje in prikazovanje lažnih podatkov pogosta praksa,
- šibka povezanost med dajalcem in pridobiteljem je mogoča pri izobraževanju, prenosu pravic izkoriščanja industrijske in intelektualne lastnine,
- franšizor si lahko v sodelovanju s franšizijem vzgoji konkurenta.

Prednosti za franšizija (Povalej 1992, 59-60):

- pridobitev strokovnih in tehnoloških znanj o trženju ter pridobitev izkušenj,
- čeprav je samostojen podjetnik, prejema od franšizorja strokovno, finančno, moralno in marketinško pomoč,
- že na začetku lahko razpolaga z uveljavljeno blagovno znamko izdelka ali storitve, dobrim imenom in imidžem,
- izkorišča prednosti močnega razvoja: dostopnost patentov, strokovnih znanj in izkušenj, tajnih postopkov in formul,
- pridobitev dragocenih tržnih informacij s strani franšizorja,
- manjše tveganje, olajšan dostop do bank in drugih virov,
- manjši poslovni riziko,
- ker nakupe blaga opravlja pri franšizorju, mu zaradi nabave velikih količin po nižani ceni uspe ustvarjati velike dobičke.

Pomanjkljivosti za franšizija (Povalej 1992, 60-61):

- podrejenost in odvisnost od franšizorja, saj je primoran kupovati od njega,
- ne ukvarja se z raziskavami in razvojem, zato se lahko znajde v neugodnem položaju, če franšizor propade ali prekine pogodbo,
- nima vpliva na negativne pojave pri drugih dobaviteljih,
- če prekine pogodbo s franšizorjem, izgubi vse, ostane mu samo vrednost lastnih nepremičnin.

Licenčno poslovanje

Licenčno poslovanje je način mednarodnega poslovanja, ko se podjetje (dajalec licence) sporazume s podjetjem v tujini (pridobiteljem ali jemalcem licence) za odstop zaščiteneh pravic in znanja, ki imajo zanj določeno vrednost. V zameno za licenco plača pridobitelj odškodnino, ki ji pravimo licenčna ali rojaliteta (Hrastelj 1995, 128). Rojaliteta po navadi znaša 5 % od prodaje, vendar je končna cena odvisna od pogajalskega položaja, vrste licence, tržnih razmer, strokovne zmožnosti in vložka, ki ga vloži posamezen partner (Ješovnik 2001, 150).

Licenca izhaja iz latinske besede licentia in pomeni dovoljenje, ki obsega natančno določene patente, blagovne znamke, žige in know-how (Hrastelj 1995, 129). Know-how predstavlja tehnična in tehnološka znanja ter izkušnje, ki jih je možno uporabiti v industrijski proizvodnji. Je zelo razširjena oblika predvsem med razvitimi in nerazvitimi državami. Poseben je zaradi tega, ker ga ni možno zaščititi, saj lahko zajame nepredvidljive stvari (Špec in Turk 2000, 207).

Licenčno poslovanje je najbolj razširjena posredna oblika vstopa na tuje tržišče in predstavlja osnovo za ostale posredne oblike. Prejemnik licence je odgovoren za vse tekoče trženjske aktivnosti. Strategija licenčnega širjenja je zato primerna za tista podjetja, ki nimajo dovolj izkušenj in finančnih sredstev, ki bi jih lahko uporabila za vstop na mednarodna tržišča. Glavni motiv podjetij, ki se odločijo za licenčno poslovanje, je torej kratkoročna in srednjeročna utrditev položaja na lokalnem tržišču. S tem se sicer izognejo tveganju, zavestno pa se odrečejo priložnostim, ki jih ponuja mednarodno tržišče (Ješovnik 2001, 148).

V grobem je licenčna pogodba sestavljena iz tehničnega, organizacijskega in komercialno prodajnega dela. Sestavine licenčne pogodbe so: cilj pogodbe, predmet pogodbe, prodaja proizvodno-tehnične dokumentacije, garancije in obveznosti dajalca, tehnična pomoč in prenos know-howa prejemniku, uporabljanje zaščiteneh pravic, tehničnih izboljšav in inovacij v proizvodnji, tajnost tehnološke dokumentacije, izobraževanje strokovnega osebja, licenčna in način plačevanja, prodaja licenčnih proizvodov, prenos pravic in obveznosti ter način prekinitve pogodbe in reševanja sporov. Poudariti je potrebno, da dajalec licence zelo veliko tvega, saj lahko jemalec licence izda njegove poslovne in tehnološke skrivnosti (Ješovnik 2001, 151).

Preglednica 1: Prednosti in pomanjkljivosti licenčnega poslovanja

Vidik	Prednosti	Pomanjkljivosti
Dajalec licence	<ul style="list-style-type: none">- licenčno poslovanje ne zahteva naložb v denarni obliki- hitrost, enostavnost, optimalnost vstopanja na tuje trge- pridobivanje izkušenj in znanj- davčne prednosti- manjši izdatki za RR- organi oblasti z naklonjenostjo obravnavajo tak način poslovanja	<ul style="list-style-type: none">- dajalec licence si vzgoji tekmeča- licenčnina znaša 5 %, neposredne naložbe pa prinašajo 15-20 % dobička- težko nadziranje kakovosti proizvodov na tujih tržiščih
Pridobitelj licence	<ul style="list-style-type: none">- krajši čas uvajanja izdelka na trg- odpadejo visoki izdatki za RR- možnost napak v proizvodnji in trženju je manjša	<ul style="list-style-type: none">- nevarnost, da lokalno podjetje ne dobi svežih znanj- lokalno podjetje lahko postane dlje časa vezano na drage dobave surovin, delov, opreme- ohromljena je lastna raziskovalna dejavnost

Vir: Hrastelj 1995, 132-133.

Pogodbena proizvodnja

Podjetje, ki ga lahko imenujemo tudi kontraktor ali dajalec pogodbe, sklene pogodbo s kooperantom na tujem trgu. To stori zaradi pomanjkanja virov doma ali zaradi bistvenih prednosti proizvodnje, ki mu jih nudi tuj trg. Na tuje ozemlje kontraktor prenese le proizvodnjo, vse ostale poslovne aktivnosti in funkcije pa zadrži in jih opravlja sam (Makovec Brenčič idr. 2006, 61). Partnerja, ki skleneta pogodbo, imata neenak položaj. Kontraktor opravlja zahtevnejša opravila, saj se ukvarja z razvojem izdelka in trga, kooperant pa samo sledi njegovim navodilom in je omejen na proizvodnjo izdelkov. Glede na to razliko med bolj in manj zahtevnimi opravili se je v praksi izkazalo, da se partnerstva večinoma sklepajo med

kontraktorji, ki prihajajo iz bolj razvitih držav in regij, ter kooperanti, ki prihajajo iz manj razvitih območij (Kenda 2001, 197).

Pogodbeno proizvodnjo lahko razdelimo na ekonomsko, kapacitetno in specializirano. Iz ekonomskega vidika imata obe stranki pogodbe finančne prednosti v obliki nižjih stroškov poslovanja. Zaradi premajhne kapacitete proizvodnje na domačem trgu se kontraktor odloči za večinoma cenejšo možnost zapolnitve kapacitet na tujem ozemlju pri kooperantu. Za specializirano pogodbeno proizvodnjo pa se kontraktor odloči predvsem zaradi pomanjkanja specializiranih znanj, veščin izdelave in sposobnosti (to obliko imenujemo tudi offshore sourcing). Izkušnje na trgih so pokazale, da je specializirana proizvodnja dolgoročno najboljše izhodišče za razvoj enakovrednih kooperativnih odnosov in mednarodne rasti podjetja (Makovec Brenčič idr. 2006, 61).

Sklenitev pogodbe je v interesu obeh partnerjev, saj pridobita več prednosti kot slabosti (Kenda in Hazabent 1992, 88-89):

- kooperant lahko načrtuje nakup ustrezne specializirane opreme, s pomočjo katere se bo učil in se postopoma lastno razvijal,
- ker se proizvodnja seli v zelo oddaljene dežele, so stroški za delovno silo nižji,
- nizke carine ali brezcarinsko območje,
- transportni stroški so manjši,
- če dobi kontraktor veliko naročilo, ki ga ne more izvesti, ga lahko delno prenese na kooperanta v tujino,
- smotrna razporeditev kooperantov v tujini v povezavi z učinkovitim marketingom doma kontraktorju lahko izboljšata položaj na trgu.

Kvaliteta izdelka je za kontraktorja zelo pomembna. Kooperanta ima ves čas pod nadzorom in mu ne dopušča prenosa proizvodnje na podkooperante, saj bi s tem izgubil nadzor nad proizvodnjo, hkrati pa bi bilo to v nasprotju z njegovo tržno naravnostjo (Kenda 2001, 198). V Sloveniji se za pogodbeno proizvodnjo najpogosteje odločijo podjetja iz tekstilnega, čevljarkega, lesarskega in kovinsko-predelovalnega sektorja (Dubrovski 2005, 20).

Skupna vlaganja

Skupna vlaganja pomenijo partnerstvo med dvema ali več podjetji. Lastništvo premoženja se razdeli med različne partnerje, lokalne in sonaložbene. Podjetju omogočajo vstop na tuje trge z manj investicij, pri čemer ima lokalni partner prednost, saj pozna trg ter razvite lastne poslovne aktivnosti in funkcijska področja. Takšen način vstopa na trg je hitrejši, fleksibilnejši, prilagajanje na trg je krajše, pravno-politično okolje pa bolj prijazno. Nekatere države imajo namreč zelo strogo zakonodajo, s katero ščitijo domače gospodarstvo, prepovedujejo neposredna vlaganja in predpisujejo obvezen delež lokalnega kapitala pri vstopu tujih podjetij na njihov trg. Skupna vlaganja so zaradi tega idealna rešitev za

sonaložbenike, ki si s sodelovanjem z lokalnimi partnerji zagotovijo vstop na trg v obsegu, ki ga sami zaradi zakonodaje ne bi pridobili. Lokalni partner pa v sodelovanju s sonaložbeniki pridobi ogromno znanj. Skupna vlaganja pomenijo veliko prednosti, ki se kažejo v nižjih stroških, hitri razpršitvi nove tehnologije, zagotovitvi vstopa na trge, poznavanju lokalnega trga in institucij ter ne nazadnje tudi hitrejšemu prilagajanju kulturi na trgu. Po drugi strani pa predstavljajo nevarnosti in težave, ki se kažejo v slabi komunikaciji med partnerji ter različnih pogledih, ki jih imajo ti na razvoj, strategije in cilje podjetja. Največ tvegajo sonaložbeniki, če ne nadzorujejo procesa poslovanja enakovredno in v skladu z lastniškimi vložki, saj lahko lokalni partner izkorišča lastniški know-how (Makovec Brenčič idr. 2006, 69-71).

Strateške zveze

V literaturi so mnenja avtorjev glede strateških zvez neenotna. Nekateri jih uvrščajo med razvite načine in oblike vstopov na tuje trge, drugi trdijo, da so strateške zveze čisto posebno poglavje mednarodnega poslovanja. Ne glede na to, da so definicije avtorjev raznovrstne, se strateške zveze razlikujejo od drugih strateških načinov poslovanja. Določimo jim namreč lahko nekatere skupne vsebinske elemente (Dubrovski 2000, 109):

- dve ali več samostojnih organizacij se kooperativno povežejo,
- na enem ali več strateških področjih dosegajo konkurenčne prednosti,
- sinergijski učinek,
- doseganje posameznih ciljev udeležencev ter skupnega cilja.

Od skupnih vlaganj se strateške zveze ločijo po tem, da pri njih ne gre za lastniška razmerja, ampak za vrsto drugih oblik med partnerji, ki želijo uresničiti nek skupni interes. Prav tako pa pri strateških zvezah ne nastane nova pravna tvorba, partnerja namreč sodelujeta in gradita svoj odnos na temelju pogodb in dogovorov (Kenda 2001, 220).

Strateške zveze lahko opredelimo kot povezave med organizacijami, ki so lahko kapitalsko ali nekapitalsko usmerjene. Udeleženci vzpostavljajo zveze z namenom, da bi okrepili in vzdrževali strateške konkurenčne prednosti in s tem dosegali tako individualne kot skupne cilje. Samo skupaj lahko udeleženci z izmenjavo in dopolnjevanjem virov omogočajo povečano učinkovitost delovanja, tržno moč in delitev tveganja. Skupni učinek strateške zveze je tako večji od posameznih učinkov udeležencev (Dubrovski 2000, 109).

Na mednarodnih trgih so v zadnjih desetletjih nastala nova razmerja, za katera je značilno to, da niso več izključno tekmovalna ali rivalska, temveč le delno tekmovalna in delno kooperativna. Takšna ugodna klima z globalizacijo je pobuda za množično sklepanje strateških zavezništva na vseh celinah, še zlasti med velikimi podjetji (Kenda 2001, 221).

3.3 Investicijske ali naložbene oblike vstopa na trge

Za investicijske ali naložbene oblike vstopa je značilno, da podjetje v celoti prevzema nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tujem trgu. Na tem mestu se lahko marsikatero podjetje znajde v dilemi, saj ne ve, do kakšne stopnje je smiselno nadzorovati lastne oblike nastopov na tujih trgih. Nadzor je odvisen predvsem od razdelitve odgovornosti med matičnim in hčerinskim podjetjem v skladu s sposobnostmi, razdeljenimi področji dela in cilji razvoja mednarodnega poslovanja. Za investicijsko obliko vstopa na tuj trg po teoriji označujemo samo tisto podjetje, ki ima enoto na tujem trgu v 100 % lasti. Vsa druga podjetja pa teoretiki uvrščajo med pogodbene oblike izvoza. V praksi je zgodba malce drugačna - podjetje, ki ima večinski delež na tujem (npr. 75 %) in večinski nadzor nad poslovanjem, se uvršča med naložbene oblike vstopa. V primeru, da je podjetju v interesu svoje aktivnosti na mednarodnem trgu razširiti nad proizvodnjo, je vedno smiselno, da vstopi na trg z lastnim kapitalom in investicijskimi oblikami vstopa. Na ta način lahko nadzoruje tudi izvajanje drugih poslovnih funkcij (Makovec Brenčič idr. 2006, 72).

Nekatere tipične oblike investicijskih načinov in oblik mednarodnega poslovanja so (Hollensen 2004, 717; Makovec Brenčič idr. 2006, 73-75):

- prodajni zastopniki / distributerji: ti so največkrat locirani na enem domačem trgu in potujejo na druge trge z namenom, da bi prodali izdelke ali storitve. Za podjetje je bolje, če prodajnega zastopnika zaposluje, ker mu ta za razliko od neodvisnega nudi zvestobo, predanost poslovanju, razvoju in viziji podjetja. Ta oblika je primerna na ozko specializiranih medorganizacijskih trgih, kjer je malo število odjemalcev, ki zahtevajo visoko strokovnost, poznavanje izdelkov podjetja in dobre odnose z dobavitelji,
- rezidenčni prodajni zastopniki / prodajne podružnice / lastne prodajne enote na tujem: pri teh oblikah je prodaja v celoti prenesena na vstopni trg. Če gre za prodajo kompleksnega proizvoda je bolje, če je zastopnik na trgu prisoten neposredno in je bliže kupcem. Prodajno podružnico, v katero vključimo delovanje rezidenčnih prodajnih zastopnikov, je smiselno oblikovati takrat, kadar trg potrebuje pokritje tržnih poti in podjetje izvaja trženjsko strategijo poslovanja. Lastno prodajno enoto na tujem pa ustanovimo takrat, kadar želimo imeti popoln nadzor in kontrolo nad poslovanjem,
- lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu: če želi imeti podjetje takšno enoto na tujem trgu, mora gledati dolgoročno, saj so investicije previsoke, da bi imelo samo kratkoročne cilje. S tem, ko pridobi večji nadzor in notranjo neodvisnost na trgu, se hkrati poveča tveganje,
- sestavljalnice, skladišča: zaradi nižjih stroškov, vstopnih omejitev za sestavne dele in če je izdelek v začetni fazi ali proizveden v različnih državah, je za podjetje smiselno ustanoviti obliko proizvodne enote na končnem vstopnem trgu, kjer dokončno sestavi izdelek,
- regionalni centri: ti centri prevzemajo zgolj funkcijo trženja, prodaje ter prodajnih in poprodajnih storitev na lokalnih delih in celotnem regionalnem delu. Prevzemajo lahko

tudi celovito izvajanje vseh poslovnih funkcij. Za uravnavanje, nadzorovanje in strateško razvijanje so odgovorni regionalni centri ali vodilne države. Podjetje ima lahko svoje enote v večini držav evropskega trga, vendar je vodilno podjetje locirano npr. v Franciji,

- prevzemi in investicije od začetka: podjetje, ki želi hitro vstopiti na trg in ima dovolj sredstev in kapitala, si izbere ciljno podjetje in izvede prevzem. S tem pridobi ime podjetja, blagovno znamko, že razvite tržne poti in uveljavljene tržne segmente. Če pa podjetje ne najde primerne podjetja, se odloči za dolgotrajnejšo možnost, in sicer za investicijo od začetka. V tem primeru si mora podjetje izbrati lokacijo, pridobiti gradbeno dovoljenje, zgraditi objekte in samo izvajati celotno strategijo vstopa.

4 KULTURA

4.1 Opredelitev kulture

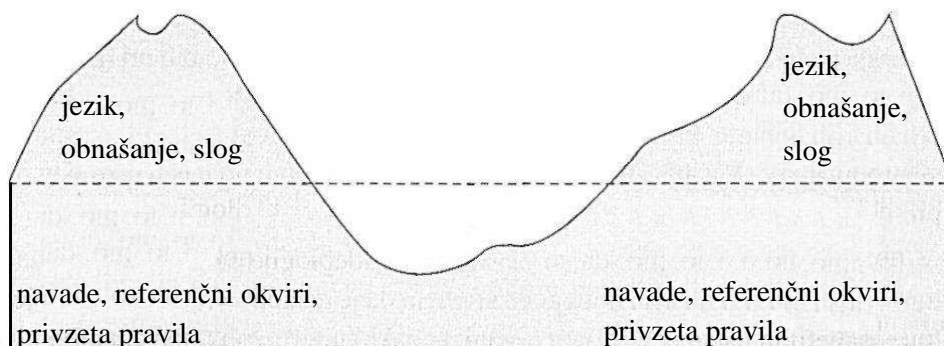
Kultura je pojem, ki ga vsi razumemo, vendar ga s težavo razložimo in opredelimo. Beseda kultura izvira iz latinske besede cultura, ki izhaja iz besede colere, ki naj bi pomenila pridelovati nekaj, obdelovati zemljo (Harper 2001). Obstaja izredno veliko število opredelitev kulture, našli so jih približno 200 (Hrastelj 2001, 25).

V tem delu jih navajamo le nekaj:

- kulturo lahko v najširšem sociološkem pomenu razumemo kot skupek materialnih, institucionalnih in duhovnih človekovih dosežkov (Giddens 1997, 582 v Kenda in Bobek 2003, 12),
- kultura je vse tisto, kar je ustvarila človeška družba s fizičnim in umskim delom ljudi (Kralj 2003, 157),
- kultura pomeni skupek dosežkov ali vrednot človeške družbe in je rezultat človekovega delovanja in ustvarjanja (Kenda 2001, 90),
- kultura je lepilo, ki veže osebe, je način življenja (Hrastelj 2001, 26),
- kultura so osvojene norme, ki izhajajo iz vrednot, prepričanj, odnosov (Hrastelj 2001, 26),
- kultura daje osebam občutek pripadnosti (Hrastelj 2001, 26),
- kultura je kompleksna celota, ki vključuje znanje, prepričanja, umetnost, moralo, zakone, običaje ter vse ostale sposobnosti in navade, ki jih človek pridobi kot član neke družbe (Tylor 2010, 1),
- kultura predstavlja pot, s pomočjo katere ljudje rešujemo probleme (Trompenaars 1993, 6),
- kultura je vse tisto, kar ljudje imamo, mislimo in delamo kot člani družbe. Beseda imamo se nanaša na materialno lastnino, beseda mislimo se nanaša na vse tisto, kar je prisotno v naših glavah (ideje, vrednote, obnašanje), beseda delamo se nanaša na naše vedenjske vzorce (Ferraro 1998, 18).

Eden najbolj znanih avtorjev na področju medkulturnih primerjav je zagotovo Hofstede, ki meni, da je kultura »mentalna programiranost človeka«, po kateri se člani neke določene skupine ali kategorije ljudi med seboj razlikujemo (Hofstede 2001a, 411 v Kenda in Bobek 2003, 12). Človeško obnašanje je po njegovem mnenju podobno računalniškemu softveru, saj usmerja neke vrste program, ki ga ljudje v največjem obsegu pridobimo kot majhni otroci, preostanek pa pridobimo s kasnejšimi izkušnjami v življenju. Ker pa se človek težko spreminja, lahko novi način obnašanja osvoji le tako, da izprazni »delovni polnilnik« in tako pozabi stare vzorce obnašanja. Za takšno »software mind« kulturo je poleg tega, da je pridobljena s socializacijo, značilno še to, da je deljena, kolektivna ter služi ločevanju skupin (Kenda in Bobek 2003, 12-13).

Funakawa (1997 v Hrastelj 2001, 28) je kulturo predstavil v obliki dvojne ledene gore. Dve ledeni gori sta na sliki 1 za to, ker naj bi šlo za iskanje povezav ali nekakšnih mostov med najmanj dvema različnima kulturama. Za povezovanje pa so ključni tako vidni (jezik, obnašanje, slog) kot prikriti (navade, referenčni okviri, privzeta pravila) deli kulture.

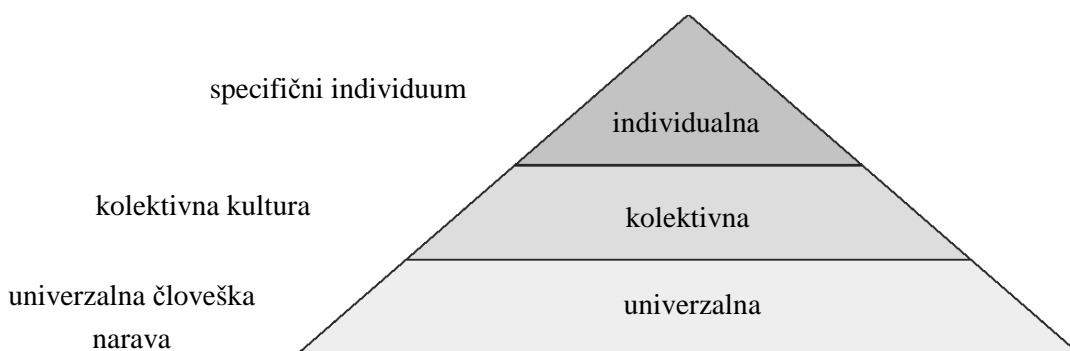


Temelji človeškega značaja

Slika 1: Kultura v obliki dvojne ledene gore

Vir: Funakawa 1997 v Hrastelj 2001, 28.

Kultura se manifestira na različnih ravneh. Ožje iz vidika posameznika Hofstede opredeljuje tri ravni edinstvenosti človekove duhovne določenosti (slika 2), ki si sledijo glede na čas v človeškem življenju. Univerzalna človekova narava je prirojena, položena v zibelko. Obsega fizična in psihična stanja človeka, ki so skupna vsem ljudem: posamezne veščine, jezo, strah, ljubezen, veselje, žalost in medsebojno komuniciranje. Univerzalni človekovi naravi sledi priučena kolektivna kultura, ki jo otrokom v odraščanju starejši posredujejo. Na vrhu piramide je raven individualnega, ki pomeni kombinacijo človekove narave in kolektivne kulture, oz. kombinacijo prirojenega in naučenega (Kenda in Bobek 2003, 13).

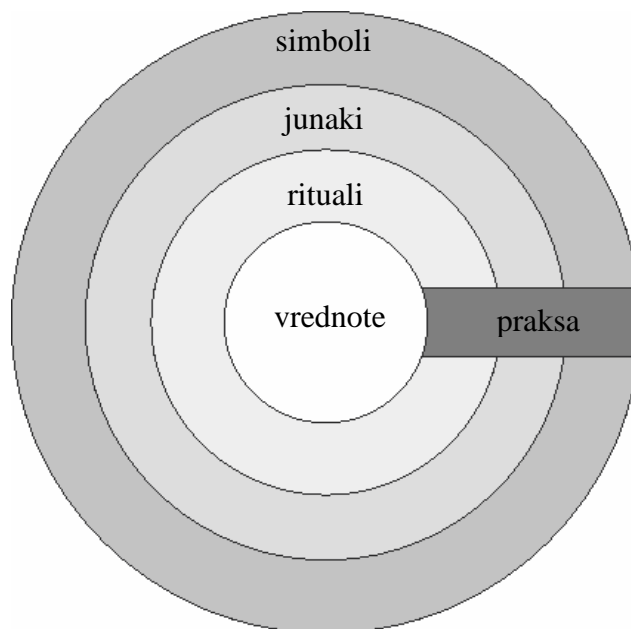


Slika 2: Tri ravni edinstvenosti človekove duhovne določenosti po Hofstedeju

Vir: Hofstede 1991a, 6 v Kenda in Bobek 2003, 13.

Širše pa lahko na kulturo gledamo iz vidika celotne družbe. Hofstede je to prikazal v obliki čebulnega prereza (slika 3). Jedro predstavljajo vrednote, ki so bistvene sestavine kulture. Sledijo jim rituali, junaki in simboli (Kenda in Bobek 2003, 13), ki se izražajo na praktični dimenziji kulture (Hofstede 2001b, 9 v Zver, Živko in Bobek 2005, 21). Rituali so kolektivna

dejavnost, h kateri lahko prištejemo različne obrede: družabne, verske, politične itd., ter različne oblike pozdravljanja. Med simbole uvrščamo pojme, geste, predstave ali predmete, ki imajo določen pomen v določeni kulturi. Junaki pa so mrtve, žive ali fiktivne osebe, ki določeno kulturo zaznamujejo. V sodobnem svetu imajo prisposodbe o junakih velik pomen, saj se lahko ljudje z junaki poistovetimo. Harry Potter je poznan po celem svetu, Angleži imajo Robina Hooda, mi imamo Martina Krpana (Zver, Živko in Bobek 2005, 21).



Slika 3: Čebulni diagram

Vir: Hofstede 1991a, 9 v Kenda in Bobek 2003, 13.

4.2 Ravni kulture

Kultura se pojavlja na različnih ravneh in povezuje različne družbene skupine. Izpostavimo lahko naslednje ravni, ki so prikazane na sliki 4: transnacionalna kultura, nacionalna kultura, panožna kultura, poklicna oz. profesionalna kultura, organizacijska kultura in subkulture (Zagoršek 2007, 14; Makovec Brenčič idr. 2009, 293-294).

4.2.1 Transnacionalna kultura

Transnacionalna kultura je najširša raven in presega nacionalne meje posamezne države. Imenujemo jo lahko tudi nadnacionalna kultura, saj lahko združuje ljudi po celem svetu. Primeri transnacionalne kulture so npr. religije: islam, krščanstvo, hinduizem ter skandinavski kultura, hipijevska kultura v 60. letih 20. stoletja itd. V sedanjem času je priljubljena rave najstniška kultura in MTV kultura, saj skoraj ni mlade osebe, ki ga ne bi gledala, poslušala (Zagoršek 2007, 14; Makovec Brenčič idr. 2009, 293-294).

4.2.2 Nacionalna kultura

Nacionalna kultura je prav gotovo raven, ki je za vsakega posameznika najpomembnejša. Z njo se ljudje identificiramo in se v neki kulturi pojavimo kot narod. Slovenska kultura se tako kaže v slovenskem jeziku, vrednotah, normah, običajih, simbolih itd. Nacionalna kultura se navezuje na nacionalno pripadnost in ne na geografske meje neke države. Ljudje se selijo in kot izseljenci živijo izven meja neke države, vendar še vedno čutijo nacionalno pripadnost svoji domovini (Zagoršek 2007, 14; Makovec Brenčič idr. 2009, 293-294).

4.2.3 Panožna kultura

Panožna kultura je kultura, ki je značilna za neko panogo. To je lahko avtomobilska, računalniška, bančno-finančna panoga, gradbeništvo in mnoge druge. Ker lahko znotraj posamezne panoge najdemo različne vrste poklicev, je ta kultura širša kot poklicna oz. profesionalna. Znotraj panoge gradbeništva so tako zaposleni navadni delavci, inženirji ter arhitekti. Slednji so posebni za to, ker jih lahko uvrstimo tako v panožno kot v poklicno oz. profesionalno kulturo (Zagoršek 2007, 14; Makovec Brenčič idr. 2009, 293-294).

4.2.4 Profesionalna kultura

Profesionalna kultura je značilna za posamezen poklic, v katerem zaposleni uporabljajo specifične izraze, govorijo jezik – žargon, ki je razumljiv večinoma le njim, ter imajo svoje navade in običaje. Primeri takšnih poklicev so zdravniki, odvetniki, računovodje in policisti (Zagoršek 2007, 14; Makovec Brenčič idr. 2009, 293-294).

4.2.5 Organizacijska kultura

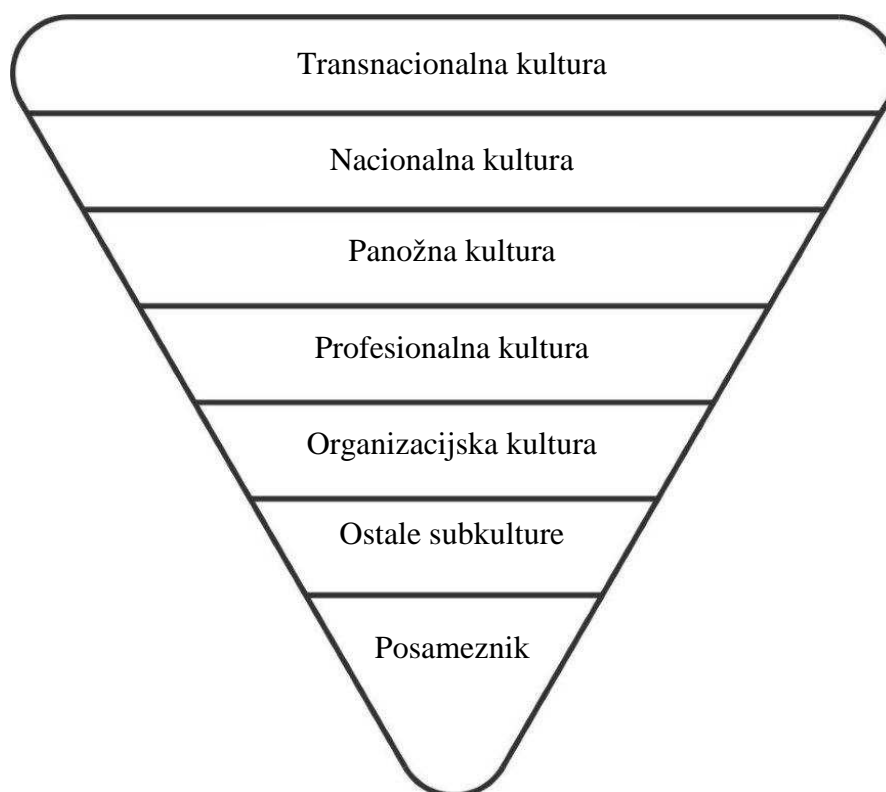
Organizacijsko kulturo so avtorji preučevali vrsto let, današnji pomen pa je pridobila šele v drugi polovici sedemdesetih let, v obdobju naftne krize in na začetku prodora vzhodnoazijskih gospodarstev na evropske in ameriške trge. Raziskovalci, ki so preučevali organizacijsko kulturo, so ugotovili, da je pomemben element konkurenčnosti podjetja (Ferjan 1998, 49). Definicije organizacijske kulture prav nič ne zaostajajo za definicijami kulture, ki smo jo že omenili, saj je tudi teh ogromno. Nekateri avtorji jo opredelijo enostavno: organizacijska kultura je kultura na ravni podjetja oz. organizacije (Makovec Brenčič idr. 2009, 294). Širše jo je opredelil Vila (Vila 1994 v Ferjan 1998, 49) kot sistem vrednot in načina razmišljanja, ki je skupen ljudem v neki organizaciji in razlikuje eno organizacijo od druge. Pojem organizacijske kulture lahko torej opredelimo kot (Ferjan 1998, 49):

- prevladujoče vrednote, ki jih sprejmejo člani neke organizacije (ne smemo jih enačiti s strokovnimi vrednotami),
- način izvajanja dejavnosti in funkcij managementa,
- filozofijo odnosov managementa do podrejenih,
- način reševanja konfliktov,

- način komuniciranja znotraj organizacije,
- način presoje kakovosti izvajalcev.

4.2.6 Subkultura

Subkultura je v Slovarju slovenskega knjižnega jezika definirana kot posebna kultura kake skupine ljudi, drugačna od kulture, katere del je (Trontelj in Snoj 2000b). To je neformalni del organizacije, ki ga sestavljajo člani neke organizacije, ki se povezujejo v skupine zaradi uresničevanja skupinskih interesov, interesov posameznikov, ki jih je mogoče doseči le v skupini, zaradi družinskih, krajevnih in drugih poznanstev, osebnih simpatij in prijateljstva ter zaradi uresničevanja interesov organizacije kot celote (Florjančič in Ferjan 2000, 119).



Slika 4: Ravni kulture

Vir: Zagoršek 2007, 14.

5 SESTAVINE KULTURE

Kultura je bolj proces kakor določena celota, ki bi jo lahko razpoznali po vsoti njenih elementov. Elementi kulture so medsebojno povezani in delujejo usklajeno (Usunier 2000, 5). V nekem konkretnem stanju je lahko posamezen element prevladujoč (Hrastelj 2001, 29). Organizacije, ki želijo uspešno poslovati v drugem kulturnem okolju, morajo poznati sestavine druge kulture (Mumel 2008, 595). Terpstra in Sarathy (1991 v Mumel 2008, 595) našteva naslednje elemente kulture: materialna kultura, jezik, estetika, izobrazba, vera, stališča in vrednote, družbena organiziranost in politika.

5.1 Materialna kultura

Materialna kultura se nanaša na pridobitne dejavnosti človeka. Na tak način si ljudje zagotavljamo izvor življenja. Ker je materialna kultura neposredno povezana z načinom, kako družba organizira svoje gospodarske aktivnosti, lahko vpliva s svojo tehnološko in ekonomsko dimenzijo na raven potrošnje in povpraševanja, na vrsto in kvaliteto izdelkov, po katerih bomo potrošniki povpraševali, ter na način proizvodnje in distribucije izdelkov in storitev v družbi (Jurše 1997, 67).

Usunier v materialno kulturo ne uvršča samo izdelkov iz materiala, temveč tudi izdelke uma, umetniške izdelke in storitve, ki jih lahko prenašamo, ponovno proizvajamo, posodabljam ter z njimi nenehno poskušamo izpopolnjevati znanje in veščine v skupnosti (Usunier 2000, 7).

Izdelki, ki jih ljudje uporabljamo, so materialni vidik kulture. Vendar pa vseh predmetov ne vključujemo v materialno kulturo, to so npr. predmeti iz narave. Drevesa v gozdu niso del kulture, božično drevo pa vsekakor je (Mumel 2008, 595).

Življenjski standard in stopnja gospodarske razvitosti neke države sta odraz materialnega življenja. V tradicionalnih državah, kjer industrija ni razvita, je velik del prebivalstva zaposlenega v kmetijstvu. Veliko držav pa je bolj naprednih, zato zaposlujejo svoje prebivalstvo v predelovalni industriji in storitveni dejavnosti. Lahko govorimo tudi o tehnološkem razkoraku dveh držav, pri čemer mislimo na razlike v materialni kulturi dveh držav oz. področij (Jurše 1997, 68).

5.2 Jezik

Najbolj posebna značilnost človeka je njegova sposobnost ustvarjanja in uporabe jezika ter ostalih oblik simbolov. Jezik je glavno sredstvo za prenos človeških misli, z njim najlažje prenašamo svojo kulturno dediščino iz ene generacije na drugo. Beseda jezik je kot mnoge druge besede, za katere mislimo, da jih razumemo, mnogo bolj zapletena, kot si lahko predstavljamo. Jezik je prisoten v vseh kulturah sveta in je simboličen sistem glasov, ki jih med seboj povežemo in s pomočjo določenih pravil prenašamo njihov pomen govornikov (Ferraro 1998, 104).

Kultura in jezik sta med seboj tesno povezana. Zelo težko in celo nemogoče je razumeti kulturo, če ne razumemo jezika kulture, in enako lahko trdimo, da je nemogoče razumeti jezik izven kulturnega konteksta. Vsak uspešen učitelj jezikov bo svojim učencem poleg slovnice in besedišča predstavil tudi nekaj prehranjevalnih navad, vrednot in vzorcev obnašanja kulture, v kateri govorijo ta jezik (Ferraro 1998, 110).

Zelo pozorni moramo biti pri prevajanju sporočil iz enega jezika v drugega, saj lahko obstaja ista beseda, ki v dveh različnih kulturah pomeni povsem drugo stvar (Jurše 1997, 69). V poslovnem svetu je mnogo zanimivih in smešnih prevodov s področja jezika. Eden takšnih primerov se je zgodil tudi v Sloveniji. Direktor nekega podjetja, ki posluje z Rusijo, je povabil poslovne partnerje na Bled, ki so povabilo z navdušenjem sprejeli. Bil je presenečen, ko so Rusi ob prihodu na Bled razočarano komentirali kot »Ah, saj to je samo jezero«. Nato so mu med pogovorom pojasnili, da beseda Bled v ruščini pomeni prijateljice noči (Mumel 2008, 598).

5.3 Estetika

Estetika je v Slovarju slovenskega knjižnega jezika opredeljena kot filozofska disciplina, ki preučuje lepo in človekov odnos do lepega (Trontelj in Snoj 2000c). Prisotna je v umetnosti: glasbi, slikarstvu, plesu in drami, navezuje pa se tudi na izdelke in industrijsko oblikovanje. Na ekonomske aktivnosti estetika neposredno nima vpliva, posredno pa lahko vpliva na neko kulturo preko izdelkov. Zelo moramo biti pozorni na to, kaj je lokalnim porabnikom lepo in kaj jim ni. Estetskih pravil ne upoštevamo samo pri oblikovanju izdelkov, nanašajo se tudi na stavbe, službena vozila in oblačila zaposlenih (Mumel 2008, 599).

Upoštevati moramo celo barve in oblike, kajti v različnih kulturah jih različno zaznavajo. Tako je v muslimanskih državah zelena barva sveta in zelo cenjena, v jugovzhodni Aziji pa predstavlja bolezen. Na Zahodu je bela barva znak čistoče, v azijskih državah pa simbolizira smrt in žalovanje. Rdeča barva je v nekaterih državah zelo popularna, v drugih pa celo nezaželena (Jurše 1997, 69).

5.4 Raven izobrazbe

Za uspešno delovanje v poslovnem okolju je raven izobrazbe zelo pomembna. V nekaterih državah vzgojo in izobraževanje obravnavajo kot enoten pojem, pri nas pa ju ločujemo. Izobrazbo si pridobimo s formalnim učenjem v institucijah, šolah. Vzgojo pa v vsaki kulturi prenašajo starejše generacije na mlajše – gre za prenos vrednot, idej in nazorov (Mumel 2008, 600).

Pismenost je v nekem okolju zelo pomembna. Če veliko ljudi na nekem območju ne zna brati, lahko nastanejo nesporazumi (Mumel 2008, 600).

Po zadnjih raziskavah bralne pismenosti v državah OECD (Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj) je najvišja raven bralne pismenosti prisotna v državah kot so Južna Koreja, Finska, Hong Kong, Singapur, Kanada in Nova Zelandija. Zgornjo srednjo raven dosejajo ZDA, Francija in Velika Britanija. Slovenija pa se je skupaj z Italijo, Španijo, Grčijo in Latvijo na področju bralne pismenosti uvrstila pod povprečje držav OECD (Spruk 2011).

5.5 Vera

Organizacija združenih narodov med temeljne človekove pravice prišteva tudi versko svobodo. Vsak posameznik se sam odloči, če bo veroval ali ne, in to pravico izbire moramo spoštovati. Vera pomeni verovanje v višjo silo, ki pojasnjuje svet in daje smisel obstoju. Z njeno pomočjo so nastale nekatere najlepše umetniške, literarne in filozofske stvaritve človeštva. V preteklosti pa so vero pogosto vsiljevali, kar je povzročilo številne vojne. Zato moramo danes, ko je še vedno prisotna pri večini svetovnega prebivalstva, odgovorno in z duhovnim pristopom preprečiti, da bi se ponovile napake iz zgodovine (Tello idr. 2006, 92).

Glavna verstva sveta razdelimo v 10 skupin, in sicer: katolištvo, islam, hinduizem, protestantizem, budizem, konfucianizem, pravoslavno krščanstvo, šintoizem, judovstvo in animizem. V 21. stoletju lahko potrdimo upad velikih monoteističnih verstev zahodnega sveta, kot je krščanstvo, širijo in krepijo pa se islam, novodobna verska gibanja (npr. transcedentalna meditacija in Erhardov učni seminar), sekte ter ateizem, ki je prisoten v najbogatejših in najbolj učenih družbenih razredih (Tello idr. 2006, 12).

V različnih družbah ima vera različen pomen. V zahodnih državah ne povzroča večjih ovir pri poslovanju, saj predstavlja samo delček življenja posameznika. V islamskih državah pa je vera za večino ljudi način življenja in vpliva na njihovo celotno življenje (Jurše 1997, 72). Če želimo poslovati z muslimani, se moramo prilagajati njihovim verskim praznikom, še posebno ramadanu, ki traja mesec dni. Tudi izdelke moramo prilagoditi določeni kulturi in religiji, ki je v njej prisotna. Tako muslimanom ne smemo ponujati svinjine, hindujcem pa ne govedine, saj bi jih s tem užalili. V Aziji moramo biti pozorni, da v svoje oglase ne vključimo religioznih simbolov, še posebno pa oglasi ne smejo biti natisnjeni preko Bude (Mumel 2008, 601).

Neposredna povezava med religijo in gospodarskimi aktivnostmi se z vidika oblikovanja stališč in vrednot kaže v prilagajanju poslovnih aktivnosti, značaju praznovanja verskih praznikov v določeni kulturi, vplivu verskih zahtev na vzorce potrošnje, vlogi ženske v gospodarstvu nekega kulturnega okolja, načinu sodelovanja ljudi v gospodarstvu, vplivu verskih institucij na gospodarske zadeve ter segmentiranju nacionalnega tržišča po verski pripadnosti prebivalcev (Terpstra 1987 v Jurše 1997, 72).

5.6 Stališča in vrednote

Aristotel je trdil, da smo ljudje najbolj zadovoljni in srečni takrat, ko so naša dejanja usklajena z našimi vrednotami. Če bomo živeli skladno s tistim, kar se nam zdi dobro, pravo in resnično,

bomo zadovoljni in bomo imeli pozitiven odnos tako do sebe kot do sveta. Naši cilji morajo biti skladni z našimi vrednotami in obratno (Musek Lešnik 2003, 119).

Strokovnjaki vrednote opredeljujejo kot posplošena in relativno trajna pojmovanja o ciljih in pojavih, ki jih visoko cenimo, se nanašajo na široke kategorije stvari in odnosov ter usmerjajo naše vedenje. Vrednote vodijo in usmerjajo naše delovanje in so naša prepričanja o tem, kaj je pozitivno, zaželeno in cenjeno (Musek Lešnik 2003, 121).

Stališča in vrednote pomembno vplivajo na nakupno vedenje potrošnikov, zato moramo znake, simbole, predmete (stvari, živali), števila ter barve prilagoditi kulturnim normam okolja, v katerem jih želimo promovirati. Mednarodna praksa na področju ekonomske propagande namreč kaže, da bi se lahko izognili številnim napakam v tržnem sporočanju, če bi bolje razumeli kulturo potrošnikovega okolja. V Afriki dva slona predstavljata nesrečo, zato je moral proizvajalec piva Carlsberg na nalepko steklenice piva dodati še enega slona. Na Tajskem pa so ljubezenski in čustveni prizori v nasprotju s kulturnimi normami, zato bodo dosegli nasprotni učinek od načrtovanega (Jurše 1997, 73).

5.7 Družbena organiziranost in politika

Na medsebojne odnose, razmerja ljudi v družbi, na urejenost (strukturo) naših aktivnosti in življenja ter na vlogo žensk, družine in družbenih razredov v določeni družbi vplivajo družbena organizacija, družbene institucije in politična struktura družbe. Vse te institucije vplivajo na vedenje posameznika v družbi, na naše vrednote in način življenja, neposredno pa vplivajo tudi na marketing (Cateora 1989 v Jurše 1997, 74).

V vseh kulturah je družina osnovna socialna enota, vendar se v posamezni kulturi razlikuje po sestavi in pomembnosti. V nekaterih kulturah družina vključuje samo mamo, očeta in neporočene otroke, v drugih kulturah pa v družino prištevajo tudi širši krog sorodnikov. V ekonomsko manj razvitih državah so pogoste razširjene družine, za katere je značilno, da svojim članom nudijo medsebojno zaščito, psihološko podporo, ekonomsko varnost, ženske pa pri sprejemanju ekonomskih odločitev niso enakovredne moškim (Mumel 2008, 605).

Politične institucije s pomočjo zakonodaje in drugih političnih mehanizmov urejajo družbeno življenje, regulirajo razvoj in delovanje marketinških institucij in neposredno vplivajo na trženje izdelkov v državi z uvozno politiko, urejanjem blagovnega prometa in politično občutljivostjo določenih izdelkov (Jurše 1997, 74). Ker lahko politične razmere v določeni državi lahko močno vplivajo na gospodarsko vedenje in vedenje kupcev, lahko v bližnjevzhodne države potujemo le, če nimamo v potnem listu izraelskega mejnega žiga. Prav tako v arabskih državah ne kupujejo izdelkov, na katerih je šestkraka zvezda (Mumel 2008, 606).

6 TEORIJE MEDKULTURNIH RAZLIK

Za preučevanje kultur so znanstveniki oblikovali različne modele, v katerih so predstavili sisteme vrednot, ki so značilne za posamezne kulture. Na osnovi teh modelov lahko pričakujemo, kakšno bo vedenje ljudi z isto kulturo. Upoštevati pa moramo, da se vsi ljudje z enako kulturo (npr. Slovenci) ne vedemo enako. Med nami se pogosto pojavijo večje razlike kot v primerjavi z ljudmi, ki jih uvrščamo v drugo kulturo (Treven 2001, 57).

6.1 Hofstedejeva teorija

Geert Hofstede je na področju kulture preučeval predvsem vrednote, ki so povezane z delom. Za svojo raziskavo je pridobil podatke od več kot 116.000 delavcev, ki so bili zaposleni v podjetju IBM v štiridesetih različnih državah. Po analizi podatkov zaposlenih je izbral pet razsežnosti vrednot, s katerimi je poskusil razložiti razlike med kulturami (Treven 2001, 57).

Različne kulture lahko med seboj primerjamo in jih razvrstimo po Hofstedejevih naslednjih razsežnostih (Hofstede 1991b v Treven 2001, 57):

- individualizem / kolektivizem,
- porazdelitev moči,
- premagovanje negotovosti,
- moško / žensko zasnovana,
- kratkoročno / dolgoročno usmerjena kultura.

Prva dimenzija nam pove, kako močne so povezave med posamezniki v družbi in je opredeljena s stopnjo, do katere se ljudje raje obnašamo kot posamezniki kot pa člani skupine (Treven 2001, 58). Individualistična kultura je kultura, kjer ljudje verjamejo, da morajo poskrbeti sami zase in ostati čustveno neodvisni od skupin, organizacij ali drugih skupnosti. Storijo lahko karkoli želijo, svoje vrednote pa vidijo v svoji svobodi in svojih pravicah. Ljudi presojujejo po tem, koliko so odvisni od drugih (Hofstede, Pedersen in Hofstede 2006, 149). Med individualistično zasnovane kulture spadajo npr. Slovenija, ZDA, Velika Britanija (Treven 2001, 58). V kolektivistični kulturi je poudarek na skupini, npr. na podjetju ali razširjeni družini. Vsak posameznik predstavlja skupino, ki ji pripada, in če je posameznik prizadet, je prizadeta vsa skupina, če posameznik prejme pomoč, jo prejme vsa skupina, če je osramočen, je osramočena vsa skupina. Cenijo harmonijo, sporazumevajo se na posreden način in se izogibajo neposrednim soočenjem (Hofstede, Pedersen in Hofstede 2006, 151). Države, kjer je prisotna kolektivistična kultura so npr. Pakistan, Tajvan, Kolumbija (Treven 2001, 58).

Druga dimenzija, porazdelitev moči, opredeljuje odnose med hierarhično porazdelitvijo moči v družbi in prikazuje stopnjo neenakosti med ljudmi, ki jo člani skupnosti še priznavajo kot normalno (Treven 2001, 58). Velika oddaljenost od moči je značilna za avtoritativno kulturo. Poudarja neenakomerno porazdelitev moči v institucijah in podjetjih. Peščica ljudi ima veliko

moč, velika večina pa je ima malo. Moč je osebni atribut, saj predstavlja nekaj, kar je mogoče občutiti in ne vsiliti (Hofstede, Pedersen in Hofstede 2006, 154). Med države, ki ohranjajo veliko stopnjo neenakosti spadata npr. Indija in Filipini (Treven 2001, 58). Majhna oddaljenost od moči je značilna za enakopravno kulturo, ki ceni horizontalne odnose, v katerih so ljudje enakovredni. Uporaba statusnih simbolov in privilegijev ni zaželeno, zato se ljudje posmehujejo tistim, ki se cenijo višje kot ostali in jih zelo hitro prizemljijo. Nadrejeni ima sicer moč in avtoriteto, vendar mora spoštovati delavce, jih spodbujati k soodločanju ter jim omogočiti pravico do svobodne pritožbe, če so njihove pravice kršene (Hofstede, Pedersen in Hofstede 2006, 156). Primera kultur z majhno stopnjo neenakosti sta Danska in Izrael (Treven 2001, 58).

Tretja dimenzija, premagovanje negotovosti, se nanaša na odnos posamezne kulture do negotovosti, ki je povezana s prihodnostjo (Treven 2001, 58). Kulture, ki se izrazito izogibajo neznanemu, lahko imenujemo tudi kulture nestrpnosti. Ne marajo nejasnosti, raje imajo varnost in predvidljivost. So zelo dobri govorniki, organizirani, zgovorni, včasih celo malce preveč povzdignejo glas (Hofstede, Pedersen in Hofstede 2006, 164). Šibko izogibanje neznanemu je značilno za kulture, v katerih so ljudje zelo strpni, življenje jemljejo zlahka, se veselijo neznanih situacij in pustolovščin. Izogibajo se postavljanju togih pravil in zakonov, ne držijo se reda in urnikov, nesoglasja pa odpravijo takoj, ko se pojavijo. Verjamejo v zdrav razum, so zelo strpni do drugačnega vedenja in se po svojih zmožnostih izogibajo enoumju (Hofstede, Pedersen in Hofstede 2006, 167). Negotovim situacijam se izogibajo npr. v Singapurju in na Jamajki, na drugi strani pa npr. v Grčiji in na Portugalskem menijo, da se negotovosti lahko izognejo s pomočjo tehnologije, prava in religije (Treven 2001, 58).

V četrto dimenzijo spola uvrščamo moško in žensko kulturo. V moški kulturi je poudarek na odločnosti, denarju in materialnih stvareh. Moške kulture so zelo tekmovalne, ljudje verjamejo, da si zaslužijo in jim je usojena nepremagljivost, četudi z uporabo sile. Moč razumejo kot sredstvo, s katerim druge pripravijo do tega, da storijo tisto, kar si želijo, da bi naredili. Radi se bahajo ter so nagnjeni k prepričanju in kritiziranju drugih. Zgledujejo se po junakih, na poražence pa gledajo zviška (Hofstede, Pedersen in Hofstede 2006, 159). V ženski kulturi se tako od moških kot od žensk pričakuje sodelovanje in skrbnost v odnosih. Pripadniki te kulture so rahločutni, radi pomagajo, so skromni in se ne bahajo s svojimi dosežki ali močjo, svojih sklepov ne vsiljujejo s soočenjem, vendar se miroljubno pogajajo in sklepajo kompromise. Radi klepetajo in čustva drugih uvrščajo med zelo pomembne dejavnike odnosa. Velik poudarek pripisujejo sodelovanju in ne zmagi (Hofstede, Pedersen in Hofstede 2006, 161). Moška kultura prevladuje npr. v Nemčiji in na Japonskem, ženska pa je značilna npr. za Švedsko in Norveško (Treven 2001, 59).

Peta dimenzija izhaja iz filozofije Daljnega Vzhoda in se nanaša na dolgoročno ali kratkoročno usmeritev posamezne kulture (Treven 2001, 59). Pripadniki dolgoročne kulture gledajo na življenje tako dolgoročno, da njihov pogled sega celo dlje od dobe njihovega življenja. Zelo cenijo svoje prednike in se zgledujejo po njih. Skrbni so do svojih otrok in zelo

prizadevni delavci, saj so odločni in nikoli ne zanemarjajo svojih dolžnosti. Velik pomen pripisujejo blaginji in ne veselju (Hofstede, Pedersen in Hofstede 2006, 169). V kratkoročni kulturi ljudje živijo za trenutek in takojšnje rezultate. Tradicija je zanje zelo pomembna, udeležujejo se družbenih obredov in si izmenjujejo darila, za katera so se pripravljani tudi zadolžiti. So zelo nasmejani, prijazni in družabni. Energije za življenje jim ne vlivajo cilji, temveč želja, da bi pokazali osebno stanovitnost (Hofstede, Pedersen in Hofstede 2006, 170). Kratkoročna usmeritev je značilna za kulture v ZDA, Rusiji in zahodni Afriki (Treven 2001, 59).

6.2 Kluckhohnova in Strodtbeckova teorija

Ameriška antropologa Kluckhohn in Strodtbeck (1961) sta v svoji teoriji uporabila šest razsežnosti vrednot, s pomočjo katerih sta opisala usmeritve v različnih kulturah. Menita, da v določeni kulturi, npr. slovenski, prevladujeta ena ali dve različici, ki sta povezani s posamezno usmeritvijo vrednot. Temeljne usmeritve vrednot in možne različice znotraj posamezne usmeritve po Kluckhohnu in Strodtbecku so prikazane v preglednici 2.

Preglednica 2: 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
Povezave med ljudmi	individualistične	kolektivne	hierarhične
Prostorska usmerjenost	zasebna	kombinirana	javna

Vir: Kluckhohn in Strodtbeck 1961 v Treven 2001, 60

Prva temeljna usmeritev vrednot je odnos do narave. Ta nam prikazuje, da so lahko posamezne kulture usmerjene k podrejanju zakonitostim narave, druge so v harmoniji z naravo, tretje pa jo želijo obvladovati. Naravi se podrejajo kulture v Rusiji, ZDA in Eskimi v Kanadi, ki narave ne poskušajo spreminjati, vendar sprejemajo vse, kar se jim dogaja. V harmoniji z naravo so Kitajci. Njihov odnos z naravo je mogoče ponazoriti s feng šui, s pomočjo katerega izbirajo lego in položaj zgradb (domovi, pisarne, tovarne), saj so prepričani, da oboje vpliva na kakovost življenja ljudi, ki v njih prebivajo ali delajo. Tretja vrsta kulture skuša obvladovati naravo in si jo podrediti. Značilna je za Evropo in ZDA, kjer se s pomočjo

tehnologije npr. krči gozdove, umetno gnoji zemlja, zgradbe pa se ohlajujejo s klimatskimi napravami (Treven 2001, 60).

Časovna usmerjenost prikazuje usmerjenost posamezne kulture v preteklost, sedanost ali prihodnost. V preteklost usmerjeni kulturi sta npr. Italija in Španija, kjer velik pomen pripisujejo tradiciji. Kulture, ki so usmerjene v sedanost, npr. ZDA in države zahodne Evrope, se zelo zavedajo tega, da ima čas svoj pomen, zato njihovi managerji vsako leto ocenjujejo učinkovitost zaposlenih in vsak mesec preverjajo finančne rezultate. V prihodnost usmerjena kultura poudarja pomen daljšega obdobja v prihodnosti. Tako npr. Japonci pri svojem ravnanju pogosto upoštevajo tudi koristi za prihodnje generacije (Treven 2001, 60-61).

Glede na usmerjenost k temeljni človeški naravi so nekatere kulture prepričane, da so ljudje dobri, druge ljudi ocenjujejo kot hudobne, tretje pa so nevtralne in v ljudeh vidijo kombinacijo dobrega in zla. Kultura, ki ljudi sprejema kot dobre, zaupa v njihovo poštenost, zato npr. na Japonskem direktorji med seboj sklenejo le ustni dogovor o pomembnih poslovnih odločitvah. Nasprotno pa kultura, ki ljudi ocenjuje kot hudobne, dvomi v njihovo poštenost, zato v ZDA poslovneži pričakujejo, da bo v poslovnem sporazumu ali pogodbi vse podrobno opisano. Nevtralna kultura, ki ljudi ocenjuje kot nekakšno zmes dobrega in zla, pa poudarja, da so ljudje v osnovi dobri, določene okoliščine pa jih pripeljejo do tega, da se vedejo hudobno. Držijo se načela, da je potrebno z ljudmi ravnati previdno, zato npr. v Kanadi poslovni dogovor sklenejo ustno ter pisno v obliki pogodbe (Treven 2001, 61).

Z vidika usmerjenosti k delovanju razlikujemo kulture, ki cenijo sedanost in občutek zadovoljstva v tem trenutku, druge, ki poudarjajo delo, in pa tretje, ki povečujejo nadzor nad samim seboj. Pod prvo kulturo spadajo Mehičani, ki v življenju uživajo, delo opravljajo za to, da lahko živijo in ne obratno. V nasprotju z njimi pa so v ZDA in državah zahodne Evrope ljudje zelo delavni ter si prizadevajo pridobiti priznanje za doseženo delo. Tretja kultura je značilna za večji del Azije, kjer ljudje želijo doseči ravnovesje med umom in telesom, zato namensko obvladujejo svoje želje (Treven 2001, 61).

Peta temeljna usmeritev vrednot se nanaša na povezave med ljudmi, ki so lahko individualistične, kolektivne ali hierarhične. Individualistična kultura (npr. Slovenija in ZDA) ocenjuje ljudi na podlagi njihovih osebnih značilnosti in uspehov. V kolektivni kulturi prevladuje pozitiven odnos do družbe, ljudje pa prevzemajo odgovornost za člane družine ali širše družbene skupnosti (npr. Japonska). Kultura, ki je hierarhično zasnovana, razvršča skupine znotraj družbe kot celote. Indija ima npr. kastni sistem, ki otroku že ob rojstvu določa njegov položaj v družbi (Treven 2001, 61-62).

Zadnja med temeljnimi usmeritvami vrednot je prostorska usmerjenost, ki se nanaša na odnos ljudi do prostora. Prostor lahko ljudje dojemamo kot javno, zasebno ali mešano lastnino. V javno usmerjenih kulturah pripada prostor vsem. Kot primer lahko navedemo japonske pisarne, ki nimajo pregrad, zato delavci in njihovi nadrejeni opravljajo delo v enem prostoru.

Za razliko od Japoncev pa npr. v ZDA cenijo zasebnost, zato vsak opravlja delo v svojem prostoru. Značilnost kultur, ki prostor dojemajo kot mešano lastnino, je ta, da si delavci delijo skupni prostor, managerji pa imajo svoje zasebne pisarne (Treven 2001, 62).

6.3 Trompenaarsova teorija

Trompenaars (Trompenaars 2003, 7-27) je za primerjanje kultur oblikoval model sedmih dimenzij:

- univerzalizem in partikularizem,
- individualizem in kolektivizem,
- nevtralne in emocionalne povezave,
- konkretne in difuzne povezave,
- pridobljen in pripisan uspeh,
- sekvenčnost in sinhronost,
- notranji in zunanji nadzor.

Univerzalna kultura si prizadeva zagotoviti doslednost z uporabo sistemov in pravil, ki jih morajo ljudje upoštevati. Zajema postopke, ki so za vse enaki. Pripadniki te kulture so resnicoljubni in pošteni ter uporabljajo standarde pri vsem (npr. v Ameriki imajo v vseh restavracijah samo 5 standardnih solatnih polivk). Partikularna kultura je bolj fleksibilna, ljudje so pragmatični, pripravljeni delati izjeme in zamolčati resnico (celo pred sodiščem bi molčali, da bi rešili prijatelja zaporne kazni). Značilnost te kulture je enkratnost (npr. Francija in Italija sta znani po visoki modi) (Trompenaars 2003, 8-9).

Individualistična kultura zagovarja stališče, da bi si človek kakovost življenja izboljšal, če bi imel veliko svobode in veliko priložnosti za svoj razvoj. Ljudje ne delujejo v skupini, ampak kot posamezniki, kar je vzrok za njihovo tekmovalnost in ustvarjalnost (npr. ZDA). Kolektivistične kulture poudarjajo skrb za soljudi. Vse, kar delajo, delajo v skupini in za razliko od individualistov so skupinsko nagrajani (npr. Japonska). Trompenaars meni, da bi podjetja uspešneje poslovala, če bi izkoristila ustvarjalne posameznike za to, da bi ustvarila boljše time ali če bi s pomočjo timov povečala ustvarjalnost posameznikov (Trompenaars 2003, 13-16).

Dimenzija nevtralne in emocionalne povezave govori o tem, kaj počnemo s svojimi čustvi. Nevtralne kulture imajo čustva, vendar jih ne kažejo. V Etiopiji, na Japonskem, v Hongkongu in na Kitajskem imajo raje srčni infarkt, kot da bi pokazali čustva. Pripadniki emocionalne kulture pa kažejo močna čustva (npr. Slovenija, Francija, Italija, Španija). Veliki mednarodni voditelj bi moral povezati obe kulturi. Če je zgolj čustven, ga ima okolica za nevrotika, če pa se ima ves čas pod nadzorom, deluje kot robot (Trompenaars 2003, 17).

Četrta dimenzija, konkretne in difuzne povezave, je po mnenju Trompenaarsa najpomembnejša. Pri konkretnih povezavah govorimo o povezovanju z drugimi na specifičnih

področjih (npr. pri delu), pri difuznih povezavah pa gre za povezavo na različnih področjih. Za pripadnike konkretne kulture je značilno, da ločujejo zasebno življenje od javnosti. V ZDA so ljudje zelo odprti, poslovnější z lahkoto in zelo hitro navezujejo stike, niso pa pripravljeni razpravljati o zasebnem življenju (nikoli ne bodo razpravljali o intimnosti ali premoženju). Zasebnost pa od javnosti ni tako strogo ločena v difuzni kulturi (npr. Japonska in Francija) (Trompenaars 2003, 18-22).

Peta dimenzija opisuje, kako si ljudje v določeni kulturi pridobimo status. V kulturah, kjer je uspeh pridobljen, si posameznik ustvari status s tem, kar počne in kakšne rezultate je dosegel. V ZDA je pomembno, kaj smo študirali, npr. trženje. Status pa je v kulturah, kjer je uspeh pripisan, odvisen od družinske tradicije, starosti, spola in izobrazbe. V Franciji je pomembno, kje smo študirali, npr. na Ecole Polytechnique (Trompenaars 2003, 24-25).

Šesta dimenzija, sekvenčnost in sinhronost, govori o tem, kakšen je naš odnos do časa in kako je ta strukturiran. V tej dimenziji Trompenaars kulture obravnava z dveh časovnih vidikov. Najprej jih deli na tiste, ki so usmerjene v preteklost, sedanost in prihodnost. Z drugega vidika pa kulture razdeli na zaporedne in sočasne, saj je pomembno to, kako čas doživljamo. Za zaporedno kulturo je značilno, da so njeni pripadniki zelo točni in lahko istočasno počnejo le eno stvar (npr. Nizozemci). V sočasni kulturi pa so ljudje bolj fleksibilni glede časa, točnost je zanje nepomembna, saj so sposobni sočasno delati več stvari. Italijani se pri poslovanju nikoli ne držijo dobavnih rokov in vedno zamujajo. Prav tako lahko istočasno telefonirajo, se pogovarjajo še z nekom, kadijo in pijejo kavo (Trompenaars 2003, 26).

Zadnja dimenzija opisuje odnos, ki ga imamo do narave. Kulture, ki zagovarjajo notranji nadzor, so prepričane, da lahko naravo nadzorujejo (npr. Norveška, Velika Britanija, ZDA, Irak). V kulturah (npr. Kitajska, Venezuela, Rusija, Kuvajt), kjer je prisoten zunanji nadzor, pa so ljudje prepričani, da je okolje tisto, ki nadzoruje stvari (Trompenaars 2003, 27).

6.4 Hallova teorija

Za razliko od avtorjev, ki smo jih že omenili, si je ameriški antropolog Edward T. Hall (1976) izbral malce drugačen pristop preučevanja medkulturnih razlik. Povezal je vpliv kulture na proces odločanja managerjev z analizo relativnega pomena jezika in verbalnih sporočil v komunikacijskem procesu. Na ta način je države razdelil na dve skupini: države z visokokontekstno in nizkokontekstno kulturo (Hall 1976 v Jurše 1997, 59).

V visokokontekstnih kulturah je kontekst sporočila pomembnejši od sporočila samega. To pomeni, da je pomembno predvsem to, kdo je pošiljatelj in prejemnik sporočila ter kakšen vpliv bo sporočilo imelo na medsebojna razmerja udeležencev komunikacijskega procesa. V nizkokontekstnih kulturah pa so sporočila neposredna in eksplicitna, ni pomembno kdo sporočilo pošlje in kdo ga prejme, pomembne so besede, ki vsebujejo pretežni del sporočene informacije (Hall 1976 v Jurše 1997, 59).

Managerji, ki prihajajo iz držav, kjer je prisotna nizkokontekstna kultura (npr. ZDA, Nemčija), sprejemajo odločitve na osnovi objektivnih meril, v visokokontekstnih kulturah (npr. države Bližnjega vzhoda, Latinske Amerike, Japonska) pa managerji cenijo vpliv sporočil na osebna razmerja in razvijanje trajnejših razmerij med udeleženci (Hall 1976 v Jurše 1997, 59).

6.5 Primerjava teorij medkulturnih razlik

Kulturo so preučevali različni avtorji, ki so s pomočjo raziskav izoblikovali teorije, iz katerih je razvidno, da se nekatere kulture med seboj zelo razlikujejo, nekatere pa so si zelo podobne. Kot smo že omenili, so bili med najpomembnejšimi teoretiki Hofstede, Kluckhohn in Strodbeck, Trompenaars ter Hall. Vsi naštetni so pri raziskovanju kulture uporabili različne modele, s pomočjo katerih so kulture razvrstili v skupine. V diplomski nalogi smo teorije o kulturah in primerjave med kulturami povzemali iz naslednjih njihovih del: Hall je kulturo predstavil v knjigi *Beyond Culture* (1976), Kluckhohn in Strodbeck v *Variations in Value Orientations* (1961), Trompenaars v *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business* (1993) in v *Izzivi vodenja – vizije, vrednote, kulture* (2003), Hofstede pa je svoje poglede predstavil v knjigah *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (1991a), *Cultures and Organizations* (1991b), *Lokales Denken, Globales Handeln* (2001a), *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (2001b) ter v *Komuniciranje: raziskovanje kulture: primeri, vaje in stimulacije* (Hofstede, Pedersen in Hofstede 2006).

Iz preglednice 3 je razvidno, da je Hofstede za primerjanje kulture uporabil model petih dimenzij, Kluckhohn in Strodbeck sta jih imela šest, Trompenaars sedem, Hall pa samo dve dimenziji. Če primerjamo teorije, lahko opazimo, da imajo zelo malo skupnega. Hofstedejevi, Kluckhohnovi in Strodbeckovi ter Trompenaarsovi teoriji je skupna le porazdelitev kultur po merilu individualizem in kolektivism. Največ podobnosti lahko najdemo med Trompenaarsom ter Kluckhohnom in Strodbeckom, saj obe teoriji poleg merila individualizem in kolektivism obsegata še razvrstitev kulture po dveh merilih, in sicer sta to odnos do narave ter časovna usmerjenost. Dimenzijo časovne usmerjenosti lahko primerjamo tudi s Hofstedejevo dimenzijo kratkoročne in dolgoročne usmeritve kultur, saj v obeh primerih avtorji primerjajo posameznikov pogled na preteklost, sedanjost in prihodnost.

Preglednica 3: Primerjava teorij medkulturnih razlik

Avtorji	Število dimenzij	Dimenzija individualizem in kolektivism	Dimenzija odnos do narave	Dimenzija časovna usmerjenost
Hofstede	5	+	-	+/-
Kluckhohn in Strodbeck	6	+	+	+
Trompenaars	7	+	+	+
Hall	2	-	-	-

Predvsem s pomočjo Hofstedejevega raziskovalnega modela lahko določimo tudi kulturne značilnosti Slovencev v evropskem kontekstu. Slovenija ima nižjo vrednost distance moči kot je evropsko povprečje, kar je ugodno za razvoj demokracije. Po dimenziji individualno-kolektivno je država z dvema obrazoma. Na splošni ravni smo ljudje kolektivistično usmerjeni, na ravni zasebnega življenja pa je veliko bolj izrazit individualizem. Še vedno smo moška kultura, vendar se razlike med spoloma počasi zmanjšujejo. Indeks za preprečevanje negotovosti za Slovenijo je nizek, kar pomeni, da se ne bojimo sprememb in se odločno soočamo s tveganji in negotovostmi. Po dimenziji kratkoročnost-dolgoročnost pa se uvrščamo med kratkoročne kulture in smo precej pod evropskim povprečjem, ki je dolgoročno naravnano (Zver, Živko in Bobek 2005, 76-93).

7 ZNAČILNOSTI KULTUR PO POSAMEZNIH DRŽAVAH

Vsako kulturološko okolje je svet zase, zato morajo predvsem mednarodna podjetja, ki poslujejo po različnih državah še pred poslovanjem z njimi natančno preučiti njihova kulturološka okolja in njihove značilnosti ter poiskati način, kako se jim optimalno prilagoditi. Ves trud, ki ga podjetja vložijo v takšna preučevanja, se jim obrestuje v obliki ugodnih rezultatov in poslovnih uspehov. Preučiti morajo predvsem naslednje elemente: jezik države, navade in zaznavanje potrošnikov, vrednote, običaje in način življenja potrošnikov, obnašanje potrošnikov in poslovnežev, način sklepanja poslov, komuniciranja in pogajanja, pomen časa, obljub in načelnih dogovorov ter obnašanje konkurentov (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 25).

7.1 Nemčija

V Nemčiji prebiva več kot 80 milijonov ljudi. Država ima visoko kupno moč, vodilno vlogo v Evropski uniji, spada med najrazvitejše države sveta in predstavlja eno najzanimivejših tržišč (Zidarič idr. 1997, 17). Nemci sicer obvladajo angleščino in tudi druge tuje jezike, vendar je za slovenska podjetja priporočljivo, da z Nemci poslujemo v solidni nemščini, saj nam to lahko prinese veliko prednosti. Nemškega poslovneža namreč slaba nemščina odvrača, ker se boji, da bo slaba komunikacija povzročila nevšečnosti in finančno škodo. Priporočljivo je, da se nemškemu partnerju primerno predstavimo, navedemo starost in pravni status našega podjetja, število zaposlenih ter kratko in jasno izrazimo osnovno željo. Čeprav smo začetniki ali majhno podjetje, bo nemški partner znal ceniti, če mu bomo to iskreno povedali. Nemci zelo cenijo čas, zato se moramo na poslovni razgovor z njimi zelo dobro pripraviti in imeti pri sebi prospekte, kataloge, tehnične podatke, cenike itd., najbolj koristno pa je, če imamo že na prvem razgovoru tudi vzorce (Zidarič idr. 1997, 38-39). Nemški poslovneži pričakujejo visoko stopnjo formalnosti. Po imenu jih lahko kličemo le, če se o tem z njimi izrecno sporazumemo. Vse ženske naslavljamo s »Frau« (tudi tiste, ki niso poročene), moške na visokih položajih pa naslavljamo s »Herr Doktor«, ker jim je to všeč, čeprav nimajo formalne izobrazbe za ta naziv. Na poslovnih sestankih moramo paziti glede humorja, na zelo formalnih priložnostih pa ta sploh ni zaželen (Robinson 1997, 104-105).

7.2 Bosna in Hercegovina (BiH)

Bosna in Hercegovina (BiH) leži v središču jugovzhodne Evrope. V njej prebiva 3,85 milijona ljudi. Je država v gospodarski tranziciji, zato je odprta za poslovanje in tuje naložbe, kar je prednost za potencialne vlagatelje, ki želijo izkoristiti priložnost za vstop na široko regionalno tržišče (Bečirović idr. 2005, 9). V preteklosti so na tem območju 400 let vladali Turki, 40 let Habsburžani, zadnjih 70 let prejšnjega stoletja pa je bila BiH ena izmed republik Socialistične federativne republike Jugoslavije. Osamosvojila se je leta 1992, kar je povzročilo kruto vojno, zaradi katere so še danes vidne velike ekonomske in kulturne razlike. Danes jo sestavljata dve entiteti, ki sta bili določeni z Daytonskim sporazumom, in sicer sta to Federacija BiH in Republika Srbska, ki sta si kulturno zelo različni. Prebivalstvo v državi je neenotno, saj tam

prebivajo trije narodi: Bošnjaki, Srbi in Hrvati. Glavno mesto je Sarajevo, v katerem se je leta 1914 zgodil atentat na avstrijskega prestolonaslednika Franca Ferdinanda, kar je bil povod za izbruh prve svetovne vojne. Na kulturo BiH so torej močno vplivala zgodovinska dogajanja. Turki so na to območje prinesli svojo kulturo in vero, zato je danes velika večina tamkajšnjega prebivalstva islamske veroizpovedi. Ljudje verujejo v preroka Mohameda in boga Alaha, obiskujejo džamije, praznujejo ramadan, ženske pa nosijo tradicionalna pokrivala. Za razliko od muslimanov pa imajo Srbi na tem ozemlju čisto drugačne navade in običaje. So pravoslavne vere in praznujejo veliko noč, božič ter slavo (Savšek 2011).

Bošnjaki so poznani po kulturi pitja kave (imenujejo jo tudi kahva in kafa) in rakije, ki sta sestavni del družabnega življenja. Imajo tudi zelo bogato in raznoliko kuhinjo, v kateri pripravljajo nam dobro poznane čevapčiče, pleskavice, ražnjiče, čorbe, pite, bureke, musake, sarme in baklave. So zelo gostoljubni, nekoč so na poslovnih sestankih pojedli ogromne količine hrane in spili veliko alkohola, danes pa je tega manj. Še vedno pa druženje poteka do poznih nočnih ur, kar je sestavni del njihovega protokola. Pri izbiri hrane moramo biti pozorni samo na to, da tistim, ki so islamske veroizpovedi, nikoli ne naročimo svinjine, saj jim jo vera prepoveduje jesti. Najbolje bo, če naročimo perutnino in sir. Če ne pijemo alkohola, popijmo vsaj kavo, sicer bodo užaljeni. Dobra obleka jim veliko pomeni, z njo lahko kot potencialni partnerji naredimo dober vtis. Poslovneži se oblačijo v poslovna oblačila, moški nosijo obleke in kravate, ženske kostime. Ne marajo priganjanja in točnosti, saj rabijo čas, da spoznajo in ocenijo sogovornika. Poslovna darila so zanje nekaj zelo osebnega, izražati morajo spoštovanje. Uporabljajo nazive, si izmenjujejo vizitke, se rokujejo in poljubljajo na lica, pri čemer moramo biti pazljivi, da tiste, ki so islamske veroizpovedi, poljubimo dvakrat, pravoslavce pa trikrat (Savšek 2011).

V BiH so zelo očitne ogromne materialne razlike med ljudmi. Večina ljudi je revnih, brezposelnost je velika, prihodki pa so nizki. Prav zato tamkajšnji uspešni poslovneži s svojimi dragimi oblačili, avtomobili ter velikimi hišami z lepo urejeno okolico zelo izstopajo. Poslovna kultura v BiH je torej zelo kompleksna, saj nanjo vplivajo zgodovinske, politične, družbene in kulturne značilnosti okolja (Savšek 2011).

7.3 Rusija

Ruski poslovneži se še vedno privajajo poslovni oliko, ki se poslovnežem zahodne Evrope zdi nekaj povsem normalnega. Težave, ki jih imajo nekateri Rusi s primernim vedenjem in sprejetjem navad v tujini izhajajo iz formalnih in birokratskih struktur, zaradi katerih v preteklosti posamezniki niso imeli priložnosti pogosto izraziti svojega mnenja. Če gostimo ruske poslovneže, lahko pričakujemo, da bodo spili kar nekaj alkohola, pa tudi kajenje je v njihovi kulturi nekaj čisto normalnega in sprejemljivega (Robinson 1997, 105). Rusi imajo zelo radi slovensko hrano in vino, najbolj navdušeni pa so nad tem, da lahko pri nas pijejo vodo iz pipe. Ker so zelo sladkosnedni, jih bomo najbolj razveselili s slaščicami, zraven katerih moramo obvezno postreči čaj. V zadnjem času najraje posegajo po zelenem čaju.

Pozorni moramo biti na to, da je na njihovih krožnikih vedno dovolj hrane. Radi imajo goste juhe kot je npr. boršč, zato bodo nejevoljni, če jim bomo prinesli govejo juho, ki ni tako gosta. Nikoli jim ne smemo postreči s hladno juho, sicer bodo zelo užaljeni. Rusi so navdušeni nad naravo in cvetjem. Če jim podarimo rože, moramo paziti, da je število neparno, saj se parno število po njihovi navadi poklanja ob žalostnih dogodkih. Zelo radi tudi zapravljajo v luksuznih butikih (Bolarič 2012). Med pogajanji Rusi delujejo kot robate in zaprte osebe, v notranjosti pa so to zelo topli, čustveni in razumevajoči ljudje. Na prvo mesto postavljajo svojo družino, še posebno otroke. Osebna poznanstva zelo pospešujejo pogajanja z njimi in odpravljajo morebitne zastoje. Na prvo mesto postavljajo osebe, na drugo obliko in šele na tretjem mestu je finančna korist. V obdobju komunizma so se oblikovale mreže povezav, ki so jim omogočile delovanje in preživetje z darili in drobnim podkupovanjem. Vse to se je ohranilo do danes, tudi v poslovanju z zasebniki (Hrastelj 2008, 153).

7.4 Japonska

Evropejci smo individualisti in se od Japoncev zelo razlikujemo. Pri njih je namreč pomembna tradicija, ki se prenaša iz roda v rod. So kolektivisti, saj posameznika postavljajo v ozadje za skupnostjo, podjetjem ali drugimi organizacijami, ker menijo, da potrebujejo solidarnost, skupne dogovore in skupno delo. Japonski managerji sodelavce motivirajo s posvetovanjem, pogovori in razlagami. Prva ovira pri poslovanju z Japonci je njihov jezik, ki se ga je zelo težko naučiti. Američani so v State Departmentu ugotovili, da bi potrebovali petkrat več časa, da bi se naučili japonsko kot francosko. Japonci poleg tega, da imajo kar 1950 črk, ki se različno izgovarjajo, govorijo nedoločno, za tujce malce dvoumno in večpomensko. Tudi poslušajo drugače kot mi, saj ponavljajo, da razumejo in dajejo videz pritrjevanja. Ta slog se imenuje aizuči in ne pomeni vedno strinjanja. So tudi izredno tekmovalni in se izogibajo vsakdanjim sporom ter konfliktom. Že od malega je Japoncem prva skrb podjetje, družina, država ter vse, kar je skupno. O osebnih zadevah ne razpravljajo in tudi tujcev ne razumejo, če se jim zaupamo. So garaški narod in nihče ne zapusti delovnega mesta pred nadrejenim. Zanimivo je, da poslovneži zelo cenijo posetnice, ki morajo biti dvojezične z natančnim japonskim prevodom. Zelo so pomembna osebna srečanja, zato je priporočljivo, če obiske in poslovne pogovore z njimi načrtujemo dolgoročno in temeljito. Obvezno moramo obleči temno in tradicionalno krojeno obleko. Natančno jim moramo predstaviti lastno podjetje ter jim ponuditi vrhunsko kakovostne izdelke, ki jim jih kasneje dobavljamo točno ob dogovorjenem roku. Med pogajanji z njimi smo lahko fleksibilni, vendar ni dobro, če odstopamo od glavnih ciljev. Na njih ne pritiskamo, saj se zelo dobro zavedajo svoje moči in dejstva, da jih mi bolj potrebujemo kot oni nas (Šircelj 1992, 174-176).

7.5 Kitajska

Kitajska je danes s svojim obsežnim in hitro spreminjajočim se gospodarstvom navzoča povsod (pomislimo na nalepke z napisom izdelano na Kitajskem). Nikakor je ne smemo spregledati, saj nobeni drugi državi v zgodovini človeštva ni uspelo tako celovito povezati vsa

področja gospodarskega razvoja hkrati in tako učinkovito vplivati na hierarhijo svetovnega gospodarstva (Fishman 2005, 5). Zaradi številnih trgov je zanimiva tako poslovnežem kot tudi končnim porabnikom, katerih cilj so turistična potovanja. Država je namreč polna privlačnih kontrastov in znamenitosti (Hrastelj 2008, 183). Tamkajšnji prebivalci se radi pohvalijo s Kitajskim zidom, glinenimi vojščaki ter novodobno arhitekturo, malo manj pa z vsakdanjim načinom življenja. Ker so njihovi običaji in navade tako zelo različni od naših, lahko na obisku pri njih doživimo kulturni šok. Na Kitajskem je npr. nekaj čisto vsakdanjega klanje živih živali na tržnici, prav tako pa se ne bodo sramovali pljuvanja po ulicah, kar se nam zdi šokantno in skrajno nevljudno. Zanimivo je, kako zelo evropski mediji vplivajo na življenje tamkajšnjih mladostnikov. Najstnice si kupujejo kozmetiko za svetlejšo polt, si barvajo lase in nosijo visoke pete, ker nam želijo biti podobne (Krišelj Grubar 2012).

Kitajski poslovneži so na začetku pogajanj zelo zadržani in nezaupljivi do tujcev. Že takoj pa lahko opazimo, da zelo cenijo harmonijo, ki jim predstavlja ohranjanje ravnotežij. Držijo se načela guangsi, ki daje prednost osebam iz širše družine ali povezanim osebam v skupini. Pripadnike zahodnih kultur, ki so izrazito naravnane k pravicam posameznika, takšen način pogosto moti. Ker so kolektivistična kultura, se tudi na pogajanjih pojavljajo v skupinah, ki lahko štejejo 10 ali več ljudi. So zelo dobri poslušalci in med pogajanjem delujejo umirjeno ter hladnokrvno. Ker imajo med pogajanjem premore, ki potekajo med 12. in 14. uro, se jim moramo prilagoditi. Zelo pomembno je, da smo do njih spoštljivi ob vsaki priložnosti. Svoje ideje jim bomo najučinkoviteje predstavili s simboli, risbami, slikami in zgodbami, saj zelo cenijo vizualno podobo komuniciranja (Hrastelj 2008, 194-195).

7.6 Združene države Amerike (ZDA)

Za razliko od Kitajcev in Japoncev so Američani čisti individualisti, zato za pogajalce izberejo tiste, ki so najbolj profesionalni in ne upoštevajo družinskih zvez. Ker so mnenja, da je njihova družba (podobno kot francoska) najboljša, imajo misijonarski pristop in pogajalski slog Johna Wayna; najprej streljamo, šele nato pogledamo tarčo. So metodični ter si prizadevajo oblikovati jasne pogajalske cilje. Ne marajo pa ponavljajočih se vprašanj. Na začetku pogajanj poudarjajo odprtost in domnevno iskrenost. To je razvidno iz naslavljanja po imenih, hitrem sklepanju prijateljstva, ki po navadi hitro mine, ter hitrem razkritju pogajalske pozicije. Čeprav poudarjajo neformalnost, pa so pri sklepanju in sklicevanju na pogodbe veliki formalisti. Držijo se gesel »boljši naj zmaga« in »ni tolažilnih nagrad« ter poudarjajo enakopravnost strank, po drugi strani pa kupce obravnavajo drugače kot prodajalce. So kratkoročno usmerjeni, pripravljeni tvegati, trdi pogajalci, ki neradi popuščajo, čeprav morajo pod težo argumentov odstopati od svojih stališč (Hrastelj 2008, 132-133). Na poslovnih sestankih se moški vedno rokujejo, ženske pa ne tako pogosto. Zelo cenijo točnost, zamujanje se jim zdi nevljudno. Poslovni sestanki med kosilom so prej pravilo kot izjema, zelo radi pa se sestajajo pri zajtrku, če želijo bolj intimno poslovno srečanje. Če smo v dvomih, kakšno poslovno darilo bi jim poklonili, jih raje odpeljimo na kosilo. Američani so namreč zelo previdni pri sprejemanju poslovnih daril, ker se še vedno spominjajo škandalov o prejemanju

podkupnin v sedemdesetih letih in zaradi zakonskih omejitev pri davčnih olajšavah, kjer je zgornja meja le 25 dolarjev (Robinson 1997, 98-99).

7.7 Arabske države

Arabske družbe so izrazito moške, zato ne smemo pričakovati, da bomo spoznali žene teh poslovnežev, se z njimi rokovali ali jih obdarili. So zelo gostoljuben in družaben narod. Če smo mi njihovi gostitelji bodo od nas pričakovali enako mero gostoljubnosti, zato jim bomo najbolje ustregli, če jih povabimo na večerjo v hotel ali restavracijo, kasneje pa tudi v nočni klub ali igralnico. Takoj ob prihodu je najbolje, če jim ponudimo pijačo in prigrizek. Sprejemljivi so čaj, kava, pecivo ali čokoladni bonboni, nikakor pa jim ne smemo ponuditi alkohola, saj imajo zelo stroge prehranjevalne navade in bi bili užaljeni. Jedo samo z desno roko, mahanje z levico med obedom ali kazanje s prstom je znak nevljudnosti. Kot zanimivost lahko povemo tudi to, da se pri njih držijo za roke samo moški, kar se nam zdi čudaško. Če nas bodo prijeli za roko, je ne smemo zavriniti, saj je to znak prijateljstva in ne drugačne spolne usmeritve. Poslovna darila pri Arabcih predstavljajo zgolj širšo obliko gostoljubnosti in niso pretirano pomembna. Poklonimo jim lahko rože ali sladkarije, v zahvalo za večje usluge pa srebrnino, kristal, porcelan ali izdelke priznanih blagovnih znamk. Robcev ne podarjamo, saj jih povezujejo s solzami in poslavljanjem. Na poslovnih sestankih se med seboj pozdravljajo s »Salam alejkum« (»Mir z vami«) in se rokujejo. Zamujanje na sestanke je pri njih nekaj čisto normalnega, zato jih je nevljudno opozarjati, da imamo časovno stisko, še posebej, če je nasprotna stranka zelo bogata. Neformalni pogovori pred poslovnimi zadevami so pri njih nekaj običajnega. Zelo pazljivi pa moramo biti pri izbiri tematike pogovora, saj ne marajo razpravljati o politiki, religiji in zasebnih zadevah, kot so npr. zdravje in družina. Žaljivo je tudi, če jim med sedenjem kažemo podplate, zato je bolje imeti noge na tleh. Za razliko od zahodnjakov imajo zelo radi dolge pogovore, zato nikakor ne smemo pokazati nestrpnosti, čeprav se nam mudi (Robinson 1997, 101-103).

8 RAZISKAVA O POMENU KULTURE V MEDNARODNEM POSLOVANJU V PODJETJU X

Raziskavo o pomenu kulture v mednarodnem poslovanju smo izvedli v slovenskem podjetju X. Podjetje X je proizvodno in trgovsko podjetje, katerega glavna dejavnost je proizvodnja in prodaja izdelkov, ki oplemenitijo ter pripomorejo k višji dodani vrednosti končnih izdelkov njihovih odjemalcev. Le-ti so predvsem tisti, ki želijo oblikovati izdelke tudi dekorativno (design), in pa odjemalci iz avtomobilske in cestne industrije, lesne ter kovinske industrije (Interni viri podjetja X 2011; 2012).

8.1 Predstavitev podjetja X, mednarodno poslovanje in aktivnosti podjetja X

Podjetje X je slovensko podjetje, vendar ne posluje samo na domačih tleh, temveč tudi v tujini. Svoje poslovalnice ima namreč v kar 14 državah sveta, zato se lahko pohvali z nazivom mednarodnega podjetja. V letu 2010 je bilo v Sloveniji zaposlenih 857 ljudi, v več kot 30 podjetjih skupaj s tujino pa je zaposlenih še okoli 2600 ljudi. Podjetje uspešno sledi svoji viziji, saj želi svoje poslovne aktivnosti še razširiti in postati eden izmed 10 vodilnih proizvajalcev in ponudnikov lastnih izdelkov na področju jugovzhodne Evrope. Njihova uspešnost in uglednost je vidna tudi v obdobju gospodarske krize. Čisti poslovni izid je bil v letu 2011 sicer nižji kot leta 2010, kar je odraz poglobljanja kriznih razmer, čisti prihodki od prodaje pa so se povišali. Poleg ohranjanja poslovne odličnosti nenehno izpolnjujejo tudi pričakovanja vseh njihovih deležnikov: lastnikov, zaposlenih, poslovnih partnerjev in okolja. S takšnim pristopom nadgrajujejo svoj ugledni status in kažejo prijaznost tako do ožjega kot do širšega družbenega okolja (Interni viri podjetja X 2011; 2012).

8.2 Opredelitev predmeta raziskave in cilji

Raziskavo o pomenu kulture v mednarodnem poslovanju smo izvedli v slovenskem podjetju X. Podjetje X ne posluje samo na lokalnem območju, ampak na svetovnem, zato gre za mednarodno podjetje.

Za odobritev raziskave smo zaprosili vodjo za Splošno - kadrovski sektor tega podjetja in prejeli pozitiven odgovor. Nato smo oblikovali anonimni anketni vprašalnik za zaposlene, ki smo ga preko internetne pošte posredovali vodji. Vodja je nato izbrala vzorec anketirancev, ki je zajemal 78 zaposlenih, ki so po njenem mnenju v preteklosti že poslovali ali še vedno poslujejo s tujimi trgi oz. kulturami. Večina zaposlenih, ki so odgovarjali na vprašanja, ima dokončano univerzitetno, visokošolsko in višješolsko, nekaj pa jih je bilo z magistrsko in srednješolsko izobrazbo. Raziskava je potekala od 5. 3. 2012 do 5. 4. 2012. Vodja za Splošno-kadrovski sektor je anketni vprašalnik po internetni pošti posredovala zaposlenim, ki so ga izpolnili in nam odgovore prav tako vrnil v spletni nabiralnik. Anketni vprašalnik je sestavljen iz dveh delov in obsega 17 vprašanj, na katera so anketiranci povsem anonimno odgovarjali. Prvi del vprašalnika je sestavljen iz demografskih vprašanj, zaposlene smo

spraševali o spolu, starosti in stopnji izobrazbe. V drugem delu pa so vprašanja, s katerimi smo želeli ugotoviti, kakšen pomen ima kultura v mednarodnem poslovanju. Zanimalo nas je, če podjetje svoje zaposlene izobražuje na področju kulture, kakšne prednosti prinaša to izobraževanje celotnemu podjetju, katerim slabostim bi se lahko izognilo, če bi več sredstev namenilo za izobraževanje o drugih kulturah, itd. Vprašalnik (v prilogi) zajema vprašanja zaprtega tipa pod številko 1, 2, 3, 6, 8, 9 in 10, kjer so anketiranci samo obkroževali ponujene odgovore. Na kombinirana vprašanja pod številko 4, 5, 7, 11, 12, 13, 14 in 15 pa so odgovarjali poljubno: lahko so izbrali že ponujen odgovor, lahko pa so dopisali svoje lastno mnenje. Pri zadnjih dveh vprašanjih pod številko 16 in 17 pa so anketiranci z oštevilčevanjem podali svoj odgovor.

Cilji raziskave so:

- preučiti, kako lahko spoznavanje in poznavanje drugih kultur koristi slovenskemu podjetju X,
- ugotoviti, ali v slovenskem podjetju X svoje zaposlene izobražujejo na področju kulture,
- raziskati, ali je za slovensko podjetje X smiselno, da več sredstev nameni za izobraževanje o drugih kulturah v cilju uspešnejšega mednarodnega poslovanja.

8.3 Analiza raziskave

Anketni vprašalnik je zajemal vzorec 78 zaposlenih v slovenskem podjetju X. Vrnjenih je bilo 47 vprašalnikov, vendar smo pri analizi raziskave upoštevali zgolj 40 odgovorov, saj je bilo ostalih 7 nepopolnih in zaradi tega neveljavnih. V raziskavi smo uporabili univariatno analizo. Gre za metodo frekvenčne analize, ki omogoča izračun tabel frekvenc, strukturnih in kumulativnih odstotkov. Rezultate pridobljenih podatkov smo predstavili v preglednicah, ki smo jih izdelali s pomočjo programskega orodja Microsoft Office Excel.

Preglednica 4: Spol

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Moški	29	72,5	72,5	72,5
Ženske	11	27,5	27,5	100,0
Skupaj	40	100,0	100,0	

Za vzorec zaposlenih v slovenskem podjetju X smo uporabili 40 odgovorov. Odgovarjali so tako moški kot ženske. Žensk je bilo 11 oz. 27,5 %, večino odgovorov pa so prispevali moški, ki jih je bilo kar 29 oz. 72,5 %.

Preglednica 5: Starost

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
15-26	1	2,5	2,5	2,5
26-35	4	10,0	10,0	12,5
36-45	17	42,5	42,5	55,0
46-60	16	40,0	40,0	95,0
60 ali več	2	5,0	5,0	100,0
Skupaj	40	100,0	100,0	

Število zaposlenih, ki so stari med 15 in 26 let, je 1 (2,5 %), 4 (10,0 %) so stari med 26 in 35 let, največje število predstavljajo tisti, ki so stari med 36 in 45 let, in sicer jih je 17 (42,5 %), starih med 46 in 60 let je 16 (40,0 %), 60 let ali več pa sta stara 2 (5,0 %) od vseh 40, ki smo jih zajeli v vzorec.

Preglednica 6: Dokončana stopnja izobrazbe

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
1. stopnja - 7 razredov OŠ ali manj	0	0,0	0,0	0,0
2. stopnja - OŠ	0	0,0	0,0	0,0
3. stopnja - poklicna šola	0	0,0	0,0	0,0
4. stopnja - srednja strokovna šola	2	5,0	5,0	5,0
5. stopnja - gimnazija in ostale štiriletne šole	6	15,0	15,0	20,0
Stopnja 6/1 - višješolski (strokovni) program	3	7,5	7,5	27,5
Stopnja 6/2 - visokošolski strokovni programi/univerzitetni programi (1. bolonjska stopnja)	11	27,5	27,5	55,0
7. stopnja – specializacija po višješolskih programih/univerzitetni programi/magisterij stroke (2. bolonjska stopnja)	17	42,5	42,5	97,5
Stopnja 8/1 – specializacija po univerzitetnih programih/magisterij znanosti	1	2,5	2,5	100,0
Stopnja 8/2 - doktorat znanosti (tudi 3. bolonjska stopnja)	0	0,0	0,0	
Skupaj	40	100,0	100,0	

Na anketni vprašalnik so odgovarjali zaposleni, ki imajo dokončane naslednje stopnje izobrazbe: 2 zaposlena oz. 5 % imata dokončano 4. stopnjo – srednjo strokovno šolo, 6 oz. 15 % zaposlenih ima dokončano 5. stopnjo – gimnazija in ostale štiri letne šole, 3 oz. 7,5% zaposlenih ima dokončano stopnjo 6/1 – višješolski (strokovni) program, 11 oz. 27,5 % ima dokončano stopnjo 6/2 – visokošolski strokovni programi/univerzitetni programi, največ zaposlenih ima dokončano 7. stopnjo izobrazbe, in sicer jih je kar 17 oz. 42, 5 %, samo 1 oz. 2,5 % zaposlenih pa ima dokončano stopnjo 8/1 – magisterij znanosti. Anketni vprašalnik ni zajel nobenega zaposlenega z doktoratom ter z dokončano 1. , 2. in 3. stopnjo izobrazbe.

Preglednica 7: Kako lahko spoznavanje in poznavanje drugih kultur koristi podjetju (možnih je več odgovorov)?

	Število anketirancev	Frekvenca	Odstotek
Podjetju sploh ne koristi.	40	0	0,0
Podjetju omogoča hitrejši, lažji in uspešnejši prodor na tuje trge.	40	33	82,5
Podjetje lahko izdelke in storitve prilagodi potrošnikom, ki prihajajo iz drugih kultur.	40	23	57,5
Podjetju omogoča večjo konkurenčno prednost v primerjavi s tekmeci.	40	14	35,0
Podjetje je uspešno zaradi poznavanja in spoštovanja drugih kultur.	40	20	50,0
Drugo*	40	0	0,0

Najpogostejša korist za podjetje, ki jo prinaša spoznavanje in poznavanje drugih kultur, je po mnenju 33 (82,5 %) zaposlenih hitrejši, lažji in uspešnejši prodor na tuje trge. 23 (57,5 %) zaposlenih je odgovorilo, da lahko na ta način podjetje svoje izdelke in storitve prilagodi potrošnikom, ki prihajajo iz drugih kultur. Da je podjetje uspešno zaradi poznavanja in spoštovanja drugih kultur, je odgovorilo 20 (50,0 %) zaposlenih, 14 (35,0 %) pa jih je odgovorilo, da ta način podjetju omogoča večjo konkurenčno prednost v primerjavi s tekmeci. Nihče od zaposlenih ni podal lastnega mnenja, prav tako pa nihče ne meni, da spoznavanje in poznavanje drugih kultur podjetju sploh ne koristi.

Preglednica 8: S katerimi težavami se sooča podjetje, ki ne izobražuje zaposlenih o drugih kulturah (možnih je več odgovorov)?

	Število anketirancev	Frekvenca	Odstotek
Zaposlene v podjetju je strah poslovati z drugo kulturo.	40	6	15,0
Zaposleni imajo odpor do poslovanja z drugo kulturo.	40	14	35,0
Podjetje zaradi nepoznavanja tujih kultur posluje slabše, kot bi sicer lahko.	40	30	75,0
Drugo*	40	3	7,5

Zanimalo nas je, s katerimi težavami se sooča podjetje, ki zaposlenih ne izobražuje o drugih kulturah. Kot je razvidno iz preglednice 8, je 30 (75,0 %) zaposlenih odgovorilo, da podjetje zaradi nepoznavanja tujih kultur posluje slabše, kot bi sicer lahko, 14 (35,0 %) zaposlenih meni, da imajo v takšnem podjetju zaposleni odpor do poslovanja z drugo kulturo, 6 (15,0 %) pa jih je odgovorilo, da je zaposlene strah poslovati z drugo kulturo. 3 (7,5 %) zaposleni so podali svoje lastno mnenje, ki so ga napisali pod Drugo*:

- zaposleni imajo predsodke,
- zaposleni delajo napake v komunikaciji, ki se jih sploh ne zavedajo in s tem ogrožajo posel,
- strah pred komunikacijo, nepoznavanje zgodovine naroda ter posledično neraziskan trg kupca ali dobavitelja.

Preglednica 9: Ali vaše podjetje izobražuje zaposlene o drugih kulturah?

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Da.	12	30,0	30,0	30,0
Ne.	28	70,0	70,0	100,0
Skupaj	40	100,0	100,0	

Iz preglednice 9 lahko razberemo, da je 12 oz. 30,0 % zaposlenih odgovorilo, da jih podjetje izobražuje o drugih kulturah, kar 28 oz. 70,0 % zaposlenih pa je odgovorilo, da jih podjetje na tem področju ne izobražuje.

Preglednica 10: Če ste na 6. vprašanje odgovorili z »Da«, na kakšen način poteka to izobraževanje (možnih je več odgovorov)?

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Organizirano je skupinsko izobraževanje v predavalnici.	6	15,0	31,6	31,6
Izobraževanje poteka preko spleta.	2	5,0	10,5	42,1
Izobraževanje v obliki brošur, letakov in drugih publikacij.	4	10,0	21,1	63,2
Izobraževanje poteka v sodelovanju z zunanjimi, specializiranimi institucijami.	3	7,5	15,7	78,9
Drugo*	4	10,0	21,1	100,0
Skupaj	19	47,5	100,0	
Manjkajoča vrednost	21	52,5		
Skupaj	40	100,0		

Iz preglednice 10 je razvidno, da je 6 (31,6 %) zaposlenih, ki se v podjetju izobražujejo na področju kulture, odgovorilo, da to izobraževanje poteka skupinsko v predavalnici, 4 (21,1 %) se izobražujejo v obliki brošur, letakov in drugih publikacij, 3 (15,7 %) se izobražujejo v sodelovanju z zunanjimi, specializiranimi institucijami, 2 (10,5 %) pa znanje pridobivata preko spleta. Lastno mnenje so opredelili 4 (21,1 %) zaposleni pod Drugo*:

- individualno, preko sodelavcev,
- jezikovni tečaji, službene poti omogočajo dodatno spoznavanje kulture nekega naroda, vendar v tem primeru ne moremo govoriti o (sistematičnem) načinu izobraževanja,
- spoznavanje je prepuščeno posameznikovi iniciativi,
- znanje pridobimo neposredno od sodelavcev z izkušnjami.

Preglednica 11: Bi se udeležili dodatnega izobraževanja o drugih kulturah, če bi vam podjetje to omogočilo?

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Da.	38	95,0	95,0	95,0
Ne.	2	5,0	5,0	100,0
Skupaj	40	100,0	100,0	

Preglednica 11 prikazuje, da bi se kar 38 oz. 95,0 % zaposlenih udeležilo dodatnega izobraževanja o drugih kulturah, če bi jim podjetje to omogočilo, samo 2 oz. 5,0 % pa se tega izobraževanja ne bi udeležilo.

Preglednica 12: Ali je za podjetje smiselno, da več sredstev nameni za izobraževanje o drugih kulturah?

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Da.	19	47,5	47,5	47,5
Ne.	4	10,0	10,0	57,5
Se ne morem opredeliti.	17	42,5	42,5	100,0
Skupaj	40	100,0	100,0	

Število zaposlenih, ki menijo, da bi bilo smiselno, da podjetje več sredstev nameni za izobraževanje o drugih kulturah, je 19 (47,5 %), 4 (10,0 %) menijo, da je takšna poraba sredstev nesmiselna, 17 (42,5 %) zaposlenih pa se v povezavi z razporeditvijo sredstev v ta namen ne more opredeliti.

Preglednica 13: Ste kdaj med poslovanjem z drugimi kulturami doživeli kulturni šok?

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Da.	11	27,5	27,5	27,5
Ne.	29	72,5	72,5	100,0
Skupaj	40	100,0	100,0	

Kulturni šok je med poslovanjem z drugimi kulturami doživelo 11 oz. 27,5 % zaposlenih, 29 oz. 72,5 % zaposlenih pa kulturnega šoka ni doživelo.

Preglednica 14: Na kakšen način vam je poznavanje kulture poslovnih partnerjev koristilo pri nadaljnjem poslovanju z njimi (možnih je več odgovorov)?

	Število anketirancev	Frekvenca	Odstotek
Ni bilo koristi.	40	2	5,0
Poslovni partnerji so bili bolj odprti, pripravljeni za pogovor in popustljivejši pri sklepanju pogodb in dogovorov.	40	35	87,5
Poslovni partnerji so nam dali različne oblike ugodnosti pri sklepanju poslov, naročilih, dobavah in ostalih poslovnih aktivnostih.	40	4	10,0
Poslovni partnerji so nam izročili poslovna darila.	40	0	0,0
Drugo*	40	3	7,5

Zanimalo nas je, na kakšen način lahko poznavanje kulture poslovnih partnerjev koristi zaposlenim pri nadaljnjem poslovanju z njimi. Kar 35 (87,5 %) zaposlenih je odgovorilo, da so bili njihovi poslovni partnerji bolj odprti, pripravljeni za pogovor in popustljivejši pri sklepanju pogodb in dogovorov. 4 (10,0 %) zaposleni so od poslovnih partnerjev prejeli različne ugodnosti pri sklepanju poslov, naročilih, dobavah in ostalih poslovnih aktivnostih, 2 (5,0 %) pa sta odgovorila, da ni bilo koristi. Nihče od zaposlenih ni od poslovnih partnerjev prejel poslovnih daril, 3 (7,5 %) pa so opredelili svoje lastno mnenje pod Drugo*:

- zgradijo se pristnejši poslovni, včasih tudi prijateljski odnosi, kar pomaga pri realizaciji posla,
- razumevanje,
- ni bilo takšnih izkušenj.

Preglednica 15: Kaj pa vaši poslovni partnerji menijo o naši kulturi, jo dovolj poznajo in na kakšen način jim jo vi predstavljate?

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Menijo, da smo odprt narod, z bogato kulturo, ki jim jo predstavljamo na različne načine: v obliki hrane, pijače, glasbe, literature...	30	75,0	75,0	75,0
Menijo, da smo zaprt narod, ki mu ni mar za druge kulture in tudi mi se ne trudimo, da bi nas spoznali.	4	10,0	10,0	85,0
Drugo*	6	15,0	15,0	100,0
Skupaj	40	100,0	100,0	

Iz preglednice 15 je razvidno, da je 30 (75,0 %) zaposlenih odgovorilo, da njihovi poslovni partnerji menijo, da smo odprt narod, z bogato kulturo, ki jim jo predstavljamo na različne načine: v obliki hrane, pijače, glasbe, literature..., 4 (10,0%) zaposleni so odgovorili, da poslovni partnerji menijo, da smo zaprt narod, ki mu ni mar za druge kulture, ter da se ne trudimo, da bi nas spoznali, 6 (15,0 %) pa jih je podalo lastno mnenje pod Drugo*:

- mnenja o nas so različna,
- različni ljudje imajo različno mnenje,
- ZDA: nas ne poznajo, Zahodna Evropa nas pozna, vendar ne zgodovine (izjemi sta samo Nemčija in Avstrija), z državami bivše Jugoslavije poteka zelo dobra komunikacija, Vzhodna Evropa: odprti ljudje, veže nas slovanska kri, odlični odnosi,
- za večino je smešna naša majhnost, zaprtosti nam ne očitajo,
- nimajo jasne predstave in izdelanega stališča o naši kulturi ter nastopajo s pozicije močnejšega partnerja (ni nam potrebno),
- zbegani so, ker praviloma naša kultura ne sovпада z njihovimi pričakovanji.

Preglednica 16: Ali so izdelki, ki jih proizvajate, odraz naše kulture?

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Da.	11	27,5	27,5	27,5
Ne.	24	60,0	60,0	87,5
Drugo*	5	12,5	12,5	100,0
Skupaj	40	100,0	100,0	

V podjetju X je 11 (27,5 %) zaposlenih odgovorilo, da proizvajajo izdelke, ki so odraz naše kulture, 24 (60,0 %) jih je odgovorilo, da takšnih izdelkov ne proizvajajo, 5 (12,5 %) zaposlenih pa je podalo lastno mnenje pod Drugo*:

- delno,
- naši izdelki niso neposredno povezani s kulturo,
- prilagajamo se okusom,
- izdelki nimajo neposredne povezave s kulturo,
- ne morejo biti, ker so izdelki generični in alternativni izdelkom Evropske Unije.

Preglednica 17: Na kakšen način izdelke razvijate in jih prilagajate za povpraševalce iz drugih kultur (možnih je več odgovorov)?

	Število anketirancev	Frekvenca	Odstotek
Z oblikovanjem (design).	40	12	30
Z vrhunsko tehnologijo.	40	9	22,5
Izdelujemo okolju in domu prijazne izdelke.	40	28	70
Drugo*	40	6	15

Preglednica 17 prikazuje, na kakšen način v podjetju X zaposleni razvijajo in prilagajajo izdelke za povpraševalce iz drugih kultur. 28 (50,9 %) zaposlenih je odgovorilo, da izdelujejo okolju in domu prijazne izdelke, 12 (21,8 %) zaposlenih se trudi povpraševalcem ustreči z oblikovanjem (design), 9 (16,4 %) jih je odgovorilo, da z vrhunsko tehnologijo, 6 (10,9 %) zaposlenih pa je podalo lastno mnenje pod Drugo*:

- na prvem mestu je funkcionalnost,
- izdelki, ki jih razvijam nimajo sociološke komponente,
- kakovostne in cenovno ugodne izdelke,
- razvijam izdelke v več jezikih, še posebno v domačem jeziku kupca,
- ni mi znano, da bi jih prilagajali,
- ni posebnih razlik in prilagajanj glede na kulturo.

Preglednica 18: Ali menite, da stereotipi vplivajo na poslovanje z neko kulturo?

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Da.	31	77,5	77,5	77,5
Ne.	7	17,5	17,5	95,0
Drugo*	2	5,0	5,0	100,0
Skupaj	40	100,0	100,0	

V podjetju X 31 (77,5 %) zaposlenih meni, da stereotipi vplivajo na poslovanje z neko kulturo, 7 (17,5 %) jih meni, da ti nimajo vpliva na kulturo. Lastno mnenje pa sta podala 2 oz. 5,0 % zaposlenih pod Drugo*:

- slovenski poslovneži zelo dobro poznamo kulturo (nimamo pretiranih stereotipov), tradicijo in posebnosti trgov, na katerih uspešno delujemo. Vedno so zelo pomembni osebni kontakti,
- odvisno od dovzetnosti posameznika.

Preglednica 19: Oštevilčite (1-8), katera sestavina kulture je v vašem podjetju najpomembnejša (1) in katera najmanj (8).

Mesto številčenja (1-8):	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Materialna kultura	7	4	5	10	6	3	2	3
Jezik	11	4	8	3	4	4	2	4
Estetika	0	1	3	6	8	12	7	2
Izobrazba	7	10	10	6	5	3	0	0
Vera	2	3	0	1	0	3	5	26
Stališča in vrednote	10	9	7	1	6	3	3	1
Družbena organiziranost	1	5	6	12	4	7	5	0
Politika	2	4	1	1	7	5	16	4
Skupaj	40	40	40	40	40	40	40	40

Preglednica 19 prikazuje stopnjo pomembnosti sestavin kulture v podjetju X. Na prvo mesto je 11 (27,5 %) zaposlenih postavilo jezik, 10 (25,0 %) zaposlenih stališča in vrednote, nihče pa na prvo mesto ni postavil estetike. Za drugo mesto po stopnji pomembnosti je 10 (25,0 %) zaposlenih določilo izobrazbo, 9 (22,5 %) zaposlenih stališča in vrednote. Prav tako kot na drugo mesto tudi na tretje mesto največ zaposlenih, 10 (25,0 %), postavlja izobrazbo, nihče pa

na tretje mesto ni postavil vere. Na četrtem mestu po stopnji pomembnosti je po odgovorih 12 (30,0 %) zaposlenih družbena organiziranost, sledi ji materialna kultura, 10 (25,0 %). Peto mesto po številu prejetih odgovorov ne izstopa, 8 (20,0 %) se jih je odločilo za estetiko, 7 (17,5 %) pa za politiko. 12 (30,0 %) zaposlenih na šesto mesto postavlja estetiko. Na sedmo mesto je 16 (40,0 %) zaposlenih postavilo politiko. Na zadnje, osmo mesto, pa je kar 26 (65,0 %) zaposlenih postavilo vero, ki se jim zdi najmanj pomembna sestavina v podjetju, nihče pa ne meni, da sta najmanj pomembni izobrazba in družbena organiziranost.

Preglednica 20: Oštevilčite (1-7), s katerimi poslovnimi partnerji, ki prihajajo iz naštetih kultur, bi najraje sodelovali (1) in s katerimi najmanj (7)?

Mesto:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Rusija	12	13	8	3	1	2	1
Saudska Arabija	4	2	6	7	7	11	3
Kitajska	1	5	4	7	10	8	5
ZDA	6	5	12	7	6	3	1
Brazilijska	0	2	5	12	11	8	2
Nigerijska	0	1	0	2	4	7	26
Regija Balkan	17	12	5	2	1	1	2
Skupaj	40	40	40	40	40	40	40

Zaposleni v podjetju X so morali opredeliti, s katerimi poslovnimi partnerji iz tujih kultur bi najraje sodelovali in s katerimi najmanj. S poslovnimi partnerji, ki prihajajo iz Regije Balkan, bi 17 (42,5 %) zaposlenih najraje sodelovalo. Na drugem mestu bi 13 (32,5 %) zaposlenih najraje sodelovalo s poslovnimi partnerji, ki prihajajo iz Rusije. Združene države Amerike (ZDA) je največ zaposlenih, 12 (30,0 %), postavilo na tretje mesto. Z Brazilci bi 12 (30,0 %) zaposlenih sodelovalo na četrtem mestu, 7 (17,5 %) zaposlenih pa bi na četrtem mestu najraje sodelovalo s Saudsko Arabijo, Kitajsko in z ZDA. Prav tako so zaposleni v podjetju X Brazilce z 11 (27,5 %) odgovori postavili na peto mesto, kamor so takoj za njimi postavili tudi kitajske poslovne partnerje z 10 (25,0 %) odgovori. Na šesto mesto je 11 (27,5 %) zaposlenih postavilo Saudsko Arabijo. S poslovnimi partnerji, ki prihajajo iz Nigerije, pa si 26 (65,0 %) zaposlenih najmanj želi sodelovati. Kot je razvidno iz preglednice 20, si nihče od zaposlenih najbolj ne želi sodelovati z Brazilijo in Nigerijo.

8.4 Ugotovitve raziskave in preverjanje hipotez

H1: Izobraževanje zaposlenih na področju kulture omogoča slovenskemu podjetju X hitrejši, lažji in uspešnejši prodor na tuje trge.

Na izbor trgov vpliva kulturna oddaljenost od trgov. Prednost pri izbiri imajo trgi, na katerih zaznamo manjše kulturne razlike, marketinškega spleta pa ni potrebno povsem spremeniti (Dubrovski 2005, 105).

Raziskava je pokazala, da kar 33 oz. 82,5 % od 40 zaposlenih v slovenskem podjetju X meni, da spoznavanje in poznavanje drugih kultur omogoča podjetju hitrejši, lažji in uspešnejši prodor na tuje trge. Prav tako 30 oz. 75,0 % od 40 zaposlenih meni, da podjetje zaradi nepoznavanja tujih kultur posluje slabše, kot bi sicer lahko. Ker pa podjetje izobražuje samo 12 oz. 30,0 % od 40 zaposlenih, *H1* (hipoteze 1) ne moremo potrditi.

H2: Slovensko podjetje X bi bolje poslovalo z državami, ki so geografsko bolj oddaljene, če bi bolje poznalo njihovo kulturo.

Na izbor trgov vpliva fizična oddaljenost od trgov. Prednost pri izbiri imajo trgi, ki jih lažje spoznavamo in nadziramo, saj so geografsko bližje (Dubrovski 2005, 105).

Rezultati raziskave so pokazali, da je 29 oz. 72,5 % od 40 zaposlenih zelo naklonjenih poslovanju s poslovnimi partnerji, ki prihajajo iz Regije Balkan ter Rusije, 26 oz. 65,0 % pa si jih najmanj želi poslovati z Nigerijo. Zaradi poznavanja kulture tujih poslovnih partnerjev je imelo kar 35 oz. 87,5 % od 40 zaposlenih koristi, saj so bili ti poslovni partnerji bolj odprti, pripravljeni za pogovor in popustljivejši pri sklepanju pogodb in dogovorov. Glede na te rezultate, potrjujemo *H2* (hipotezo 2).

H3: Če bi slovensko podjetje X namenilo več sredstev za izobraževanje zaposlenih o drugih kulturah, bi to povečalo prodajo njihovih izdelkov na tujih trgih.

Na izbor trgov vpliva psihološka oddaljenost od trgov. Prednost pri izbiri imajo trgi, za katere je značilna manjša negotovost in manjše težave za pridobitev novih informacij (Dubrovski 2005, 105). Za uspešno delovanje v poslovnem okolju je raven izobrazbe zelo pomembna (Mumel 2008, 600).

Raziskava je pokazala, da bi 19 oz. 47,5 % od 40 zaposlenih del sredstev podjetja namenilo za izobraževanje o drugih kulturah, 17 oz. 42,5 % od 40 zaposlenih pa se glede tega ni moglo opredeliti. Bi se pa kar 38 oz. 95,0 % od 40 anketirancev udeležilo dodatnega izobraževanja o drugih kulturah, če bi jim podjetje to omogočilo. Če bi torej podjetje svoja sredstva namenilo za izobraževanje, bi se tega izobraževanja udeležilo 95,0 % zaposlenih. Zaposleni bi na ta način imeli priložnost bolje spoznati druge kulture, želje ter potrebe tamkajšnjih

povpraševalcev, za katere razvijajo in prilagajajo svoje izdelke, kar bi povečalo prodajo le-teh. S to ugotovitvijo potrjujemo $H3$ (hipotezo 3).

9 SKLEP

Nekatera podjetja poslujejo samo v svoji domovini. Svoje izdelke in storitve razvijajo in jih prilagajajo domačim povpraševalcem, ki jih večinoma dobro poznajo, saj prebivajo v enakem okolju, si delijo skupno zgodovino, med seboj komunicirajo v maternem jeziku, imajo podobne navade, običaje, verska prepričanja, skratka povezuje jih skupna kultura. Nekatera podjetja pa ne poslujejo samo na domačih tleh, ampak svoje poslovne aktivnosti razširijo izven meja države. Ta podjetja so mednarodna, saj ne poslujejo samo z domačim prebivalstvom, ampak poslujejo dobesedno med narodi, ki pa jih večinoma sploh ne poznajo ali pa je njihovo poznavanje kulture le-teh zelo slabo.

Diplomska naloga z osnovno temo pomen kulture v mednarodnem poslovanju je imela cilj ugotoviti, ali v slovenskem podjetju X svoje zaposlene izobražujejo na področju kulture, preučiti, kako lahko spoznavanje in poznavanje drugih kultur koristi podjetju X, ter raziskati, ali je za podjetje X smiselno, da več sredstev nameni za izobraževanje o drugih kulturah. Podjetju X smo želeli predstaviti osebna stališča njihovih zaposlenih o njihovi ter o drugih kulturah, s katerimi so bili v posrednih ali neposrednih stikih, ter hkrati podati predloge in rešitve, kako bi lahko z izobraževanjem o drugih kulturah poslovali uspešnejše na mednarodnih trgih.

S pomočjo anketnega vprašalnika, ki je bil osnova za analizo in pridobitev rezultatov, smo ugotovili, da spoznavanje in poznavanje drugih kultur podjetjem na splošno omogoča hitrejši, lažji in uspešnejši prodor na tuje trge. Ker pa je naloga študija primera in smo bili omejeni samo na podjetje X, smo hipotezo 1 ovrgli, saj je trdila, da izobraževanje zaposlenih na področju kulture omogoča podjetju X hitrejši, lažji in uspešnejši prodor na tuje trge. Podjetje pa večine svojih zaposlenih ne izobražuje na tem področju. Hipoteza 2 je trdila, da bi podjetje X bolje poslovalo z državami, ki so geografsko bolj oddaljene, če bi zaposleni bolje poznali njihovo kulturo. Rezultati so pokazali, da je to res, saj zaposleni v podjetju s poslovnimi partnerji, ki so jim geografsko bliže in jih tudi bolje poznajo, raje poslujejo kot s tistimi, ki so bolj oddaljeni. S hipotezo 3 pa smo potrdili, da bi več sredstev za izobraževanje o drugih kulturah povečalo prodajo izdelkov podjetja X na tujih trgih. Podjetju X zato svetujemo, naj premisli o razporejanju sredstev in jih več nameni za izobraževanje, saj bi se večina zaposlenih dodatnega izobraževanja o drugih kulturah udeležila. Vsak vložek v znanje bi pripomogel k boljši povezanosti s tujci in se sčasoma povrnil s povečano prodajo izdelkov. Izobraževanje bi najprej lahko izvedli preko spleta, kjer bi objavljali koristne informacije o različnih kulturoloških okoljih, njihovih pripadnikih, navadah, običajih in poslovnih značilnostih. Odprli bi lahko forum, kjer bi zaposleni po vseh državah, kjer ima podjetje poslovalnice, izmenjavali mnenja in izkušnje o poslovanju s tujimi kulturami.

Izobrazba je v podjetju X ena izmed najpomembnejših sestavin kulture tega podjetja. Z znanjem pa bi se lahko poleg že naštetih prednosti, ki jih prinaša, najlažje izognili tudi stereotipom, ki negativno vplivajo na poslovanje s tujimi kulturami.

LITERATURA

- Beck, Ulrich. 2003. *Kaj je globalizacija? Zmote globalizma-odgovori na globalizacijo*. Ljubljana: Krtina.
- Bečirović, Maida, Jasna Kulić, Marko Tutnjević, Selma Užičanin in Darja Žlogar. 2005. *Poslovati z Bosno in Hercegovino: poslovni priročnik*. Ljubljana: Center za mednarodno sodelovanje in razvoj-CMSR, Gospodarska zbornica Slovenije-GZS; Sarajevo: Foreign Investment Promotion Agency-FIPA.
- Bolarič, Nataša. 2012. *Nasvet: Kako privabiti ruske turiste in poslovne goste*. [Http://podjetnistvo.finance.si/347366](http://podjetnistvo.finance.si/347366) (17. 5. 2012).
- Cateora, Philip R. 1989. *International Marketing*, 7. izd. Chicago, ILL: Richard D. Irwin, Homewood.
- Centre for Intercultural Learning. 2011. *What is Culture*. [Http://www.dfait-maeci.gc.ca/cfsi-icse/cil-cai/whatisculture-questlaculture-eng.asp](http://www.dfait-maeci.gc.ca/cfsi-icse/cil-cai/whatisculture-questlaculture-eng.asp) (17. 12. 2011).
- Dichter, Ernest. 1993. *Izvirne poti do novih tržišč*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Dubrovski, Drago. 2000. *Izbrani vidiki mednarodnega poslovanja in financ za mala podjetja*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Dubrovski, Drago. 2002. *Internacionalizacija poslovanja*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Dubrovski, Drago. 2005. *Mednarodno poslovanje in finance*. Piran: GEA College – Visoka šola za podjetništvo.
- Ferjan, Marko. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV.
- Ferraro, Gary P. 1998. *Cultural Anthropology: An Applied Perspective*, 3. izd. United States of America: International Thomson Publishing.
- Fishman, Ted C. 2005. *Kitajski izziv*. Ljubljana: Orbis.
- Florjančič, Jože in Marko Ferjan. 2000. *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV.
- Funakawa, Atsushi. 1997. *Transcultural Management*. San Francisco, CA: Yossey Bass Publications.
- Giddens, Anthony. 1997. *Sociology*. Cambridge: Policy Press.
- Hall, Edward Twitchell. 1976. *Beyond Culture*. Washington, NY: Anchor Press-Doubleday.
- Harper, Douglas. 2001. *Online Etymology Dictionary*. [Http://www.etymonline.com/index.php?allowed_in_frame=0&search=culture&searchmode=none](http://www.etymonline.com/index.php?allowed_in_frame=0&search=culture&searchmode=none) (17. 12. 2011).
- Hofstede, Geert. 1991a. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Washington, NY: McGraw-Hill.
- Hofstede, Geert. 1991b. *Cultures and Organizations*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, Geert. 2001a. *Lokales Denken, Globales Handeln*. Muenchen: C.H. Beck.
- Hofstede, Geert. 2001b. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Washington, NY: McGraw-Hill.

- Hofstede, Gert Jan, Paul B. Pedersen in Geert Hofstede. 2006. *Komuniciranje: raziskovanje kulture: primeri, vaje in simulacije*. Ljubljana: Družba Piano.
- Hollensen, Svend. 2004. *Global Marketing; A Decision Oriented Approach*. London: Prentice Hall.
- Hrastelj, Tone. 1990. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hrastelj, Tone. 1995. *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hrastelj, Tone. 2001. *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV Založba.
- Hrastelj, Tone. 2008. *Razpotja mednarodnega poslovanja in kultur*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Interni viri podjetja X. 2011. *Podjetje X*. [Http://www.helios-group.eu/slo](http://www.helios-group.eu/slo) (3. 4. 2012).
- Interni viri podjetja X. 2012. *Podjetje X*. [Http://www.helios.si/slo](http://www.helios.si/slo) (3. 4. 2012).
- Jaklič, Marko. 1999. *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
- Ješovnik, Peter. 2001. *Osnove mednarodnega trženja: skripta*. Koper: Visoka šola za Management v Kopru.
- Jug, Kristina. 2011. *Franšizing kot sodobna oblika širjenja podjetja*. [Http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/fransizing-kot-sodobna-oblika-sirjenja-podjetja](http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/fransizing-kot-sodobna-oblika-sirjenja-podjetja) (10. 11. 2011).
- Jurše, Milan. 1997. *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kavčič, Bogdan. 2004. *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
- Kenda, Vladimir in Andrej Hazabent. 1992. *Kako uspeti v zunanji trgovini: priročnik za mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kenda, Vladimir. 2001. *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta v Mariboru.
- Kenda, Vladimir in Vito Bobek. 2003. *Osnove mednarodnih ekonomskih odnosov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta v Mariboru.
- Kluckhohn, Florence in Fred L. Strodtbeck. 1961. *Variations in Value Orientations*. B.k.: Peterson.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Krišelj Grubar, Urška. 2012. *Kitajska: dežela, ki skriva svoj pravi obraz*. [Http://www.delo.si/zgodbe/nedeljskobranje/kitajska-dezela-ki-skriva-svoj-pravi-obraz.html](http://www.delo.si/zgodbe/nedeljskobranje/kitajska-dezela-ki-skriva-svoj-pravi-obraz.html) (17. 5. 2012).
- Makovec Brenčič, Maja, Monika Lisjak, Gregor Pfajfar in Aleš Ekar. 2006. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
- Makovec Brenčič, Maja, Gregor Pfajfar, Matevž Raškovič, Monika Lisjak in Aleš Ekar. 2009. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
- Mendelsohn, Martin. 2004. *Franchising Law*. [Http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique6](http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique6) (10. 11. 2011).

- Mumel, Damijan. 2008. *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
- Musek Lešnik, Kristijan. 2003. *Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije: kako razjasniti vrednote, opredeliti poslanstvo in ustvariti vizijo neprofitne organizacije za nove čase*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
- Povalej, Marko. 1992. *Kako s franchisingom do dobička*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Pivk, Bojan. 2010. *Franšizing-priložnost za podjetja v času gospodarskega zastoja*. [Http://www.izvoznookno.si/Teme_tedna/Fransizing_-_priloznost_za_podjetja_v_casu_gospodarskegazastoja_13982.aspx?print=1](http://www.izvoznookno.si/Teme_tedna/Fransizing_-_priloznost_za_podjetja_v_casu_gospodarskegazastoja_13982.aspx?print=1) (10. 11. 2011).
- Robinson, David. 1997. *O poslovni oliki: pravila lepega vedenja v poslovnem svetu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ruzzier Mitja, Dragan Kesič in Bojan Mevlja. 2008. *Mednarodno poslovanje – Gradiva za vaje*. Koper: Fakulteta za management.
- Ruzzier, Mitja in Dragan Kesič. 2011. *Izzivi mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Savšek, Ana. 2011. *Kulturni kolaž sredi Balkana*. [Http://www.zdruzenje-manager.si/si/publikacije-dokumenti/vodnik/bih/](http://www.zdruzenje-manager.si/si/publikacije-dokumenti/vodnik/bih/) (18. 5. 2012).
- Spruk, Rok. 2011. *Slovenski izobraževalni sistem – tu imamo problem*. [Http://www.pomurec.com/vsebina/3044/Slovenski_izobrazevalni_sistem__tu_imamo_pr_oblem](http://www.pomurec.com/vsebina/3044/Slovenski_izobrazevalni_sistem__tu_imamo_pr_oblem) (28. 12. 2011).
- Šircelj, Jože. 1992. *Moderni poslovni bonton*. Ljubljana: Delo; Slovenske novice.
- Špec, Emil in Franc Turk. 2000. *Priročnik o zunanjetrgovinskem poslovanju*. Velenje: Gorenje.
- Tello, Antonio, Jean-Pierre Palacio, Daniel Coma-Cros in Tina Ban. 2006. *Vodnik po svetovnih verstvih s kratkim pregledom verstev na Slovenskem*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
- Terpstra, Vern. 1987. *International Marketing, 4. izd.* Chicago, ILL: The Dryden Press.
- Terpstra, Vern in Ravi Sarathy. 1991. *International Marketing*. B. k.: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
- Trontelj, Jože in Marko Snoj. 2000a. *Slovar slovenskega knjižnega jezika: spletna izdaja*. [Http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=globalen&hs=1](http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=globalen&hs=1) (26. 10. 2011).
- Trontelj, Jože in Marko Snoj. 2000b. *Slovar slovenskega knjižnega jezika: spletna izdaja*. [Http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=subkultura&hs=1](http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=subkultura&hs=1) (26. 10. 2011).
- Trontelj, Jože in Marko Snoj. 2000c. *Slovar slovenskega knjižnega jezika: spletna izdaja*. [Http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=estetika&hs=1](http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=estetika&hs=1) (20. 1. 2012).
- Trompenaars, Fons. 1993. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: The Economist Books.

- Trompenaars, Fons. 2003. *Izzivi vodenja – vizije, vrednote, kulture*. Bled: IEDC – Poslovna šola Bled.
- Taylor, Edward Burnett. 2010. *Primitive Culture: Researches Into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art and Custom*. [Http://www.google.si/books?hl=sl&lr=&id=TI4Fz6Fj71gC&oi=fnd&pg=PA1&dq=taylor +E.B.+primitive+culture+1871&ots=8Xt3m0JYjO&sig=6jGDAQmdyaSdPMmO_QwSumCwIE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](http://www.google.si/books?hl=sl&lr=&id=TI4Fz6Fj71gC&oi=fnd&pg=PA1&dq=taylor+E.B.+primitive+culture+1871&ots=8Xt3m0JYjO&sig=6jGDAQmdyaSdPMmO_QwSumCwIE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) (18. 12. 2011).
- Usunier, Jean-Claude. 2000. *Marketing Across Cultures, 3. izd.* Singapore: Pearson Education.
- Vila, Antun. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Zagoršek, Hugo. 2007. *Izbrani teksti za predmet Mednarodno poslovanje*. [Http://miha.ef.unilj.si/_dokumenti3plus2/190088/IzbranitekstizapredmetMednarodnopolovodenje.pdf](http://miha.ef.unilj.si/_dokumenti3plus2/190088/IzbranitekstizapredmetMednarodnopolovodenje.pdf) (18. 12. 2011).
- Zidarič, Bojan, Vladoša Milenkovič, Sibil Svilan, Srečko Jamnišek in Zlato Adlešič. 1997. *Poslovati z Nemčijo*. Ljubljana: Center za mednarodno sodelovanje in razvoj.
- Zver, Milan, Tjaša Živko in Vito Bobek. 2005. *Ekonomija in kultura: umeščenost Slovenije v evropski ekonomskokulturni kontekst*. Koper: Fakulteta za management v Kopru.

PRILOGA

Priloga 1 Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK: Pomen kulture v mednarodnem poslovanju

Pozdravljeni!

Sem študentka Fakultete za management v Kopru in izdelujem diplomsko nalogo z osnovno temo Pomen kulture v mednarodnem poslovanju. Raziskavo v empiričnem delu naloge bom napisala na osnovi tega vprašalnika, ki je anonimen, zato vas vljudno prosim, da ga izpolnite. Pri večini vprašanj je možen le en odgovor, razen pri tistih vprašanjih, pri katerih je izrecno zapisano, da je odgovorov več. Za vaše sodelovanje in čas se vam iskreno zahvaljujem!

1. Spol:

- a) Moški
- b) Ženski

2. Starost:

- a) 15-26
- b) 26-35
- c) 36-45
- d) 46-60
- e) 60 ali več

3. Dokončana stopnja izobrazbe:

- a) 1. stopnja - 7 razredov OŠ ali manj
- b) 2. stopnja - dokončana OŠ
- c) 3. stopnja - dokončana poklicna šola
- d) 4. stopnja - dokončana srednja strokovna šola
- e) 5. stopnja - dokončana gimnazija in ostale štiriletne šole
- f) Stopnja 6/1 - višješolski (strokovni) program
- g) Stopnja 6/2 - specializacija po višješolskih programih/visokošolski strokovni programi/univerzitetni programi (1. bolonjska stopnja)
- h) 7. stopnja - specializacija po visokošolskih strokovnih programih/univerzitetni programi/magisterij stroke (2. bolonjska stopnja)
- i) Stopnja 8/1 - specializacija po univerzitetnih programih/magisterij znanosti
- j) Stopnja 8/2 - doktorat znanosti (tudi 3. bolonjska stopnja)

4. Kako lahko spoznavanje in poznavanje drugih kultur koristi podjetju (možnih je več odgovorov)?

Priloga I

- a) Podjetju sploh ne koristi.
 - b) Podjetju omogoča hitrejši, lažji in uspešnejši prodor na tuje trge.
 - c) Podjetje lahko izdelke in storitve prilagodi potrošnikom, ki prihajajo iz drugih kultur.
 - d) Podjetju omogoča večjo konkurenčno prednost v primerjavi s tekmeci.
 - e) Podjetje je uspešno zaradi poznavanja in spoštovanja drugih kultur.
 - f) Drugo (prosim, če napišete): _____
5. S katerimi težavami se sooča podjetje, ki ne izobražuje zaposlenih o drugih kulturah (možnih je več odgovorov)?
- a) Zaposlene v podjetju je strah poslovati z drugo kulturo.
 - b) Zaposleni imajo odpor do poslovanja z drugo kulturo.
 - c) Podjetje zaradi nepoznavanja tujih kultur posluje slabše, kot bi sicer lahko.
 - d) Drugo (prosim, če napišete): _____
6. Ali vaše podjetje izobražuje zaposlene o drugih kulturah?
- a) Da.
 - b) Ne.
7. Če ste na 6. vprašanje odgovorili z »Da«, na kakšen način poteka to izobraževanje (možnih je več odgovorov)?
- a) Organizirano je skupinsko izobraževanje v predavalnici.
 - b) Izobraževanje poteka preko spleta.
 - c) Izobraževanje v obliki brošur, letakov in drugih publikacij.
 - d) Izobraževanje poteka v sodelovanju z zunanjimi, specializiranimi institucijami.
 - e) Drugo (prosim, če napišete): _____
8. Bi se udeležili dodatnega izobraževanja o drugih kulturah, če bi vam podjetje to omogočilo?
- a) Da.
 - b) Ne.
9. Ali je za podjetje smiselno, da več sredstev nameni za izobraževanje o drugih kulturah?
- a) Da.
 - b) Ne.

- c) Se ne morem opredeliti.
10. Ste kdaj med poslovanjem z drugimi kulturami doživeli kulturni šok?
- a) Da.
b) Ne.
11. Na kakšen način vam je poznavanje kulture poslovnih partnerjev koristilo pri nadaljnjem poslovanju z njimi (možnih je več odgovorov)?
- a) Ni bilo koristi.
b) Poslovni partnerji so bili bolj odprti, pripravljeni za pogovor in popustljivejši pri sklepanju pogodb in dogovorov.
c) Poslovni partnerji so nam dali različne oblike ugodnosti pri sklepanju poslov, naročilih, dobavah in ostalih poslovnih aktivnostih.
d) Poslovni partnerji so nam izročili poslovna darila.
e) Drugo (prosim, če opredelite): _____
12. Kaj pa vaši poslovni partnerji menijo o naši kulturi, jo dovolj poznajo in na kakšen način jim jo vi predstavljate?
- a) Menijo, da smo odprt narod, z bogato kulturo, ki jim jo predstavljamo na različne načine: v obliki hrane, pijače, glasbe, literature...
b) Menijo, da smo zaprt narod, ki mu ni mar za druge kulture in tudi mi se ne trudimo, da bi nas spoznali.
c) Drugo (prosim, če opredelite): _____
13. Ali so izdelki, ki jih proizvajate, odraz naše kulture?
- a) Da.
b) Ne.
c) Drugo (prosim, če opredelite): _____
14. Na kakšen način izdelke razvijate in jih prilagajate za povpraševalce iz drugih kultur (možnih je več odgovorov)?
- a) Z oblikovanjem (design).
b) Z vrhunsko tehnologijo.
c) Izdelujemo okolju in domu prijazne izdelke.
d) Drugo (prosim, če napišete): _____
15. Ali menite, da stereotipi vplivajo na poslovanje z neko kulturo?

Priloga 1

- a) Da.
- b) Ne.
- c) Drugo (prosim, če opredelite): _____

16. Oštevilčite (1-8), katera sestavina kulture je v vašem podjetju najpomembnejša (1) in katera najmanj (8).

Materialna kultura	<input type="text"/>
Jezik	<input type="text"/>
Estetika	<input type="text"/>
Izobrazba	<input type="text"/>
Vera	<input type="text"/>
Stališča in vrednote	<input type="text"/>
Družbena organiziranost	<input type="text"/>
Politika	<input type="text"/>

17. Oštevilčite (1-7), s katerimi poslovnimi partnerji, ki prihajajo iz naštetih kultur, bi najraje sodelovali (1) in s katerimi najmanj (7)?

Rusija	<input type="text"/>
Saudska Arabija	<input type="text"/>
Kitajska	<input type="text"/>
ZDA	<input type="text"/>
Braziliya	<input type="text"/>
Nigerija	<input type="text"/>
Regija Balkan	<input type="text"/>